

Anwendung der PERMA-Faktoren durch Führungskräfte der Generation Y in der Finanzbranche

Masterarbeit

am 13.05.2018

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Martina Steiner BA

1610683039

Begutachterin: Brigitte Wiesner Kulovits, MA

Salzburg, Mai 2018

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

13. Mai 2018

Zusammenfassung

Der Wandel in der Gesellschaft und Wirtschaft verlangt speziell in der Finanzbranche nach einer Veränderung der Führungskultur, um motivierte und zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beschäftigen. Die positive Psychologie forciert durch die Beschäftigung mit eigenen Stärken, Wachstum, Begeisterung, Freude und Ressourcen einen guten Umgang mit aktuellen Herausforderungen.

Die vorliegende Arbeit untersucht, wie stark die PERMA-Faktoren des Wohlbefindens (positive Emotionen, Engagement, soziale Beziehungen, Sinnvermittlung und Zielerreichung) im Führungsalltag von Führungskräften der Generation Y bereits eingesetzt werden. Dazu wurden zehn Leitfadeninterviews geführt und die erhobenen Daten mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Froschauer und Lueger (2013) kodiert und ausgewertet.

Die Ergebnisse der Interviews weisen darauf hin, dass alle PERMA-Faktoren in der Führung bereits Anwendung finden. Soziale Beziehungen, Engagement und positive Emotionen am Arbeitsplatz werden bewusster eingesetzt, als eine ausführliche Sinnvermittlung und Würdigung der erreichten Ziele.

Diese Arbeit soll Führungskräften die Priorität einer stärkenorientierten Führung zur Steigerung des Wohlbefindens verdeutlichen und sie motivieren, PERMA im Alltag anzuwenden.

Schlüsselbegriffe: positive Psychologie, PERMA, Flow-Effekt, positive Führung, stärkenorientiertes Management, Generationenmanagement

Abstract

Social and economic change requires a change in leadership culture to create motivated and satisfied employees, especially in the financial industry. Positive Psychology accelerates by dealing with individual strengths, growth, domination, joy and resources a good handling with current challenges.

Present thesis examines how much PERMA-Factors of wellbeing (positive emotions, engagement, social relationships, meaning and accomplishment) are used in everyday management of executives from Generation Y. For this purpose, ten structured interviews were conducted and the collected data were coded and evaluated by qualitative content analysis according to Froschauer and Lueger (2013).

The results of these interviews show that all PERMA-Factors are used in leadership. Social relationships, engagement and positive emotions at the workplace are used more consciously as a communication of meaning and appreciation of targets achievement.

This work aims to show leaders the priority of empowerment-based leadership to increase the wellbeing of employees and to motivate them to use PERMA in their working-lives.

Keywords: positive psychology, PERMA, flow effect, positive leadership, strength-oriented management, generation management

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen	5
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	6
2	Theoretischer Hintergrund	9
2.1	Positive Psychologie	9
2.1.1	PERMA – Modell.....	12
2.1.2	Positive Psychologie im Unternehmenskontext.....	21
2.1.3	Positive Leadership.....	23
2.2	Führung.....	24
2.2.1	Definition.....	25
2.2.2	Management versus Leadership	26
2.2.3	Herausforderungen für Führungskräfte	29
2.2.4	Transformationaler Führungsstil.....	31
2.2.5	PERMA-Lead.....	32
2.3	Generationenmanagement.....	34
2.3.1	Abgrenzung der Generationen Baby Boomer, X, Y und Z.....	34
2.3.2	Generation Y.....	35
2.3.3	Werte der Generation Y	36
2.3.4	Generation Y als Führungskraft	39
2.4	Finanzbranche	40
2.4.1	Herausforderungen der Finanzbranche.....	41
2.4.2	Niedrigzinsphase	42
2.4.3	Regulatorische Herausforderungen.....	42
2.4.4	Digitalisierung	43
3	Methodik	44
3.1	Qualitativer Forschungsansatz	44
3.2	Dokumentation und Begründung der Erhebungsmethode	45

3.3	Dokumentation und Begründung des Samples/der Fallauswahl	47
3.4	Durchführung und Erhebung	49
3.5	Dokumentation der Auswertungsmethoden	51
3.5.1	Qualitative Inhaltsanalyse nach Froschauer & Lueger.....	52
4	Darstellung der Ergebnisse	56
4.1	Positive Emotionen.....	56
4.2	Engagement.....	61
4.3	Soziale Beziehungen.....	67
4.4	Erlebte Sinnvermittlung	73
4.5	Zielerreichung	76
4.6	Herausforderungen in der Finanzbranche	80
4.7	Führungskräfte der Generation Y	86
5	Diskussion und Ausblick.....	92
5.1	Beantwortung der Forschungsfrage.....	101
5.2	Limitationen der Studie.....	102
5.3	Würdigung der Stärken der Studie	103
5.4	Implikationen für die Praxis und Empfehlung für weitere Forschung.....	104
	Literaturverzeichnis	105
	Onlinequellen	109
	Abbildungsverzeichnis	111
	Tabellenverzeichnis	112
	Anhang	

1 Einleitung

Das Themengebiet der Psychologie erlebt seit Martin Seligmans Antrittsrede zum Verbandspräsidenten der American Psychological Association (APA) aus dem Jahr 1998 einen Wandel. Das Fachgebiet wurde lange Zeit ausschließlich aus einem defizitorientierten Blickwinkel betrachtet. Daher hat sich die Psychologie vorwiegend mit Therapie und Heilung einer Palette von Krankheiten wie Depressionen, Alkoholismus oder Schizophrenie beschäftigt, mit dem Ziel, kranke Menschen zu einem normalen Leben zurückzuführen (Seligman, 2011, S. 13). Der aktuelle gesellschaftliche und wirtschaftliche Wandel fordert dazu auf, den Blick auf Stärken, Wachstum, Begeisterung, Freude und Ressourcen zu richten. Seligman hat durch die Forderung, dass sich die Psychologie vor allem mit positiven Emotionen, positiven Eigenschaften und einer positiven Gemeinschaft befassen soll, die anwendungsorientierte Forschung maßgeblich gestärkt. Das klare Ziel der positiven Psychologie bestehe laut Seligman darin, mit wissenschaftlichen Methoden die Bedingungen und Konsequenzen des Wohlbefindens, menschlicher Stärken und positiv gestalteter Institutionen zu untersuchen, sowie Interventionen zu entwickeln und zu evaluieren, die zur Förderung einer positiven individuellen, institutionellen und gesellschaftlichen Entwicklung beitragen (Seligman, 2011, S. 9). Das Ziel der positiven Psychologie für den einzelnen Menschen ist positives Denken, positive Gefühle, das Erkennen und Einsetzen der eigenen Stärken, Gesundheit und die Förderung von sozialen Beziehungen (Blickhan, 2015, S. 18f). Die positive Psychologie richtet sich an alle Menschen und steht hinter der Annahme, dass Menschen ein sinnvolles und erfülltes Leben führen wollen, um sich selbst und die Gesellschaft voran zu bringen. Der Einbezug der positiven Psychologie kann zudem das Wohlbefinden und das Glücksempfinden steigern und privat sowie beruflich zu Erfolgen beitragen (Blickhan, 2015, S. 20).

1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Das Konzept der positiven Psychologie wurde vom amerikanischen Managementprofessor Kim Cameron auf den Unternehmenskontext umgelegt, in dem es bereits erfolgreich Anwendung findet. Die Forschungen und Ergebnisse der positiven Psychologie haben einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitswelt, in welcher sich bereits ein Wandel erkennen lässt (Cameron, 2012, S. 2). Der Trend zu einer Wissens- und Innovationsgesellschaft lässt den Bedarf an Fachkräften steigen, die dazu fähig sind, mit erhöhter Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit umzugehen. Eine nachhaltige Personalpolitik als Wettbewerbsvorteil zu etablieren und den Angestellten ein attraktives Arbeitsumfeld zu bieten, rückt immer stärker in den Fokus der Unternehmen.

Durch die Änderung der Beschäftigungszeiten und durch die immer älter werdende Gesellschaft gilt es, diese so lange wie möglich motiviert, gesund und leistungsfähig zu erhalten. Eine stärkenorientierte Personalplanung setzt sich mit den individuellen Qualifikationen, Stärken, Kompetenzen und Interessen auseinander und soll die Beschäftigungsfähigkeit langfristig sicherstellen. Eine wichtige Rolle zur laufenden Evaluierung der Motivation und Qualifikation, nehmen die direkten Führungskräfte ein. Diese verfügen in der Regel über einen guten Überblick über die Kompetenzen und Motivationen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Außerdem sind sie dazu angehalten, selbst eine Vorbildfunktion einzunehmen und die Qualifikation und die Motivation der Mitarbeitenden laufend sicherzustellen (Rump & Eilers, 2013 zitiert in Esser und Sche-lenzen, 2013, S. 153ff.).

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Wie Seligman schon festhielt, kann Wohlbefinden in der Arbeit nicht nur durch positive Zielerreichung gelingen. Wohlbefinden ergibt sich aus fünf unterschiedlichen Bestrebungen. Jedes der fünf Elemente des Wohlbefindens muss bestimmte Kriterien erfüllen um, als Element Gültigkeit zu erlangen. Jedes muss für sich zum Wohlbefinden beitragen. Es muss Menschen veranlassen, um der Sache selbst willen danach zu streben und es muss sich losgelöst von anderen Elementen definieren und messen lassen. Die fünf Elemente werden von Seligman unter dem Schlagwort *PERMA* zusammengefasst. Das Akronym *PERMA*, welches mit „dauerhaft“ übersetzt werden kann, setzt sich aus den englischen Begriffen **P**ositive Emotions, **E**ngagement, **R**elationships, **M**eaning und **A**ccomplishment zusammen (Seligman, 2012, S. 34).

Eine weitere unaufhaltsame Bewegung in der Arbeitswelt stellt die sich wandelnde Generation an Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dar. Vor allem die Generation Y, welche zwischen den Jahren 1980 und 1995 geboren wurde, bekleidet bereits Führungspositionen oder ist auf dem besten Weg dahin. So wie jede Generation unterscheiden sich auch Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y stark von ihren Vorgängerinnen und Vorgängern der Generation X und den Baby Boomern oder den Nachfolgerinnen und Nachfolgern der Generation Z (Schulenburg, 2016, S. 1).

Während für die Generation X das berufliche Vorankommen einen großen Stellenwert einnahm und diese Generation gerne als ambitioniert, individualistisch und ehrgeizig beschrieben wird, legt die Generation Y viel Wert auf Selbstverwirklichung und stellt hohe Anforderungen an die Unternehmen (www.absolventa.de, Abruf am 29.09.2017).

Die Generation Y ist besonders geprägt durch Merkmale und Eigenschaften, wie eine hohe Informationalisierung (=informationsaufgeladen), starke Leistungsorientierung,

hohes Ausbildungsniveau, starke Gemeinschaftsorientierung, ein hohes Maß an Flexibilität, geringe Machtdistanz, starkes Selbstbewusstsein, hohe Freiheitsorientierung, starke Skepsis und eine hohe Globalität (Schulenburg, 2016, S. 10).

Für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Generation Y kann eine gute Führung nur unter Einbezug der persönlichen Fähigkeiten, Stärken und Möglichkeiten passieren. Die Möglichkeit der Nutzung und Verbesserung dieser Fähigkeiten ist motivierender als die Anpassung an standardisierte fremdbestimmte Job-Anforderungen (www.ebner-team.com, Abruf am 29.09.2017).

So ist es auch vielen Vertreterinnen und Vertretern der Generation Y in Führungspositionen wichtig, stärkenorientiert zu führen. Dieser Führungsstil bringt nachweislich verbesserte Leistung und gesteigerte Motivation mit sich und trägt zur Entlastung der Führungskraft bei (www.ebner-team.com, Abruf am 29.09.2017).

Abgesehen vom Generationenkonflikt reagiert auch jede Branche anders auf die sich verändernden Bedingungen. Während vor allem im Social-Media Bereich viele neue Geschäftsmodelle entstehen, die maßgeschneidert von der Generation Y für die Generation Y sind, haben beständige, konservativere Branchen wie die Finanzbranche mit diesen Veränderungen zu kämpfen. Banken müssen zunehmend lernen, mit neuen Herausforderungen umzugehen, sei es durch Marktrisiken, durch operationelle Risiken oder auf Grund verschärfter Gesetze.

In Hinblick auf die Führung bedeutet das, dass das klassische Führungsmodell der Weisungsbefugnis und der Weisungsunterstellung ausgedient hat. Moderne Führung beruht auf wechselseitiger Anerkennung und beinhaltet eine respekt- und vertrauensvolle Kommunikation und Kooperation (Ayberg, Kratzer & Linke, 2017, S. 8).

In diesem wirtschaftlichen Umdenken ist es interessant, wie die Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y führen und ob die Theorie des Wohlbefindens bereits in der Finanzbranche Anwendung findet. Somit ergibt sich die für diese Arbeit relevante Forschungsfrage:

Welche Faktoren des PERMA-Modells des Wohlbefindens wenden Führungskräfte der Generation Y in der Finanzbranche an?

Anhand der Ergebnisse dieser empirischen Forschung wird noch folgende Unterfrage aufgegriffen und versucht zu beantworten:

Welche dieser Faktoren sind in der Finanzbranche besonders wichtig?

Die Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Als theoretischer Hintergrund werden die Thematiken Positive Psychologie, Führung, Generatio-

nenmanagement und Finanzbranche aufbereitet. In der theoretischen Auseinandersetzung mit der Positiven Psychologie wird auf die für diese Arbeit relevanten PERMA-Faktoren eingegangen, auf Positive Psychologie in Unternehmen und auf einen positiven Führungsstil (*Positive Leadership*).

Im Themengebiet der Führung werden verschiedene Definitionen dargestellt, die Unterschiede zwischen Management und Leadership erklärt, Herausforderungen für Führungskräfte sowie der Transformationale Führungsstil und PERMA-Lead beschrieben.

Im Generationenmanagement werden die Generationen Baby Boomer, Generation X, Generation Y und Generation Z zueinander abgegrenzt. Näher eingegangen wird auf die Generation Y, deren Werte und auf die Frage, wie diese Generation als Führungskraft agiert.

In der Finanzbranche geht es vor allem um vorherrschende Herausforderungen wie die Niedrigzinsphase, regulatorische Herausforderungen und die Digitalisierung mit den damit verbundenen Herausforderungen in der Führung.

Im Kapitel der Methodik wird die empirische Erhebung erläutert: Informationen über das Studiendesign, eine Begründung des Samples sowie eine Darstellung der Durchführung der Erhebung. Darauf folgt eine detaillierte Beschreibung der qualitativen Auswertungsmethode.

Im folgenden Kapitel werden die erhaltenen Ergebnisse dargestellt und gegliedert in die Themengebiete Positive Emotionen, Engagement, Soziale Beziehungen, Erlebte Sinnvermittlung, Zielerreichung, Herausforderungen in der Finanzbranche und Führungskräfte der Generation Y.

Diese Arbeit endet mit einer Diskussion der erhaltenen Ergebnisse, mit einer Auseinandersetzung mit den Limitationen und Stärken der Studie sowie mit Implikationen für die Praxis.

2 Theoretischer Hintergrund

Die moderne Arbeitswelt bietet kaum noch Stabilität, maximal die Beständigkeit des Wandels. Zu den wichtigsten vorherrschenden Herausforderungen zählt der demografische Wandel, der einen Rückgang der Personen im erwerbsfähigen Alter bedeutet, sowie die Flexibilisierung und die Digitalisierung der Arbeitswelt. Innovation wird als stärkster Wettbewerbsvorteil dargestellt, um die immer höheren Gewinnansprüche und die laufende Weiterentwicklung zu gewährleisten. Diese erhöhte Komplexität der Märkte verlangt eine Veränderung in der Führungskultur. Moderne Führung muss lernen, mit dieser Komplexität und der fortschreitenden Digitalisierung umzugehen. Nur durch eine gelungene Organisationsentwicklung, sowie Gewinnung, Bindung und Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können diese Defizite ausgeglichen werden (www.coaching-magazin.de, 01.10.2017).

2.1 Positive Psychologie

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, hat Martin Seligman das Themengebiet der Positiven Psychologie neu beleuchtet (Seligman, 2012, S. 13). Die positive Psychologie als Wissenschaft setzt sich mit der Frage nach einem erfüllten und gelingenden Leben auseinander und damit, wie dieses Wohlbefinden langfristig aufrechterhalten werden kann (Blickhan, 2015, S.11). Positive Psychologie wird als Ergänzung zur Psychologie verstanden mit dem Ziel, Sinn und Erfüllung im Leben aller Menschen zu finden. Menschen sollen positive Gefühle und Emotionen spüren, die eigenen Stärken leben und so zu einer positiven Gesellschaft beitragen (Blickhan, 2015, S. 18ff.). Die Forschung im Themengebiet der Positiven Psychologie unterstützt das Verständnis von dynamischen Beziehungen und Prozessen der menschlichen Fähigkeiten, hilft auf Widrigkeiten mit Zusammenhang und Sinn zu antworten und informiert über die Mittel und Prozesse, welche Wohlbefinden im täglichen Leben ausmachen (Blickhan, 2015, S. 23). Positive Interventionen, wie zum Beispiel sich bewusst an Dinge zu erinnern die gut tun, die eigenen Stärken leben oder auf den eigenen Körper zu achten, fördern dieses Glückserleben und erweitern die eigenen vorhandenen Ressourcen. Zudem beschäftigt sie sich mit Fragen, wie Glück definiert ist und wie es gemessen werden kann, wie sich das subjektive Wohlbefinden steigern lässt und weshalb Menschen unterschiedlich glücklich sind. Trotz der starken Fokussierung auf das „Positive“, werden negative Aspekte nicht einfach ausgeblendet, sondern in einen neuen Rahmen gesetzt und das Gute, welches bereits im Leben vorhanden ist, fokussiert und gefördert (Blickhan, 2015, S. 20). Durch die Beschäftigung mit der Positiven Psychologie rücken auch Themen wie Optimismus, Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Selbstwertgefühl, positive

Emotionen, Widerstandskraft, Glück, Dankbarkeit und Flow stärker in den Fokus von Forscherinnen und Forschern (Bannink, 2012, S. 17f.). Ein Charakterstärkentest nach Seligman (www.charakterstaerken.org), in dem er 24 förderliche Charakterstärken definierte, ermöglicht es den Menschen, mit den eigenen Stärken in Berührung zu kommen. Durch das Wissen um diese Stärken soll häufiger davon Gebrauch gemacht werden (Seligman, 2012, S.61ff.). Diese 24 Charakterstärken wurden sechs Kategorien zugeordnet (Bannink, 2012, S. 17):

- **Weisheit und Wissen:** kognitive Fertigkeiten, die den Erwerb und Gebrauch von Wissen fördern.
 - Kreativität
 - Neugier
 - Urteilsvermögen
 - Liebe zum Lernen
 - Weisheit (einen guten Rat geben)
- **Mut:** emotionale Stärken, die dazu beitragen, dass ein Ziel trotz Widerständen erreicht wird.
 - Tapferkeit
 - Authentizität
 - Ausdauer
 - Enthusiasmus
- **Menschlichkeit:** Stärken, die mit Liebe und Humanität zu tun haben.
 - Bindungsfähigkeit
 - Freundlichkeit
 - Soziale Intelligenz
- **Gerechtigkeit:** Tugenden, die für ein gesundes Sozialleben sorgen.
 - Teamwork
 - Fairness
 - Führungsvermögen
- **Mäßigung:** Eigenschaften, die gegen Exzesse vorbeugen.
 - Vergebungsbereitschaft
 - Bescheidenheit
 - Vorsicht
 - Selbstregulation
- **Transzendenz:** Werte, die einen mit dem Universum verbinden und zur Sinngebung beitragen.
 - Sinn für das Schöne

- Dankbarkeit
- Hoffnung
- Humor
- Glaube

Diese Charakterstärken können nach Seligman selbst auf- und ausgebaut sowie gestärkt werden.

Eine Definition von Positiver Psychologie nach Sheldon, Fredrickson, Rathunde, Csikszentmihalyi & Haid (2000 übersetzt von Blickhan, 2015, S. 23) lautet wie folgt:

Positive Psychologie ist wissenschaftliche Forschung zu optimaler menschlicher Leistungsfähigkeit. Positive Psychologie hat das Ziel, Faktoren zu entdecken und zu unterstützen, die Einzelnen und Gemeinschaften dabei helfen aufzublühen („to thrive“). Die Positive Psychologie beinhaltet eine Verpflichtung für wissenschaftlich arbeitende Psychologen, ihre Aufmerksamkeit auf die Quelle psychischer Gesundheit zu richten und damit über die bisherige Betonung von Krankheit und Störung hinauszugehen.

Das allgemeine Ziel der positiven Psychologie ist eine optimale Leistungsfähigkeit in biologischen, erfahrungsbezogenen, persönlichen, beziehungsrelevanten, gesellschaftlichen, kulturellen und globalen Ebenen (Blickhan, 2015, S. 23). Die folgenden Grundpfeiler der Positiven Psychologie können gleichermaßen als Zielsetzung betrachtet werden:

- Positive Psychologie ist auf Stärken und Ressourcen ausgerichtet;
- Positive Psychologie ist wissenschaftliche fundiert;
- Positive Psychologie wirkt positiv auf das Erleben und Verhalten im Alltag von Menschen (Auhagen, 2012, S. 1).

Abbildung 1 Grundpfeiler der positiven Psychologie



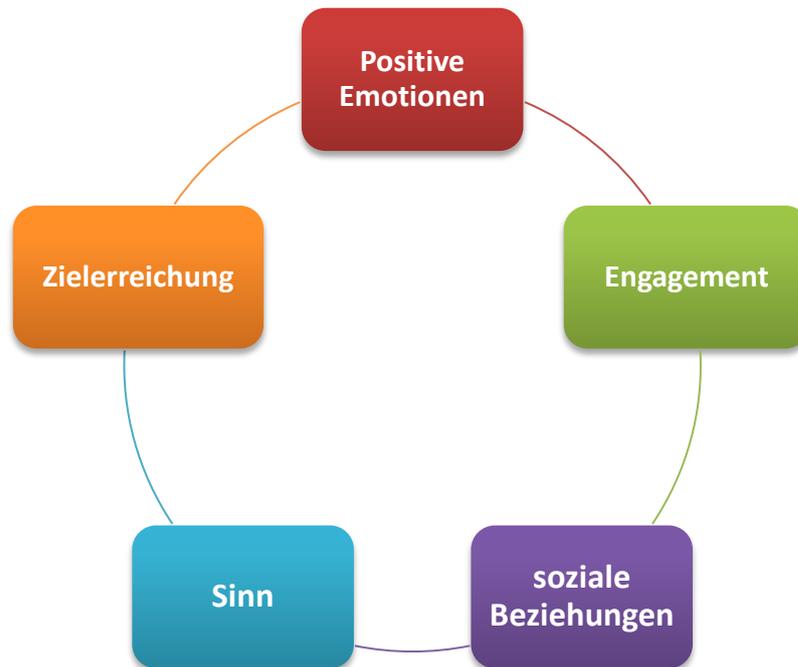
Quelle: eigene Darstellung nach Auhagen (2012, S. 2)

Das Hauptthema der Positiven Psychologie ist nach Seligman (2012, S. 29f.) das Wohlbefinden, welches durch das „Aufblühen“ des Einzelnen gemessen werden kann. Das höchste Ziel der Positiven Psychologie ist es, dieses Aufblühen oder „Flourishing“ der Menschen zu verstärken. Flourishing beschreibt einen Prozess des Wachstums und der Entwicklung und ist gekennzeichnet durch emotionale, kognitive, verhaltensbezogene Prozesse eines sich selbst-aktualisierenden Organismus (Blickhan, 2015, S.39). Diese Theorie des Wohlbefindens unterscheidet sich nach Seligman (2012, S.30ff.) von der Theorie des authentischen Glücks. Die Theorie des Wohlbefindens ist ein Konstrukt, welche wiederum messbare Elemente in sich trägt, die das Wohlbefinden der Menschen verbessern. Flourishing wird in der Positiven Psychologie unter anderem durch das PERMA-Modell des Wohlbefindens nach Seligman erhöht und verstärkt. Darauf wird im nun folgenden Unterkapitel näher eingegangen.

2.1.1 PERMA – Modell

Für Seligman (2012, S. 34) ist das Wohlbefinden das Hauptthema der Positiven Psychologie, so auch seine Theorie des Wohlbefindens. Fünf Elemente definieren dieses Modell, welches – wie bereits zu Beginn erwähnt - durch das Akronym *PERMA* bekannt wurde. *PERMA* setzt sich zusammen aus **P**ositive Emotions (positiven Emotionen), **E**ngagement, positive **R**elationships (soziale Beziehungen), **M**eaning (Sinn) und **A**ccomplishment (Zielerreichung). Jeder dieser Faktoren kann unabhängig definiert und gemessen werden.

Abbildung 2: PERMA-Modell des Wohlbefindens



Quelle: eigene Darstellung des PERMA-Modells nach Seligman (2012).

2.1.1.1 Positive Emotionen (Positive Emotions)

Gefühle und Emotionen bewegen Menschen. Gefühle steuern die Aufmerksamkeit sowie Handlungen und helfen, Wahrnehmungen zu bewerten. Die Emotionsforschung zeigt eine kleine Zahl an Grundemotionen auf:

- Wut/Zorn/Aggression
- Freude/Lust/Sexualität
- Angst/Panik
- Trauer
- Interesse/Neugier

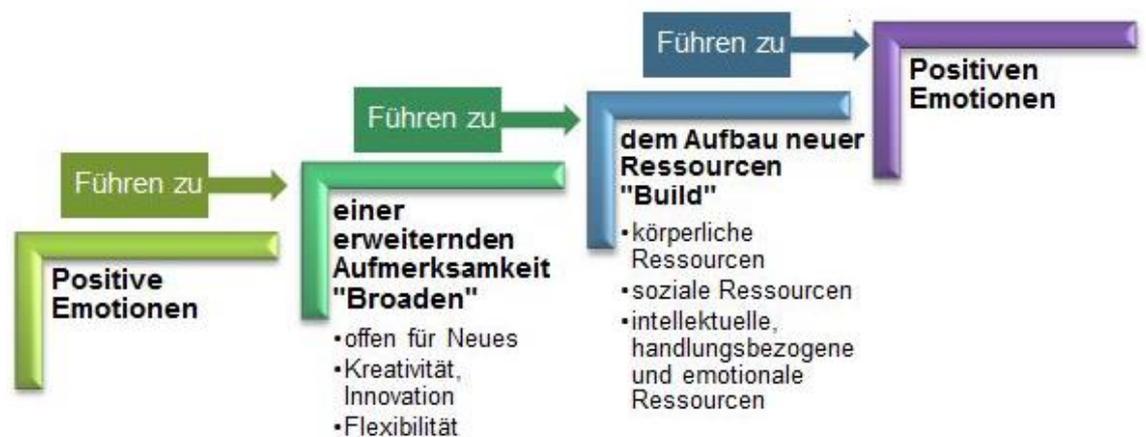
Diese Grundemotionen sind essenziell, weil sie dazu befähigen, in dieser komplexen Welt handlungsfähig zu sein. Gefühle zählen mit Wahrnehmung und Verhalten zu einem lebenswichtigen Verhaltensprogramm des Menschen. Innerhalb dieser Grundemotionen findet in der Psychologie noch eine Unterscheidung in „positiv“ (Lust) und „negativ“ (Unlust) statt (Seliger, 2014, S. 34ff.). In einer Studie von Kern, Waters, Adler und White (2015, S. 268) mit Schülerinnen und Schülern zwischen 13 und 18 Jahren, ergab sich, dass positive Emotionen die Lebenszufriedenheit, die Hoffnung, die Dankbarkeit, das schulische Engagement und die körperliche Vitalität und Aktivität steigern.

Auch Seligman (1999) hat in seinen Studien beachtliche Fakten zu positiven Emotionen herausgefunden.

1. *Positive Emotionen vergrößern unsere angeborenen geistigen, körperlichen und zwischenmenschlichen Ressourcen.* Das bedeutet, sie liefern uns Reserven, die wir bei Bedarf nutzen können; vorhandene Ressourcen werden durch positive Emotionen gesteigert
2. *Positive Emotionen bringen uns in besondere Stimmungen, die das Denken beeinflussen.* Durch die Fokussierung auf eine positive Stimmung wird die Wahrnehmung auf Dinge gelenkt, die kreativ, tolerant und/oder konstruktiv sind
3. *Positive Emotionen tragen dazu bei, die körperliche Gesundheit zu fördern.* Zudem erhalten sie die Jugendlichkeit und stärken die Gesundheit. .
4. *Positive Emotionen erhöhen die Produktivität der Arbeit.* Diese erhöhte Produktivität bringt auch ein höheres Einkommen mit sich.
5. *Positive Emotionen heben die Wirkung von negativen Emotionen auf.* Auch schwierige Lebensphasen werden von glücklichen Menschen besser gemeistert. Hier kann der 3-zu-1-Quotient nach Fredrickson (2011, S.47ff.) genannt werden, wonach auf jede bedrückende emotionale Erfahrung drei positive Erlebnisse folgen soll, um wieder positive Effekte erzeugen. Dieser Ansatz ermöglicht das Ausleben von negativen und positiven Gemütsbewegungen und umfasst somit das ganze Spektrum realistischer menschlicher Emotionen.
6. *Glückliche Menschen haben signifikant bessere soziale Beziehungen als unglückliche.* Daraus lassen sich bessere Partnerschaften, weniger geschiedene Ehen und bessere soziale Beziehungen ableiten.
7. *Positive Emotionen können sich auf unterschiedliche zeitliche Perspektiven richten.* Stellvertretend für in die Vergangenheit gerichtete Emotionen können Stolz und Zufriedenheit genannt werden. In die Gegenwart gerichtete Emotionen sind Freude und Gelassenheit und in die Zukunft gerichtete positive Emotionen sind Optimismus und Zuversicht (Seligman, 1999 zitiert in Seliger, 2014, S. 36ff.).

Positive Emotionen unterstützen nach Fredrickson (2001) die Selbstwirksamkeit und verbessern das Wohlbefinden. Durch ein regelmäßiges Erleben von positiven Emotionen werden persönliche Ressourcen erweitert und systematisch aufgebaut (Blickhan, 2015, S. 240). Diese Erkenntnisse werden in der **Broaden-and-Build-Theorie** nach Fredrickson (2001) dargestellt und erklärt. Positive Emotionen erweitern (Broaden) einerseits die menschliche Wahrnehmung und bauen (Build) andererseits weitere psychische, körperliche, soziale oder intellektuelle Ressourcen auf.

Abbildung 3 Broaden-and-Build Theorie



Quelle: eigene Darstellung nach Fredrickson (2001).

Broadening beschreibt die Veränderung der Art und Weise wie das Gehirn Informationen verarbeitet. Fredrickson wies in ihren Forschungen nach, dass das Erleben von positiven Emotionen die Wahrnehmung und die Sicht auf die Welt erweitert. Menschen, die mehr Reize aufnehmen und verarbeiten, schaffen mehr Verbindungen zwischen Elementen und stärken langfristig die eigene Kreativität, Flexibilität und Resilienz. Für die Wirkung von positiven Emotionen ist die Häufigkeit eher ausschlaggebend als die Intensität. Für persönliches Wohlbefinden sollten Menschen regelmäßig positive Emotionen fühlen. Eine Ansammlung positiver Gefühle bewirkt Veränderungen, um Menschen in allen Lebensbereichen zur „besten Ausgabe ihrer selbst“ zu machen.

Building bedeutet, das Gedanken- und Gefühlsrepertoire zu erweitern, um neue Ressourcen aufzubauen. Ressourcen, welche durch positive Emotionen aufgebaut werden können, finden sich auf körperlicher, sozialer, intellektueller, emotionaler und handlungsbezogener Ebene. Körperliche Ressourcen bedeuten beispielsweise eine Stärkung des Immunsystems und eine Verringerung der Krankheitsdauer. Der Aufbau sozialer Ressourcen bedeutet eine positive Beziehungsqualität und ein höheres Feingefühl. Intellektuelle, emotionale und handlungsbezogene Ressourcen münden in

Selbstwirksamkeit, Optimismus, Sinnerleben und Achtsamkeit. Gute Gefühle tragen so auch wesentlich zum „Flourishing“ bei, um die aufgebauten Ressourcen in schwierigen Lebenssituationen anwenden zu können (Blickhan, 2015, S.60ff.).

2.1.1.2 Engagement

Engagement beschreibt eine Zufriedenheit und ein Aufblühen, wenn die eigenen Stärken gelebt werden können. Dieses Aufgehen in der Tätigkeit ist auch bekannt durch die Erreichung des Flow-Zustandes und beschreibt das völlige Aufgehen in einer Tätigkeit durch die Nutzung der eigenen Stärken. (Csikszentmihalyi, 2014, S. 56). Flow entsteht meist bei der Ausübung komplexer Aufgaben und wird in einem Schwierigkeitsgrad zwischen Überforderung und Unterforderung erreicht.

In einer Studie von Rheinberg, Manig, Kliegl, Engeser & Vollmeyer (2007, S. 105ff.) wird das Flow-Erleben wie folgt beschrieben:

- als das Erleben von Kontrolle bei optimaler Beanspruchung, was eine Balance zwischen Kompetenz und Anforderung auf gehobenen Niveau bedeutet;
- als das klare Erkennen von Handlungsanforderungen und Rückmeldungen;
- als ein klarer Handlungsverlauf durch innere Logik gesteuert;
- Konzentration, welche von selbst kommt;
- durch den Verlust des Zeitgefühls;
- als der Verlust der Selbstreflektion.

Die wesentliche Erkenntnis dieser Studie ergab, dass das Flow-Erleben sehr stark vom Vorhandensein eines Ziels abhängt und ansonsten eher von Glück oder Zufriedenheit gesprochen wird.

2.1.1.3 Soziale Beziehungen (Relationships)

Positive soziale Beziehungen beschreiben die freundliche Haltung anderen Menschen gegenüber. Soziale Beziehungen beziehen immer andere Menschen mit ein, das Fehlen solcher Beziehungen hat gemäß Seligman einen erheblichen Einfluss auf das persönliche Wohlbefinden. Sie tragen zum Wohlbefinden bei und sie lassen sich auch unabhängig von anderen Elementen messen, allerdings werden positiven Beziehungen entweder von positiven Gefühlen, Engagement, Sinn oder Erfolg begleitet. Das Verstärken des Wohlbefindens anderer Menschen ist einer der besten Wege, das eigene Wohlbefinden zu stärken. (Seligman, 2011, S. 40ff.) Grundlagen für gelingende Beziehungen werden nach Blickhan (2015, S. 249ff.) in der positiven Kommunikation gefunden. Freundlichkeit, welche wie bereits erwähnt eine der sechs Tugenden im Feld der Charakterstärken darstellt, ist ein wesentlicher Baustein dieser positiven Kommunikati-

on. Darunter sind auch „random acts of kindness“ (kleine Überraschungen) anderen Menschen gegenüber zu verstehen. Auch positive Resonanz, was eine Synchronisation der eigenen Gefühle mit den Gefühlen des Gegenübers bedeutet, steigert positive Kommunikation und somit positive Beziehungen. Aktives Zuhören wird als der wesentlichste Schlüssel positiver Kommunikation beschrieben, da es der Gesprächspartnerin und dem Gesprächspartner Interesse und Verständnis signalisiert. Dabei stehen primär einfache Handlungsweisen wie das Halten von Blickkontakt, das Zulassen von Gesprächspausen, das aktive Nachfragen des Gehörten und das Reflektieren und Wiederholen von Aussagen im Vordergrund. Bei richtiger Anwendung ist es in der höchsten Stufe des aktiven Zuhörens möglich, (Grund-) Bedürfnisse und Prioritäten der Gesprächspartnerin und des Gesprächspartners zu erkennen. Da eine Kommunikation nicht nur aus Zuhören und Verstehen besteht, sondern auch das Antworten maßgeblich ist, werden in der positiven Kommunikation auch die aktive konstruktive Kommunikation und das Geben von Feedback thematisiert. Aktive konstruktive Kommunikation lässt sich nach Gable, Reis, Impett & Asher (2004) daran messen, wie aktiv oder passiv oder wie konstruktiv oder deduktiv, im Sinne einer tatsächlichen inneren Beteiligung, die Reaktionsweise ist.

Daraus ergeben sich vier mögliche Kommunikationsstrategien: passiv konstruktiv, aktiv destruktiv, passiv destruktiv, aktiv konstruktiv.

Eine aktiv konstruktive Art des Antwortens trägt zu beiderseitigem Wohlbefinden bei und führt zu einer gesteigerten Beziehungsqualität (Gable et al, 2004 in Blickhan, 2015, S. 253). Dazu ergänzend kann allgemeines und spezifisches Feedback eingesetzt werden, um zu einer positiven Kommunikation beizutragen (Blickhan, 2015, S. 249ff.).

Abbildung 4: Übersicht der Kommunikationsstile



Quelle: eigene Darstellung nach Gable et al (2004).

2.1.1.4 Sinn (Meaning)

Sinn entsteht, wenn sich Individuen einer Sache widmen und hingeben, dessen Ergebnis über dem Selbst steht. Jeder Mensch sucht nach Sinn im eigenen Leben (Seligman, 2012, S. 28). Sinn ist nicht bloß subjektiv, Sinn im Leben ergibt sich aus Beziehungen und Verbindungen mit anderen Menschen. Sinn trägt zum persönlichen Wohlbefinden bei und wird um seiner selbst erzeugt (Seligman, 2012, S. 26).

Paul Wong (2012) hat basierend auf Viktor Frankls logotherapeutischen Prinzipien einen wesentlichen Beitrag zum Forschungsgebiet des Sinnerlebens geleistet. Ihm zu Folge ist Sinn ein wesentliches menschliches Bedürfnis, welches ebenfalls dem „Flourishing“ dienlich ist. Nach Wong ist ein ideales Leben definiert als ein sinnvolles Leben und um dieses ideale Leben zu erreichen, gibt Wong folgende konkrete Handlungsempfehlungen:

- Der Wert des Lebens soll bekräftigt werden.
- Es soll eine Achtsamkeit gegenüber „Sinn-Möglichkeiten“ herrschen.
- Guten Beziehungen müssen gepflegt werden.
- Handlungen sollen kreativ, produktiv und hilfreich sein.
- Menschen sollen den eigenen Berufungen und Träumen folgen.

Sinn setzt sich nach Wong aus den vier Aspekten Bestimmung (Purpose), Verstehen (Understanding), Verantwortung (Responsible Action) und Freude (Enjoyment) zusammen, aus welchem sich das Akronym PURE (Abbildung 5) ableiten lässt.

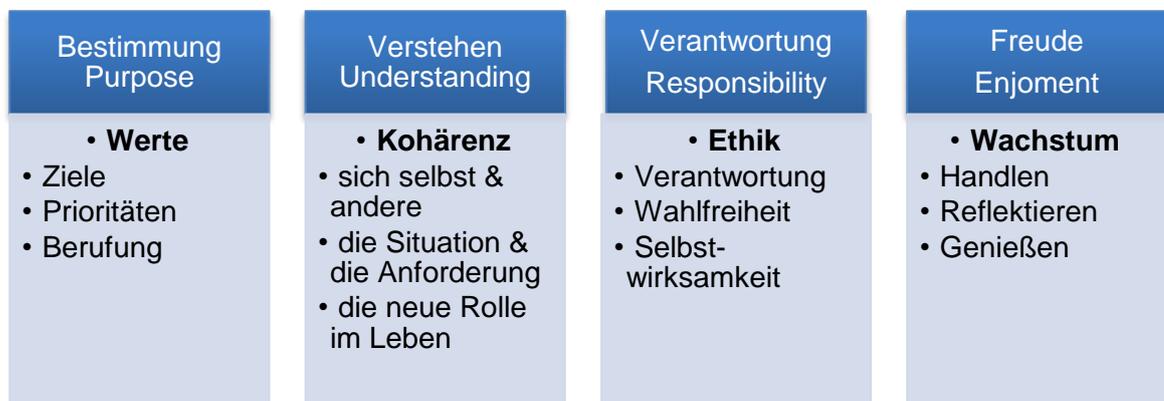
Bestimmung oder *Purpose* bedeutet, zentrale Werte, Ziele und Prioritäten zu erkennen und das eigene Leben als sinnvoll anzusehen und zu gestalten (Blickhan, 2015, S. 285f.).

Verstehen oder *Understanding* meint das Verstehen des eigenen Handelns und der eigenen Rolle im Leben. Dazu zählt das Unterscheiden von „richtig und falsch“, um die Basis des individuellen Handelns zu reflektieren.

Verantwortung oder *Responsibility Action* bildet die Grundlage der persönlichen Ethik und Moral im eigenen Leben und Handeln. Persönlich bedeutet das, eine Wahlfreiheit und Selbstwirksamkeit, gesellschaftlich ist damit bürgerliche Verantwortlichkeit umschrieben.

Freude oder *Enjoyment* ist das natürliche Ergebnis eines selbstbestimmten Lebens, welches zu Wohlbefinden und innerer Ruhe führt. Hier ist die Grundlage für die persönliche Entwicklung und Reife gelegt, da es eine Reflexion aller Aspekte bietet und Veränderungen ermöglicht.

Abbildung 5: Das PURE-Modell



Quelle: eigene Darstellung nach Wong (2012).

2.1.1.5 Zielerreichung (Accomplishment)

Die Zielerreichung meint das erfolgreiche Bewältigen einer Tätigkeit (Johann & Möller, 2013, S. 22). Zielerreichung oder Erfolg wird verfolgt, auch wenn keine weiteren Elemente wie Sinn, positive Emotionen und Gefühle oder Beziehungen damit einhergehen. Das Gewinnen um des Gewinnens willen findet sich in der Sportbranche genauso wie beim Streben nach Reichtum. Nur Erfolg und Zielerreichung stellen noch kein erfüll-

lendes Leben dar, sehr oft streben Menschen trotzdem nach Sinn oder positiven Gefühlen (Seligman, 2012, S. 37). Kim Cameron (2013, S. 99), welcher sich stark mit Positive Leadership und den daraus entstandenen Theorien beschäftigt, stellte ein Modell zur Zielerreichung vor. Diese „Everest-Ziele“ sind durch fünf Aspekte gekennzeichnet:

- Everest-Ziele beschreiben positive Abweichungen, was bedeutet, ein Problem wird nicht nur erfolgreich gelöst, sondern auch auf einem außergewöhnlich hohen Leistungsniveau. Vorrangig lassen sich Ergebnisse generieren, die weit über dem Normalen liegen.
- Everest-Ziele befriedigen einen intrinsischen Wert wie zum Beispiel Weisheit, Erfüllung und positive Beziehungen. Der Sinn von Everest-Zielen findet sich immer in ihnen selbst, es sind immer intrinsisch motivierte Ziele.
- Everest-Ziele unterstützen Potenzial, sie richten den Fokus auf Möglichkeiten, Gelegenheiten und sie betonen und unterstützen Stärken.
- Everest-Ziele stellen einen Beitrag dar und Differenzieren in Leistungsziele und Beitragsziele. Leistungsziele fokussieren das Erreichen eines bestimmten Ergebnisses. Sie basieren meist auf eigenem Interesse, Belohnung, sozialer Anerkennung oder Zufriedenheit. Beitragsziele hingegen stellen auch einen Nutzen für andere dar. Diese Art von Zielen tragen mehr zum persönlichem Wachstum bei als Leistungsziele (Blickhan, 2015, S. 144).
- Everest-Ziele tragen zu einer positiven Energetisierung bei, weil sie Energie freisetzen und keine weitere externe Motivationsquelle nötig ist.

Für die Wissenschaft vorrangig ist, dass jedes der fünf PERMA-Elemente einzeln zum persönlichen Wohlbefinden der Menschen beiträgt. Voraussetzung ist, dass Menschen um der Sache selbst willen danach streben und sich jedes Element für sich, losgelöst von den restlichen Elementen, messen und definieren lässt (Seligman, 2012, S. 34). Vorteile in der Arbeit mit PERMA stellen die allgemeine, branchenübergreifende Vergleichbarkeit sowie die Nachvollziehbarkeit und Verständlichkeit dieses Modells dar (Ebner, 2016, S.51). So haben sich in unterschiedlichen Bereichen bereits Abspaltungen gebildet. Butler und Kern (2016) entwickelten zum Beispiel den PERMA-Profiler, um die allgemeine Lebenssituation messen zu können. Kern entwickelte den PERMA-Workplace, um wachstumsförderliche Bedingungen am Arbeitsplatz messen zu können. Auch die Forschungen im Themenbereich der Führung bedienen sich eines ressourcen- und stärkenorientierten Ansatzes, welcher im Positive Leadership zusammengefasst wird. Der Einbezug dieses Ansatzes in die Führungstätigkeit ermöglicht es, ungenutzte Kompetenzen der Mitarbeitenden aufzudecken und zu fördern.

2.1.2 Positive Psychologie im Unternehmenskontext

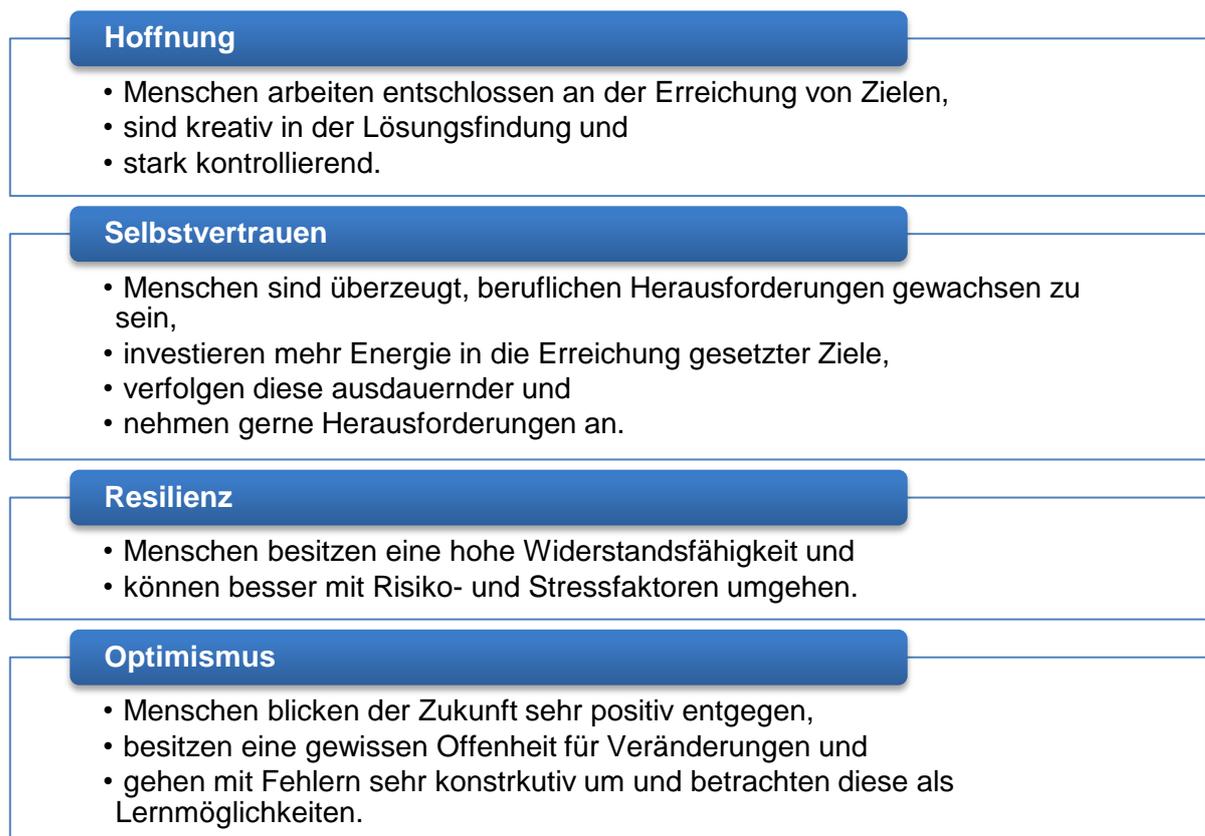
Die Positive Psychologie ist seit dem Bekanntwerden häufig Mittelpunkt von Forschungen und Studien. Eine Studie von Lyubomirsky, King & Diener (2005) zeigt auf, dass glückliche Menschen häufiger positiv gestimmt sind, was mit glücklichen Beziehungen, guten Freundschaften, höherem Einkommen, höherer Resilienz und einer überdurchschnittlich guten Arbeitsleistung einhergeht. Daraus kann auch das Interesse von Unternehmen für diese wissenschaftliche Forschung abgeleitet werden, mit dem Ziel, nur noch glückliche Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zu beschäftigen beziehungsweise einen „positiven“ Führungsstil zu kreieren, welcher die Mitarbeitenden zu sehr hohen Leistungen motiviert. Aus dieser Bewegung der Positiven Psychologie sind zwei bekannte organisationspsychologische Theorien entstanden.

Eine davon ist „**Positive Organizational Scholarship**“ (**POS**), welche sich abseits von negativen Phänomenen mit Spitzenleistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt (Kaiser, Müller-Seitz & Ringlstetter, 2007). Die Vertreter von POS sehen es als ihr Bestreben, die Managementtechniken und Umstände, welche individuelle und organisationale Spitzenleistung ermöglichen, näher zu untersuchen. Der Fokus liegt vor allem auf positiven Phänomenen wie Stärken, Talenten, Tugenden und Widerstandsfähigkeit und deren Auslöser und Voraussetzungen (Kaiser et al, 2007). Kim Cameron gilt als Begründer von POS und gemeinsam mit Arran Caza (2004, S. 731ff.) definiert er POS als eine Wissenschaft, welche sich mit dem Positiven, Aufblühenden und Lebensspendenden in Organisationen beschäftigt. „*Positive*“ bezieht sich dabei auf die steigenden Dynamiken und Ergebnisse in Organisationen. „*Organizational*“ bezieht sich auf Dynamiken im zwischenmenschlichen und strukturellen Bereich, welche in und durch Organisationen aktiviert werden, besonders in Situationen, in denen positive Phänomene auftreten. „*Scholarship*“ kennzeichnet die strenge wissenschaftliche und theoretische Untersuchung dessen, was in Organisationen als positiv gilt. Führungskräfte sollen dadurch im täglichen Arbeitsumfeld die Mitarbeitenden unter Berücksichtigung der Stärken einsetzen und zu einer effektiven und effizienten Organisationsgestaltung beitragen.

Die zweite organisationspsychologische Theorie, welche sich aus der Positiven Psychologie entwickelt hat, ist jene des **Psychologischen Kapitals (PsyCap)**. Nach Luthans et al. (2004, S. 45ff.) stellt das psychologische Kapital einen Indikator dar, welcher die individuelle Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit am Arbeitsplatz misst. Ergänzend zum psychologischen Kapital (Was wir sein können), definiert Luthans noch das ökonomische Kapital (Was wir haben), das intellektuelle Kapital (Was wir wissen) und das soziale Kapital (Wen wir kennen). PsyCap stelle wiederum die Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter in den Vordergrund und hebt deren individuelle Stärken und Potentiale hervor. Luthans deklariert vier bedeutsame Ressourcen des Psychologischen Kapitals als Hoffnung, Selbstvertrauen, Resilienz und Optimismus. Je höher das psychologische Kapital bei Angestellten ausgeprägt ist, desto mehr streben diese nach Weiterentwicklung und Entfaltung. Menschen mit hoher Ausprägung der genannten Ressourcen, zeigen die in Abbildung 6 beschriebenen Handlungsweisen.

Abbildung 6: die Bedeutung der Ressourcen des Psychologischen Kapitals



Quelle: eigene Darstellung nach Luthans (2004).

Gemeinsam haben beide Theorien, dass bei systematischer und auf das Individuum angepasster Ausübung, eine große Anzahl an positiven Auswirkungen erkennbar ist (Tomoff, S. 168). Um Mitarbeitende analog ihrer Stärken einzusetzen, ist in der Führung eine Veränderung vom „klassische Führen“ – in dem eine Orientierung an der Allgemeinheit gegeben ist, hin zum „individuellen Führen“ notwendig. Diese Positive Leadership-Logik hat das Ziel, Potenziale zu entfalten und individuelle Stärken durch den besonderen Einsatz und Ausbau von Kompetenzen zu nutzen.

2.1.3 Positive Leadership

In der Wirtschaft haben sich neue Führungsstile mit dem Ziel, neue Entwicklungs- und Handlungsspielräume zu eröffnen, welche Innovation und Kreativität fördern, gebildet. Der sogenannte Positive Leadership Ansatz verfolgt das Ziel, die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen und die Produktivität zu steigern. Als Fundament aller positiven Führungsansätze kann das bereits beschriebene psychologische Kapital gesehen werden. Im Fokus steht hierbei die Vereinbarkeit der Rentabilität des Unternehmens sowie das Wohlbefinden des einzelnen Menschen (Creusen, Eschemann & Johann, 2010, S. 23). Diesem Konzept zufolge werden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die als essentielle Ressource für einen langfristigen Erfolg im Unternehmen gesehen werden, durch das richtige Führungsmanagement begleitet und unterstützt. Im Vordergrund steht ein Führungsstil, der Personen auffordert, sich selbst einzubringen und sich weiterzuentwickeln. Die Fokussierung liegt auf den Stärken und Talenten der Individuen, mit dem Ziel diese zu erheben, zu nutzen und zu entwickeln. Eine hohe Entscheidungsmacht und eine hohe Identifikation mit den Unternehmenszielen sollen die Freude, den Spaß und die Arbeitsmotivation stärken und sich langfristig auf den persönlichen und den Unternehmenserfolg auswirken (www.positive-leadership.de, Abruf am 16.09.2017).

Positive Leadership setzt den Fokus auf vorhandene Ressourcen, Stärken, Qualitäten, Erfolge und Potentiale. Das Prinzip des Einflusses zeigt auf, dass eine stärkere Einbindung von Menschen in den Entscheidungsprozess und die Berücksichtigung der Einwände und Vorschläge förderlich für einen nachhaltigen Erfolg sind. Dies setzt Vertrauen voraus und Vertrauen ist wiederum ein Aktivator von Energie (Seliger, 2014, S. 78 ff.). Positive Leadership setzt verstärkt den Fokus darauf, sich weniger mit der Analyse von Fehlern und Defiziten aufzuhalten, sondern mit den in Organisationen vorhandenen Potentialen, Stärken, Fähigkeiten und Talenten zu arbeiten (Seliger, 2014, S. 83).

Im Zentrum eines positiven Führungsstils stehen immer die drei Prinzipien **Sinn, Zuversicht** und **Einfluss**.

Energie aus **Sinn** entsteht dann, wenn die eigene Tätigkeit als sinnvoll betrachtet wird. Sinn verweist auch auf den Nutzen und die Vision unseres Handelns. Weshalb wir Dinge tun, ob sinnvoll oder sinnlos, ergibt sich aus unseren Motiven und Absichten. Das „Wozu“ in einer Tätigkeit gibt uns Menschen immer wieder einen Referenzrahmen, um den Sinn für uns selbst zu definieren. Im Unternehmenskontext hat die Sinnfrage die Aufgabe, den Zweck, den Nutzen und die Bedeutung der eigenen Arbeit zu kennen und sich damit zu identifizieren (Seliger, 2014, S. 78f.).

Zuversicht entsteht, wenn die Aufmerksamkeit auf gelungene und positive Erfahrungen gerichtet wird und wenn die eigene Tätigkeit als sinnvoll betrachtet wird. Wird die Aufmerksamkeit auf positive Ereignisse, Erfahrungen, Ressourcen, Erfolge und Qualitäten gelenkt, wirkt das energetisierend. Das Bewusstsein über diese vorhandenen Ressourcen und der Prozess der Erforschung dieser wirkt sich im Allgemeinen ebenfalls sehr positiv aus (Seliger, 2014, S. 79ff.).

Das dritte Prinzip ist jenes des **Einflusses**. Wenn Menschen sich in ihren Werken und Ergebnissen wiederfinden, entsteht produktive und positive Energie. Im Unternehmenskontext gibt es die Möglichkeit des „Involvement“, was schlicht eine emotionale und inhaltliche Beteiligung am Geschehen beschreibt. Nachhaltiger Erfolg ist dann erkennbar, wenn Angestellte des Unternehmens in Entscheidungsprozesse eingebunden werden und die Vorschläge aus den „unteren Reihen“ ebenfalls gehört und umgesetzt werden. Für diesen Vertrauensvorschuss, welcher für eine solche Einbindung notwendig ist, wird auch Vertrauen vorausgesetzt und beides generiert Energie. Die zweite Form des Einflusses geschieht durch „Empowerment“ und beschreibt die Verteilung von Verantwortung innerhalb von Organisationen. Ein Übertragen von Verantwortung durch eine herausfordernde aber machbare Aufgabe mobilisiert Energie (Seliger, 2014, S. 80f.)

Generell wird Führung in vielen Unternehmen neu gedacht, die Arbeitswelt ist gekennzeichnet durch hohe Komplexität, mit denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umzugehen lernen müssen. Gerade deshalb werden Führungskräfte als ein zentrales Thema für Unternehmen gesehen, da sie eine Schlüsselposition einnehmen, was Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterentwicklung und das Umgehen mit Veränderungen betrifft. Organisationen sind sich dieser Herausforderungen bewusst und sehen Anpassungen und nachhaltige Neuausrichtungen der Führungskultur als essenziell. Organisationen widmen sich auch verstärkt dem Thema Führung, um mit den vorhandenen und kommenden Herausforderungen Schritt halten zu können. Durch diese Bereitschaft der Unternehmen zum Umdenken, setzt die neue Führung auf eine Offenheit und Flexibilität sowie Vertrauen in die Mitarbeitenden mit Fokussierung auf Stärken, Ressourcen und Potenziale. Führung sollte für alle Unternehmen bereits vor allem an jenen Stellen und Positionen ein zentrales Thema darstellen, wo Veränderungen stattfinden.

2.2 Führung

Nicht nur Arbeitsbedingungen verändern sich ständig, wie zum Beispiel die Unternehmensumwelt, die erhöhte Komplexität, die Leistung und Geschwindigkeit und die Suche nach gutem Personal, sondern auch politische, weltanschauliche oder religiöse

Rahmenbedingungen (Simon, 2006, S. 49ff.). Die Digitalisierung schreitet voran, die Welt wird schneller und die Generation Y ist längst im Arbeitsleben und in Führungsebenen angekommen. Die vorherrschende Reizüberflutung durch eine Unmenge an Informationen erschwert es einen eigenen Standpunkt in der Gesellschaft zu finden. Diese Veränderungen, bedingt durch neue Wertevorstellungen, neue Bedürfnisse und Einstellungen, wirkt sich auf die Führung aus (Simon, 2006, S. 49f.). Die Globalisierung der Märkte sowie die demografische Veränderung der Gesellschaft stellt vieles in Frage, das bis dato unter Führung verstanden wurde (Ayberk, Kratzer & Linke, 2017, S. 2). Zusätzlich zu diesem Strukturwandel in der Wirtschaft findet ein Wertewandel statt, der speziell in der Arbeitswelt spürbar ist. Gehorsam, Fleiß und Disziplin verlieren an Stellenwert und werden durch Kreativität, Eigeninitiative, Mitbestimmungsrecht und Freiräume ersetzt (Simon, 2006, S. 57). Auf die aktuellen Herausforderungen in der Finanzbranche wird späteren eingegangen, deshalb muss sichergestellt werden, dass die Führungskräfte bereit sind, die eigenen Angestellten auf diese Veränderungen vorzubereiten. Führungskräfte haben dazu noch die Aufgabe, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und sie im Unternehmen zu halten.

Erwartungen, welche die Führungskräfte an die unterstellten Arbeitnehmer haben, können nach Simon (2006, S.60) wie folgt dargestellt werden:

- Anpassungsfähigkeit
- Flexibilität
- Mobilität
- Qualifikation
- Selbstbewusstes Auftreten.

2.2.1 Definition

In der Literatur finden sich eine Vielzahl von Definitionen zu Führung, Management und Leadership. In diesem Teil der Arbeit werden einige gültige Erklärungen dargestellt, kritisch reflektiert und gegenübergestellt, um abschließend zu der für diese Arbeit relevanten Begrifflichkeit zu finden.

Gemäß Hölzerkopf (2005, S. 26) ist Führung vor allem durch die Komponenten Ziele (Was will ich erreichen?), Strategie (Wie komme ich dahin?) und Ressourcen (Mit welchen Mitteln?) sowie durch den Kontext, in dem dieser Prozess stattfindet, gekennzeichnet. Diese Komponenten besagen, dass Führung immer mit einer speziellen Aufgabenstellung verbunden ist, wie zum Beispiel die Führung einer Projektgruppe oder die Führung eines Unternehmens.

Führung kann nach Wunderer (2009, S. 4f.) auch als eine absichtliche soziale Beeinflussung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter definiert werden, die dazu dient, die Wertschöpfung (Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Kundinnen und Kunden) innerhalb der zentralen Bezugsgruppen der Organisation (Lieferanten und Lieferantinnen, Kundinnen und Kunden und Gesellschaften) zu erhöhen. Das positive, wachstumsgeleitete Ergebnis steht im Zentrum und um dieses zu erreichen ist es notwendig, alle Potenziale der Beschäftigten zu nutzen. Für erfolgreiche Führung spielt nach Wunderer der Beziehungsaspekt eine große Rolle. Zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflussen zu einem großen Teil die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden.

Eine weitere Definition nach Rosenstiel (2009, S. 3) besagt, dass durch Führung eine absichtliche und zielbezogene Einflussnahme auf die geführten Mitarbeitenden vorgenommen wird. Der Einfluss findet hier sehr hierarchisch statt und wird von oben nach unten durchgeführt. Das Innehaben der Position an sich ermöglicht eine zielgerichtete Führung der Unterstellten, um vorgegebene Ziele, welche sich meist aus den Unternehmenszielen ableiten, zu erreichen.

Obwohl eine Vereinheitlichung aller Definitionen nicht möglich ist, ist allen gemeinsam, dass

- a) Führung ein Prozess ist,
- b) sie die Beeinflussung anderer beinhaltet.
- c) sie im Kontext einer Gruppe passiert,
- d) sie die Erreichung von Zielen beinhaltet, und
- e) diese Ziele von Führenden und Geführten geteilt werden (Walenta, 2012, S. 496)

2.2.2 Management versus Leadership

Führung setzt sich aus den Denkmustern seiner Zeit und dem gesellschaftlichen Paradigma zusammen. Ein Paradigma meint ein gewisses Denkmuster, welches sich über Jahrzehnte hält. Um eine Veränderung herbeizuführen, muss ein Paradigmenwechsel oder ein Umdenken in der Führung stattfinden, was nur unter Einbezug der Gesellschaft und den Organisationen passieren kann (Seliger, 2014, S. 11). Der Paradigmenwechsel im Themengebiet der Führung geht mit den Begriffen „Management“ und „Leadership“ einher. Der Unterschied zwischen diesen beiden Begriffen kann so definiert werden, dass Management das Bemühen ist, das Meiste aus der Organisation und den Menschen herauszuholen, während Leadership sich bemüht, das Beste in der Organisation und den Menschen zu entfalten (Seliger, 2014, S. 26).

Außerdem erklärt Seliger (2014, S. 24), dass die alten technisch-linearen Paradigmen nach Taylor, in dem Arbeit und Denken strikt getrennt wurden, auch Auswirkungen auf noch heute vorherrschende Management-Stile habe. Diese seien charakterisiert durch:

- Statussymbole (Firmenwagen, eigenes Büro)
- Kontrolle
- Zahlenfokussierung
- Fokussierung auf Fehler
- Starre Hierarchien
- Top-Down Prozesse
- Standardisierte, starre Abläufe und Strukturen

Kotter (1990, S. 4ff.) hält eine Ausbildung zum Leader für möglich und die Förderung oder Entwicklung von Leadership liegt im Aufgabenbereich der Mitarbeiter oder Mitarbeiterin sowie des Unternehmens. Außerdem hat Kotter drei kritische Faktoren dafür genannt, und zwar die Persönlichkeit, geprägt durch Vererbung und Kindheit, die Erfahrung sowie die Kultur. Der Faktor Persönlichkeit wird von den Angestellten mitgebracht, um diese im Unternehmen weiterentwickeln zu können. Laut Kotter, eignen sich Menschen mit hohem Energielevel eher zum Leader, weil dies für das Umsetzen von Veränderungen vorteilhaft sei. Die Erfahrung wird beiderseits, von den Angestellten und vom Unternehmen, beeinflusst und gelenkt. Leadership-Qualitäten würden dann besser entwickelt, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits früh Verantwortung übernehmen und wiederholt vor Herausforderungen gestellt werden. Die gelebte Kultur ist Bestandteil des Unternehmens, wie zum Beispiel Belohnungssysteme. Durch eine höhere Entlohnung für Managementverhalten werden sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eher zu Managern entwickeln als zu Leader, wobei beide Fähigkeiten für das Funktionieren des Unternehmens wichtig sind.

Abbildung 7: Manager/Managerin versus Leader/Leaderin



Anmerkung: eigene Darstellung nach Kotter (1990, S. 4ff.).

Nach Kotter werden in Zukunft Leadership Fähigkeiten höher priorisiert sein, um als Unternehmen bestehen zu können. Je stärker eine Veränderung in der Arbeitswelt stattfindet, desto mehr Leadership wird gefordert (1990, S. 4ff.).

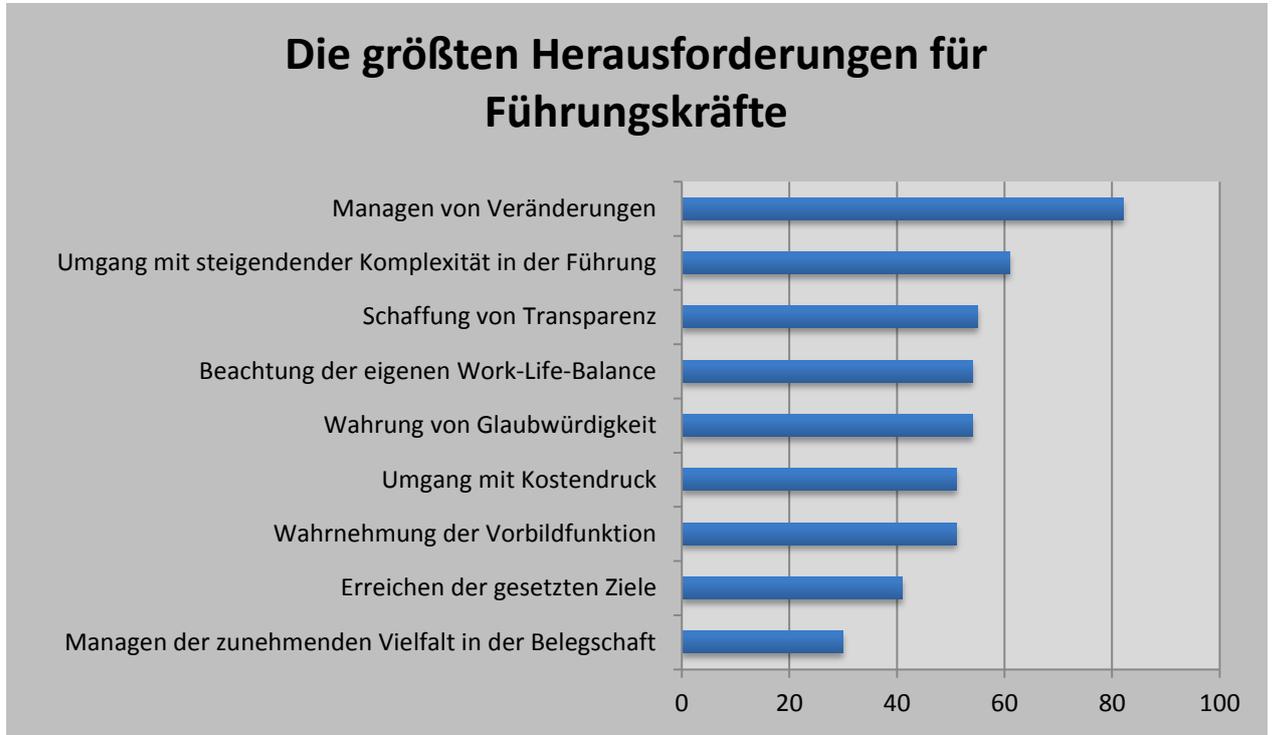
In einer von Frans Cillers (2011, S. 1ff.) durchgeführten Studie in einem Finanzinstitut, soll herausgefunden werden, welche Erfahrungen Führungskräfte durch ein externes Coaching im Themengebiet von Positive Leadership machen. Den Führungskräften wurde ein externer Trainer oder eine externe Trainerin zugeteilt, welcher jede der elf teilnehmenden Personen über zehn Wochen je eine Stunde coachte. Nach fünf Wochen wurde der Trainer zu einer Abteilungsbesprechung eingeladen, die von der ge-coachten Führungskraft abgehalten wurde. Ziel der Studie war es, die Wahrnehmung des Coaches über das Engagement in der Arbeit, das Verständnis des Wandels vom Management zu Leadership, die emotionale Selbstreflexion und die Selbstbestimmung der Probanden zu erkennen und zu reflektieren. Am Ende des Führungskräftecoachings konnten folgende Erkenntnisse gewonnen werden. Die teilnehmenden Führungskräfte

- verbesserten im Verlauf die eigene Selbstwahrnehmung,
- schenkten den eigenen Bedürfnissen und Gefühlen mehr Anerkennung,
- konnten mit den eigenen Bedürfnissen und Gefühlen besser und offener umgehen,
- nahmen sich mehr Zeit um die eigenen emotionalen Erfahrungen und die der Kolleginnen und Kollegen zu verarbeiten,
- legten mehr Aufmerksamkeit auf ihre persönlichen Gefühle gegenüber anderen Menschen, dem Unternehmen und dem vorhandenen Führungskonzept,
- verbesserten die eigene Wahrnehmung ihre Führungsrolle betreffend in intellektueller, emotionaler und motivationaler Hinsicht,
- und verbesserten die Aufmerksamkeit und Beachtung ihrer eigenen Erfahrungen.

2.2.3 Herausforderungen für Führungskräfte

Eine Studie des Institutes für Beschäftigung und Employability, erhob unter anderem die größten Herausforderungen in der modernen Führung. Es ging klar hervor, dass das Managen von Veränderungen mit Abstand als die größte Herausforderung gesehen wird. Gefolgt vom Umgang mit der steigenden Komplexität im Führungsbereich und einer Schaffung von Transparenz. Auf die Ausgewogenheit der eigenen Work-Life Balance, die Wahrung der Glaubwürdigkeit, der Umgang mit Kostendruck ist ebenfalls sehr wichtig. Die Wahrung einer Vorbildfunktion und die Erreichung der gesetzten Ziele bilden weitere zentrale Herausforderungen in der Führung (Institut für Beschäftigung und Employability IBE, 2017, S. 23).

Abbildung 8: Die größten Herausforderungen in der Führung



Quelle: eigene Darstellung nach dem Institut für Beschäftigung und Employability IBE (2017, S. 23).

Besonderen Einfluss auf die Veränderung der Führung im Allgemeinen und auf positive Leadership im Speziellen, haben theoretische Grundlagen, wie zum Beispiel das systemische Denken, die Gehirnforschung, die neue Wirtschaftswissenschaft sowie die Psychologie der positiven Emotionen und die Glücksforschung (Seliger, 2014, S. 29). Für diese Arbeit ist – wie bereits angesprochen - ausschließlich die Psychologie der positiven Emotionen und Glücksforschung, kurz die positive Psychologie, als theoretische Grundlage von Bedeutung. Durch den richtigen Einsatz gewisser Führungsstile, kann Vertrauen, Respekt und Loyalität aufgebracht werden, wodurch überdurchschnittliche Leistungen erbracht werden können.

Veränderungen in Arbeitsweisen gehen mit Veränderungen in der Führungskultur einher. Einer Studie von Albion und Gagliardi (2007) zufolge, gibt es einen Führungsstil, welcher sich besonders positiv auf die Arbeitszufriedenheit während großer Veränderungen auswirkt. Dieser Transformationale Führungsstil, welcher untersucht wurde, ist gekennzeichnet durch individuelle Unterstützung der Mitarbeitenden und durch innovative Impulse. Während sich das aktuelle Kapitel mit den Herausforderungen für Füh-

rungspersonen auseinandersetzt, geht das nächste Kapitel auf Führungskonzepte ein, um mit diesen Herausforderungen bestmöglich umzugehen.

2.2.4 Transformationaler Führungsstil

Ein guter Ansatz, wie Führung an die Arbeits-, Lebens- und Wertveränderung angepasst werden kann, ist ein Transformationale Führungsstil. Burns (1978) definiert als erster Forscher diesen Führungsstil als einen Prozess, welcher Führungskräften und Mitarbeitenden hilft, sich wechselseitig auf eine höhere Ebene im Zusammenhang mit Moral und Motivation zu transformieren. Seit dieser Zeit finden sich auch sehr viele Forschungen zu diesem Führungsansatz. Eine Studie von Braun, Peus, Weisweiler und Frey (2011, S. 270ff.) erhebt einen Zusammenhang zwischen einem Transformationalen Führungsstil und der Zufriedenheit in der Arbeit, auf individueller Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbasis sowie auf Teambasis. Außerdem würde dieser Führungsstil die Arbeitsleistung des Teams verbessern. Transformale Führung beinhaltet nach Bass (1985 in Pundt & Nerdinger, 2012, S. 31f.) das „Transformieren“ der Geführten, ein Ansprechen dieser auf emotionaler Ebene und das Begeistern für gemeinsame Ziele. Transformation bedeutet:

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Leistungen anzuspornen, die jenseits der Erwartungen liegen.
- Den Fokus der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf für das Unternehmen relevante Bereiche zu richten.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu bewegen, zusätzlich zu den eigenen Interessen die Interessen des Unternehmens zu verfolgen.

Die Umsetzung dieses Führungsstils bedeutet die Entwicklung der Mitarbeitenden zu unterstützen, die Vision und die Ziele des Unternehmens verständlich zu vermitteln, überzeugend zu arbeiten und eine Vorbildfunktion einzunehmen (Bass, 1985 in Pundt & Nerdinger, 2012, S. 32).

Idealisierte Einflussnahme, welche mit „Charisma“ umschrieben werden kann, bedeutet für Führungskräfte, sich an moralischen Grundsätzen zu orientieren, die Werte des Unternehmens über die eigenen Werte zu stellen und Glaubwürdigkeit und Authentizität auszustrahlen. Wird diese Komponente gut gemeistert, verspüren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positive Gefühle wie Stolz und Respekt gegenüber der Führungskraft (Bass, 1985 in Pundt & Nerdinger, 2012, S. 32).

Inspirierende Motivation bedeutet, dass durch die Kommunikation einer Vision des Unternehmens Transformationale Führungskräfte den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

in der eigenen Arbeit Sinn aufzeigen und sie motivieren, die gesetzten Ziele zu erreichen (Bass, 1985 in Pundt & Nerdinger, 2012, S. 32).

Intellektuelle Stimulation beschreibt eine Herangehensweise von Führungskräften, die Angestellten zu bestärken, Arbeitsabläufe welche nicht zufriedenstellend sind, zu hinterfragen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden dabei ermutigt, neue Wege und Zugänge zu finden, ohne mit disziplinarischen Maßnahmen rechnen zu müssen (Bass, 1985 in Pundt & Nerdinger, 2012, S. 32).

Individualisierte Berücksichtigung beschreibt, inwiefern eine Führungskraft auf die Individuen im Team eingehen kann. Handelt der oder die Führende individualisiert, so fungiert er oder sie als Mentor, erkennt und fördert Wachstum, leitet Entwicklungsmaßnahmen ein und delegiert Aufgaben anhand der Fähigkeiten und Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Bass, 1985 in Pundt & Nerdinger, 2012, S. 32).

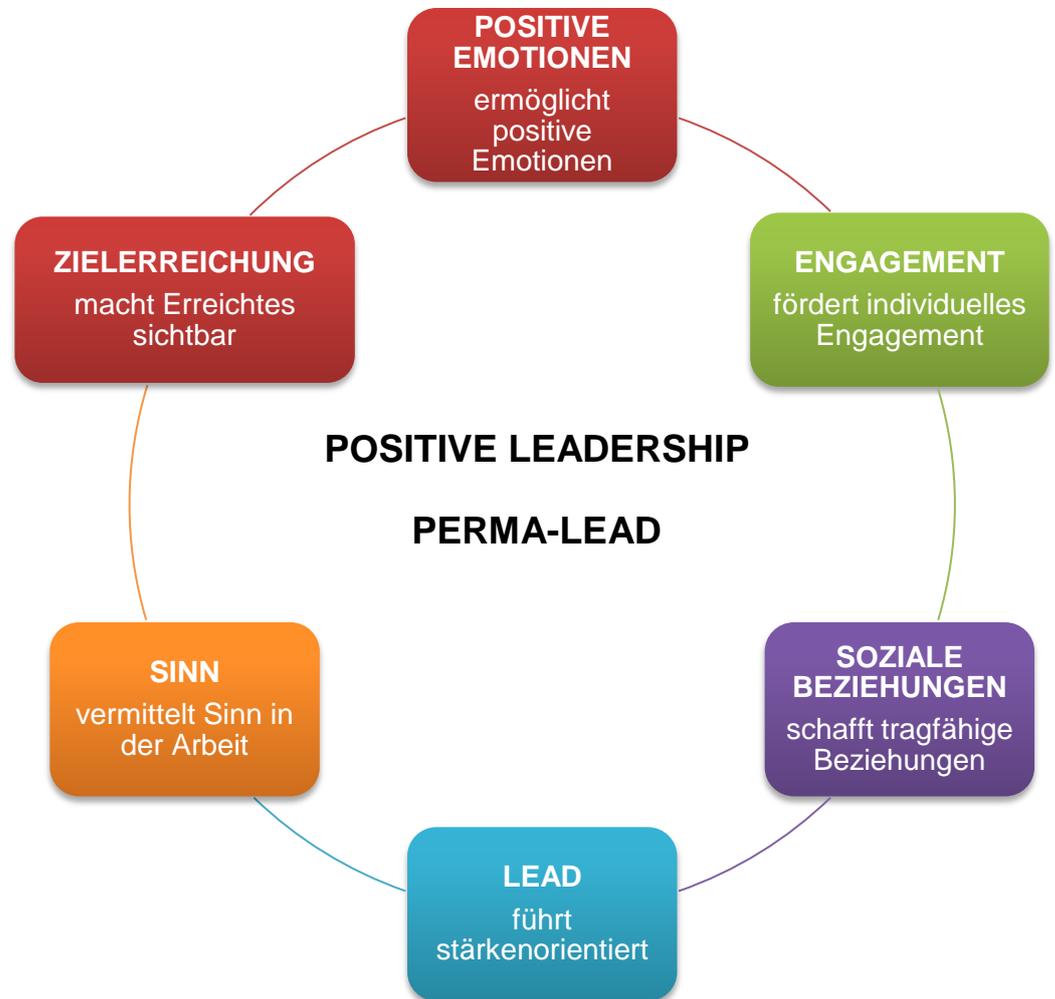
Erklären lässt sich der Erfolg dieses Führungsstils dadurch, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für die Führungskraft wichtigen Werte selbst übernehmen. Transformationale Führung vermittelt einerseits ein attraktives Bild einer Vision, was die emotionale Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen stärkt und zu einer höheren intrinsischen Motivation führt. Zum anderen lädt Transformationale Führung zum kritischen Hinterfragen und Überarbeiten bestehender unzufriedenstellender Arbeitsabläufe ein (Pundt & Nerdinger, 2012, S. 35). Zwischen Transformationaler Führung und Positive Leadership gibt es einige Parallelen. Positive Leadership hat sich der Herausforderungen im Führungskontext angenommen, um mit zufriedenen und motivierten Mitarbeitenden, Organisationen zu langanhaltendem Erfolg zu führen. Gut ausgebildete und fähige Mitarbeitende sowie engagierte Führungskräfte sind essenziell für eine Organisation, um Ziele zu erreichen. Das Engagement von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird stark von Führung und vom Führungsstil beeinflusst (Bushra, Usman & Naveed, 2011, S.261ff.). Ein weiterer Führungsansatz, welcher besonders für Positive Leadership relevant ist, ist jener von PERMA-Lead, der bereits vorgestellten PERMA-Faktoren um das Element „Führung (Lead)“ ergänzt.

2.2.5 PERMA-Lead

Die Richtungen der Positiven Psychologie sowie von Positive Leadership entwickelten sich im Verlauf der Zeit nebeneinander und eine Vereinigung der Ergebnisse ist bis dato nur in kleinem Rahmen passiert (Ebner, 2016, S. 51f.). Durch das PERMA-Modell konnten bereits erste in der Praxis verwertbare Ergebnisse erzielt werden, allerdings fehlten Komponenten der Führung. Um die Einsetzbarkeit in der Praxis zu verbessern, wurden die fünf bekannten PERMA-Faktoren um den sechsten Faktor „Lead“ ergänzt,

welcher eine Stärkenorientierung in der Führungsrolle repräsentieren soll. Der Faktor „Lead“ beschreibt Verhaltensweisen, mit denen Führungskräfte zu einer höheren Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beitragen können.

Abbildung 9: PERMA-LEAD für Positive Leadership



Quelle: eigene Darstellung nach Dr. Ebner (2016).

Das Einführen von Positive Leadership-Tools wie PERMA-Lead in Organisationen kann nachweislich die Performance, die Arbeitszufriedenheit, das Engagement und die Kreativität steigern. PERMA-Lead im Speziellen hält Führungspersonen dazu an, stärkenorientiert zu führen, den Mitarbeitenden den Sinn in Tätigkeiten zu vermitteln und erreichte Ziele sichtbar zu machen. Führungskräfte sollen ihren Angestellten das Erleben von positiven Emotionen ermöglichen, das individuelle Engagement fördern und die Voraussetzung für nachhaltige und tragfähige Beziehungen schaffen. Das PERMA-Lead Modell kann so an die Forschungen zur positiven Psychologie andocken und die Positive Psychologie profitiert umgekehrt aus den Ergebnissen dieses Modells. Die Ansprüche an Führung und an Führungspersonen, haben sich im Laufe der Generationen ebenfalls verändert. Junge Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen nach Abschluss

der Ausbildung verhalten sich anders als Mitarbeitende vorheriger Generationen und sie haben andere Wünsche und Vorstellungen. Diese Generationenüberschneidung wirkt sich auch auf die Führung aus, welche darauf entsprechend reagieren muss. Dieser Aspekt wird im nun folgenden Kapitel vertieft.

2.3 Generationenmanagement

Die sich ständig verändernde Arbeitswelt und Führungskultur, bedingt unter anderem durch den demografischen Wandel, neue Technologien, Individualisierung und Globalisierung, bringt auch eine Veränderung der Ansprüche der neuen Generation an die Unternehmen mit sich (Erwinger, Ternes, Körbel & Towes, 2016, S. 9). Die Arbeitswelt transformiert sich von einer Industriegesellschaft zu einer Wissensgesellschaft (Huber & Rauch, 2013, S. 10).

2.3.1 Abgrenzung der Generationen Baby Boomer, X, Y und Z

Die Abgrenzung der Generation Y zur Vorgängergeneration X, den Baby Boomern und zur Nachfolgenergeneration Z zeigt sich vor allem im Berufsleben.

Die Generation der Baby Boomer (Geburtsjahr zwischen 1946 und 1964) kennzeichnet die geburtenstarken Jahrgänge nach dem Zweiten Weltkrieg (Klaffke, 2014, S. 31). Baby Boomer wuchsen in stabilen Familienkontexten auf und die Zeit war gekennzeichnet durch technischen Fortschritt, wachsende Freizeit, Reisen und neue mediale Erfindungen. Die Erwerbsphase dieser Generation startete recht früh und war durch Teamarbeit gekennzeichnet. Baby Boomer werden allgemein als durchsetzungsstark, idealistisch, teamfähig aber auch als hilfsbereit, freundlich und sozial kompetent beschrieben. Was die berufliche Positionierung betrifft, so können sie auf einen hohen Erfahrungs- und Wissensschatz zurückgreifen. Sie verfügen meist über langjährige Betriebszugehörigkeit und zählen somit zur Kernbelegschaft. Viele männliche Vertreter der Baby Boomer Generation haben Experten- oder Führungspositionen inne, verdienen sehr gut, weisen eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen auf und stehen diesem sehr loyal gegenüber. Frauen dieser Generation übernehmen vielfach den Hauptteil der familiären Verpflichtungen (Oertel in Klaffke, 2014, S. 38ff.).

Für die Generation X (Geburtsjahr zwischen 1965 und 1979) stand das berufliche Vorkommen an oberster Stelle („Arbeiten um zu leben“). Diese Generation arbeitet sehr ergebnisorientiert, hat eine gute technische Ausbildung und teilt Macht und Verantwortung. Für diese Generation stehen Wertschätzung, Familie und Zusammenhalt stark im Fokus, während Religion und Tradition an Bedeutung verlieren. Vertreter und Vertreterinnen der Generation X verfügen über eine gute Ausbildung und praktizieren ein le-

benslanges Lernen. Im Vergleich zu den eher kollektivistischen Baby Boomern sind Vertreter und Vertreterinnen der Generation X eher individualistisch geprägt. Sie können als selbstbewusst und stark leitungsorientiert beschrieben werden. Die Loyalität gilt eher Personen als Organisationen, somit besteht auch eine höhere Wechselbereitschaft. Sie zeichnen sich durch gute fachliche und soziale Kompetenz aus. Vertreterinnen und Vertreter der Generation X werden als kreativ, tolerant, hilfsbereit, belastbar und rational angesehen. Außerdem stellen sie zuverlässige Kolleginnen und Kollegen dar, die Zusammenarbeit ist durch Verlässlichkeit gekennzeichnet (Oertel in Klaffke, 2014, S. 47ff.).

Die Generation Y (Geburtsjahr zwischen 1980 und 1995) ist durch eine Fokussierung auf eine gelungene Work-Life Balance gekennzeichnet („Arbeit und Leben verbinden“). Das Privatleben und die Arbeit werden nicht mehr klar voneinander abgegrenzt. Diese Generation sucht den Spaß in der Arbeit, ist lernwillig und ehrgeizig. Ihre Vertreterinnen und Vertreter sind sehr selbstständig und unabhängig in ihrer Arbeitsweise. (Oertel in Klaffke, 2014, S. 59ff.).

Die Generation Z (Geburtsjahr von 1996 bis heute) trennt Arbeit und Privatleben wieder strikter („Hier die Arbeit, da mein Leben“). Selbstverwirklichung wird nicht in der Arbeit, sondern in der Freizeit gesucht. Bestimmte Arbeitsweisen können auf Grund des jungen Alters noch nicht festgestellt werden (www.pfh.de, 01.10.2017).

2.3.2 Generation Y

Die neu im Berufsleben angekommene Generation wird in dieser Arbeit definiert als die Generation Y oder auch Millennials. Geboren zwischen 1980 und 1995 stellt diese Generation die Nachfolger und Nachfolgerinnen der Generation X dar, mit veränderten Anforderungen, Ansprüchen und Leitgedanken (Schulenburg, 2016, S. 161). Diese junge Generation, welche meist behütet und in Wohlstand aufgewachsen ist, erlebt nun eine unsichere Arbeitswelt. Wirtschaftskrise, Finanzkrise, Klimawandel und Terroranschläge sind nur einige der Faktoren, welche auf die Generation Y einwirken (Erwinger et al., 2016, S. 15).

Von den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern erwarten sie nicht mehr einen vorgegebenen, straffen, paternalistischen Führungsstil, sondern Mitgestaltungsrecht, Transparenz und die Möglichkeit von permanenter Weiterbildung (Huber & Rauch, 2013, S. 10). So greifen auch die früher strikt getrennten Lebensphasen immer mehr ineinander, wiederholen und verschieben sich. Das Schema Ausbildung – Arbeit – Familie – Rente kann nicht mehr klar abgegrenzt werden (Huber & Rauch, 2013, S. 14). Die Führungskräfte der Generation Y erwarten sich mehr Lebensqualität und Sinn. So haben für sie

auch in der Berufswelt maximale Flexibilität, ein gutes Einkommen, ein fähiges Team und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einen hohen Stellenwert (Erwinger et al, 2016, S. 15). Auf Grund der verlängerten Ausbildungszeiten bei gleichzeitiger Anhebung des Ruhestandsalters werden sich die Erwerbsphasen von mehreren Generationen in Zukunft überschneiden. Diese Mehr-Generationen-Belegschaft führt zu einer Parallelität von unterschiedlichen Werten und Ansichten in Unternehmen. Dies kann einerseits zu höherer Kreativität führen, andererseits bietet dieser Umstand erhöhte Reibungsflächen zwischen Angestellten und Führungskräften (Klaffke, 2014, S. 6).

2.3.3 Werte der Generation Y

Die Prioritäten in der Lebensführung verändern sich von Generation zu Generation. Bei der Generation Y sind Merkmale wie eine hohe **Informationalisierung**, starke **Leistungsorientierung**, hohes **Ausbildungsniveau**, starke **Gemeinschaftsorientierung**, ein hohes Maß an **Flexibilität**, geringe **Machtdistanz**, starkes **Selbstbewusstsein**, hohe **Freiheitsorientierung**, starke **Skepsis** und eine hohe **Globalität** besonders ausgeprägt (Schulenburg, 2016, S. 10). **Informationalisierung** steht für das besondere Kommunikationsverhalten dieser Gruppe und kennzeichnet die Generation Y als Menschen, die innerhalb kurzer Zeit über eine große Menge von Informationen verfügen können. Ausschlaggebend dafür sind natürlich die zunehmende Nutzung des Internets sowie die schnelle Verfügbarkeit von Informationen mobilen Endgeräten. Die starke **Leistungsorientierung** resultiert unter anderem aus dem gesteigerten Wettbewerb. Als Konsequenz daraus lässt sich der Wunsch der Generation Y nach verantwortungsvoller und hochwertiger Arbeit ableiten. Das hohe **Ausbildungsniveau** ist bedingt durch eine längere zeitliche Investition in Studium und Ausbildung, was Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten eröffnen kann. Das ist auch der klare Anspruch dieser Generation. Die starke **Gemeinschaftsorientierung** und das Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit kennzeichnen Menschen im Allgemeinen. Allerdings nimmt die Bedeutung der sozialen Interaktionen in Gruppen für die Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y einen besonderen Stellenwert ein. Das führt zu einem starken Netzwerk, auch virtuell, welches viele soziale Verbindungen möglich macht. Ein hohes Maß an **Flexibilität** ist typisch für die Generation Y. Die massiven politischen, wirtschaftlichen und sozialen Veränderungen haben diese Flexibilität bereits in jungen Jahren verlangt. Diese Prägung erleichtert den Umgang mit Veränderungsprozessen in Unternehmen. Schwierig zu akzeptieren ist die Ungleichverteilung von Macht in Unternehmen. Die **Machtdistanz** beschreibt nach Hofstede (www.hofstede-insights.com, 01.10.2017) die Akzeptanz dieser Ungleichverteilung von Macht im Unternehmen. Die Generation Y präferiert eine geringe Machtdistanz und lehnt eine Ungleichverteilung ab. Grund dafür

könnte das typische starke **Selbstbewusstsein** sowie der grundsätzliche Optimismus dieser Generation sein. Die starke **Freiheitsorientierung** ist ebenfalls dem vorherrschenden Wohlstand und den fallenden Grenzen innerhalb Europas zuzuschreiben. Die Orientierung nach Freiheit ist beinahe ein Statussymbol geworden, welches die Selbstbestimmung und die Realisierung der eigenen Wünsche und Ziele repräsentiert. Die bereits erwähnte gute Ausbildung der Generation Y erzieht sie auch zu einer kritischen und **skeptischen** Betrachtungsweise von bestehenden Wahrheiten. Ein Verlangen nach Begründungen bei Anweisungen oder Entscheidungen von Vorgesetzten ist vorherrschend. Die Generation Y ist eine sehr offene Generation. Die **Globalisierung** bewirkte eine Toleranz und eine Weltoffenheit und weckt die Neugierde nach dem Unbekannten. Geografische Grenzen werden häufig und gerne überwunden, um internationale Erfahrungen auf dem Arbeitsmarkt zu machen (Schulenburg, 2016, S. 10ff.). Der Deloitte Millennial Survey 2017 zufolge streben Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Generation Y, wieder verstärkt nach dem Faktor der Sicherheit. Die Wechselbereitschaft innerhalb der Unternehmen ist im letzten Jahr gesunken, so wären nur noch 38% bereit, die Arbeitgeber zu wechseln und zwei Drittel der insgesamt 7.900 Befragten würden eine feste Vollzeitanzstellung bevorzugen. Sicherheit ist aber nicht mit fehlender Veränderungsbereitschaft zu verwechseln. Das Unternehmen muss ihnen trotzdem entsprechende Freizeit, Flexibilität und die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung zugestehen. Das persönliche Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Millennials werden durch eine individuelle Gestaltungsfreiheit im Alltag gefördert und gehen mit erhöhter Produktivität und erhöhtem Engagement einher. Um Vertreter und Vertreterinnen der Generation Y im Unternehmen zu halten, ist es essenziell, sie in ihrem Führungsanspruch zu unterstützen, was durch gezielte Führungskräfteentwicklung und das Bereitstellen eines Mentors erreicht werden kann (www.deloitte.com, 27.03.2018).

Nach Johann und Möller (2013, S. 32f.) lassen sich bei den Millennials in Verbindung mit den PERMA-Faktoren folgende Erwartungen im Berufsalltag festhalten:

Abbildung 10: Erwartungen der Generation Y anhand der PERMA-Elemente



Quelle: eigene Darstellung nach Johann & Möller (2013, S. 32f.).

2.3.4 Generation Y als Führungskraft

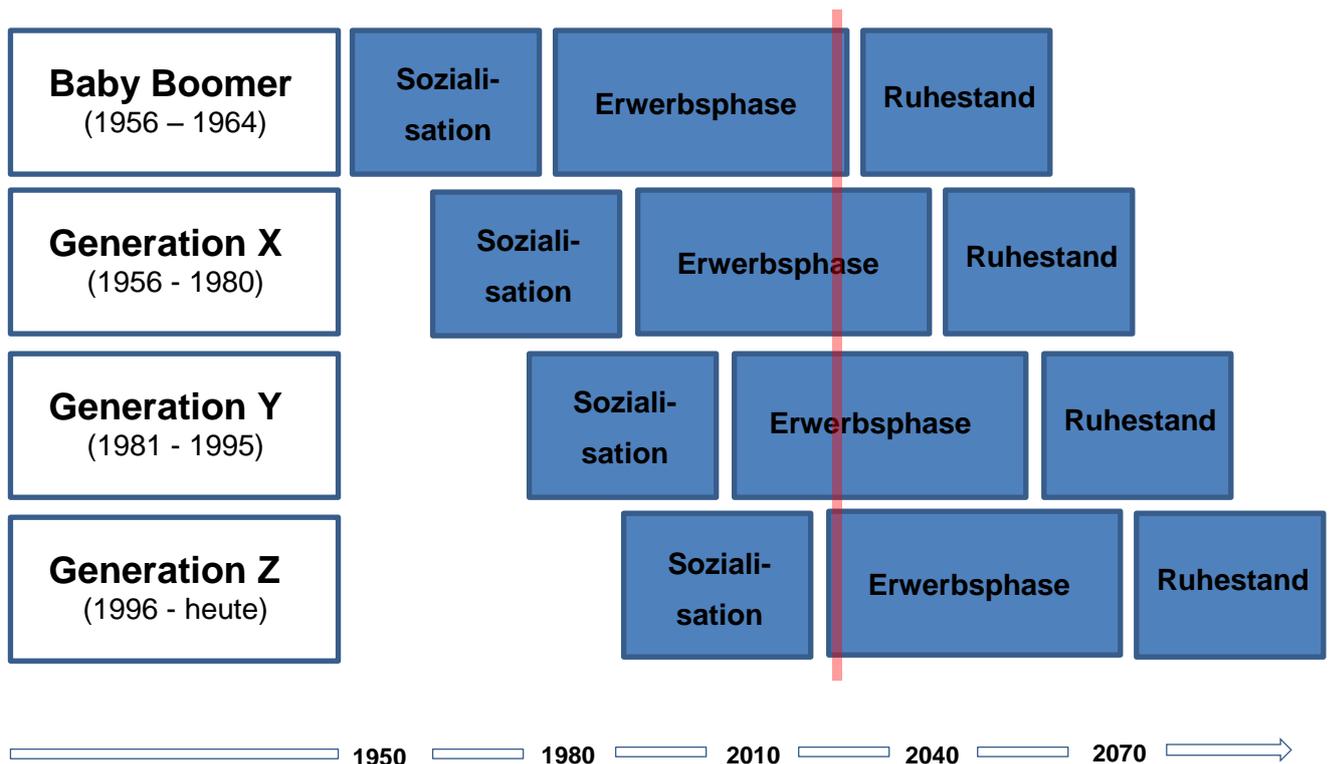
Der Schritt von der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter zur Führungskraft beinhaltet viele Herausforderungen. Das Rollenverständnis und der Aufgabenbereich unterscheiden sich maßgeblich. Führungskräfte der Generation Y kommen mit den unterschiedlichen Erwartungen der Mitarbeiterschaft, der Vorgesetzten, und des Top-Managements aufgrund ihres eigenen, hohen Leistungsanspruchs, gut zurecht. In den letzten Jahren verändert sich die Verhandlungsposition, weil die wenigen, zu besetzenden Führungspositionen durchaus stark von der jungen Generation umkämpft sind. Führungskräfte der Generation Y wandeln sich von Anspruchstellern zu Anspruchserfüllern. Erfolg kann nicht mehr nur durch spezifische Fachkompetenzen erreicht werden, sondern bedarf weiterer methodischer, sozialer, persönlicher (Führungs-) Kompetenzen (Schulenburg, S. 161f.). Nach Drucker (2007, S.10ff.) gibt es fünf Merkmale, die einer effektiven Führungskraft zugeschrieben werden:

- **Zeitmanagement:** Eine Führungskraft muss die eigene Zeit systematisch planen und einsetzen, um effektiv arbeiten zu können.
- **Ergebnisorientierung:** Für eine Führungskraft muss der Output einer Leistung im Vordergrund stehen und nicht der Input in Form von Arbeit.
- **Stärkenorientierung:** Führungskräfte müssen die eigenen Stärken und die der Mitarbeiterschaft optimal einsetzen.
- **Prioritätensetzung:** Eine effektive Führungskraft muss die eigene Zeit und Energie auf jene Bereiche lenken, die den meisten Ertrag abwerfen.
- **Entscheidungsstärke:** Führungskräfte müssen systematische Entscheidungen treffen.

Da die ursprüngliche Fassung bereits aus dem Jahr 1993 stammt, lässt sich nicht mit Sicherheit sagen, ob die Merkmale in dieser Form auch auf die Generation Y zutreffen.

Die aktuelle Situation in der Arbeitswelt stellt sich so dar, dass ältere Generationen länger im Unternehmen erhalten bleiben, da das Pensionsalter angehoben wurde und so eine breitere Führungsspanne hinsichtlich des Alters entsteht. Das klassische Modell – älterer Chef oder Chefin und jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verändert sich stetig und nicht selten besetzen Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y, Führungspositionen in Unternehmen. Diese Veränderungen können eine Zusammenarbeit von vier Generationen: den Baby Boomer, der Generation X, Y und Z, herbeiführen.

Abbildung 11: Vier Generationen im Erwerbsleben



Quelle: eigene Darstellung nach Klaffke (2014, S. 12).

Die Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y zeigen außer einer hohen Leistungsbereitschaft, auch klare Forderungen nach Freude, Spaß und Sinn im Berufsleben. Diese Generation ist vorrangig an gemeinsamen Projekten oder Teamarbeit interessiert und das gemeinsame Erreichen von Zielen steht im Fokus. Sie sind sehr teamorientiert, verlässlich und kollegial. Sie zeichnen sich durch Flexibilität, eine hohe Lernfähigkeit und Dynamik aus (Klaffke, 2014, S. 235). Veränderungen beeinflussen nicht nur die Generationen an sich, auch Unternehmen und Arbeitsplätze verändern sich. Besonders traditionelle Branchen, wie zum Beispiel die Finanzbranche, müssen rechtzeitig mit Veränderungsarbeit beginnen, um langfristig bestehen zu können und attraktiv für junge Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zu werden.

2.4 Finanzbranche

Nicht nur, dass die Anzahl der Banken in der gesamten Eurozone rückläufig ist, auch diverse Entwicklungen beschäftigen Geldinstitute seit der Finanzkrise 2008. Obwohl aufsichtsrechtliche Maßnahmen und erhöhte Anstrengungen der Banken zwar die Finanzmarktstabilität grundlegend wieder herstellen konnten, sind dennoch Herausforderungen, wie beispielweise das Niedrigzinsumfeld, deutlich erkennbar. Finanzmarktstabilität ist gekennzeichnet durch eine vorhandene Markttransparenz und eine Stabilität der Finanzmärkte. Trotz des vorhandenen Zinstiefs ist in Hinblick auf das Periodener-

gebnis der österreichischen Retailbanken, gerade durch makroökonomische Indikatoren (Politik, Technologie, ökonomische & demografische Entwicklungen), eine Verbesserung in Sicht. Diese makroökonomischen Faktoren haben auch dazu geführt, dass sich die Qualität der vergebenen Kredite deutlich verbessert hat. Um die Widerstandsfähigkeit der österreichischen Banken zu testen, wird jedes Jahr ein „Stresstest“ durchgeführt. Dieser simuliert eine globale Rezession in einem Niedrigzinsumfeld und aus den Ergebnissen ist ableitbar, dass die aktuell niedrigen Zinssätze den Nettozinsertrag erheblich schmälern und somit die Ertragskraft der Banken negativ beeinflussen. Als Antwort auf diese Ergebnisse und um die Auswirkungen der Finanzbranche zu bewältigen, finden sich viele regulatorische Maßnahmen in der Praxis von österreichischen Retailbanken. (Österreichische Nationalbank, 2018, S. 19ff.). Regulatorische Maßnahmen wollen vor allem sicherstellen, dass die „Too Big To Fail“-Phänomene beendet werden. Unter die gesetzlichen Grundlagen fallen zum Beispiel der *Gemeinsame Meldestandard-Gesetz* (GMSG), die Einholung der Zustimmung zur Datenverwendung, die Einhaltung der „*Markets in Financial Instruments Directive*“ (MiFid) oder die Beachtung der *Foreign Account Tax Compliance Act* (FATCA). Regelungen in der Geschäftstätigkeit finden sich in Thematiken wie der Wahrung des Bankgeheimnisses, in der Einhaltung von Compliance-Richtlinien, in der Geldwäsche-Prävention sowie in verstärkten Sorgfaltspflichten (Die Bank, 2015, S. 28ff.). In Hinblick auf Mitarbeitende der Finanzbranche bedeutet das Thema rund um die Regulatorik nur eine von vielen Herausforderungen, welche zusätzlich zum Tagesgeschäft abgehandelt werden müssen. Die Vermittlung der Priorität der Einhaltung dieser rechtlichen Vorgaben stellt für Führungskräfte permanent eine große Aufgabe dar. Mitarbeitende sind gefordert, diese korrekt umzusetzen, während Führende in der Verantwortung stehen, diese Umsetzungen laufend zu kontrollieren und gegenüber dem Gesetzgeber zu gewährleisten. Auch das extrem geringe Zinsniveau fordert großes Know-How innerhalb der Belegschaft, um Produkte, welche früher ausschließlich auf Grund eines Zinsvorteils erworben wurden, wie beispielsweise das Sparbuch, trotzdem attraktiv zu vermarkten. Durch digitale Einflüsse werden sich auch die Arbeitstätigkeiten in Banken stark verändern. In der Führung bedeuten die rechtlichen, währungspolitischen und digitalen Maßnahmen zusätzlich erhöhten Kommunikationsbedarf der Mitarbeitenden. Die ganze Berufsgruppe befindet sich im Wandel. Um optimal damit umzugehen, muss dieser Wandel auch in der Führungsebene erkennbar sein.

2.4.1 Herausforderungen der Finanzbranche

Die Globalisierung hat auch Auswirkungen auf die Finanzbranche. Vor allem durch die europäische Bankenunion wurden alle Kreditinstitute einer einheitlichen Bankenauf-

sicht unterstellt. Dies birgt viele neue Herausforderungen für diese Branche. Im Fokus dieser Arbeit stehen in der Praxis, vor allem die Niedrigzinspolitik, neue Regularien und der Umgang mit Innovationen und Digitalisierung (Pfungsten, 2016, S. 4).

2.4.2 Niedrigzinsphase

Seit Mitte 2007 ist der Leitzins in Europa kontinuierlich gesunken. Diese radikale Entwicklung stellt nicht nur die Ursprungsfunktion des Zinses, nämlich die Belohnung für momentanen Konsumverzicht, in Frage, sondern auch seine Funktion als Preismaßstab für Kapital. So wurden früher für Veranlagungen mit höherem Risiko auch höhere Zinsen gezahlt als für konservativere Veranlagungen. Das alles ist das Ergebnis von geldmarktpolitischen Entscheidungen mit dem Ziel der Stabilisierung des europäischen Finanzmarktes (Pfungsten, 2016, S. 5). Das traditionelle Bankgeschäft wird ebenfalls erheblich durch die bereits langanhaltende Niedrigzinsphase beeinflusst. Das Kerngeschäft, die Fristentransformation, welche durch die Erzielung von entsprechenden Margen in der Vergangenheit gelang, ermöglichte kostendeckendes Arbeiten. Durch ebendiese Fristentransformation kann es nun passieren, dass sich Risiken aufbauen, welche sich in Zukunft materialisieren. Banken sind aktuell bestrebt, Kredite mit langen Zinsbindungen zu vergeben, um überhaupt kostendeckend arbeiten zu können. Sollte die Refinanzierung aus diversen Gründen schneller erfolgen, ist die Gefahr von negativen Zinsspannen bei steigenden Zinsen gegeben (Schnabel, 2014, S. 8). Diese Gegebenheiten erschweren die Arbeitssituation von Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunehmend und erfordern volle Einsatzbereitschaft.

2.4.3 Regulatorische Herausforderungen

Eine große aktuelle Herausforderung besteht in der regulatorischen Ummantelung der Finanzwirtschaft. Der Fokus auf das Tagesgeschäft verliert unter der Umsetzung der strengen Anforderungen an Stellenwert (Pfungsten, 2016, S. 7). Aus betriebswirtschaftlicher Sicht bedarf es einer Effizienzsteigerung, was den Abwicklungsprozess betrifft, sonst kann der steigende Verwaltungsaufwand zu einem Problem für Banken werden. Um die Ertragslage nicht zu gefährden, werden vielfach die gestiegenen Kosten den Kunden weiterverrechnet, sofern dies der Wettbewerb erlaubt (Pfungsten, 2016, S. 26). Strategisch werden risikoreichere und kapitalintensive Eigengeschäfte reduziert und der Fokus wieder stärker auf das realwirtschaftliche Kundengeschäft im Unternehmens- und Privatkundenbereich gelegt (Pfungsten, 2016, S. 26).

2.4.4 Digitalisierung

Neben den zinstechnischen und regulatorischen Herausforderungen stehen Banken im Zugzwang, sich mit dieser sich rasant verändernden Welt zu entwickeln, vor allem in digitaler Hinsicht. Ein nicht zu unterschätzendes Ausmaß des täglichen Lebens spielt sich bereits online ab. Die Digitalisierung als zentraler Megatrend zeigt sich durch die steigende Vernetzung, die dauerhafte Verfügbarkeit sowie durch die Weiterentwicklung der zugrunde liegenden technischen Geräte (Brock & Biebersteien, 2015, S. 64). Die Auswirkungen der Digitalisierung in der Finanzbranche sind vielfältig und nahezu alle Komponenten der Wertschöpfungskette einer Bank sind betroffen. Die Produkte und Dienstleistungen erleben eine zusehends innovativere Ausrichtung innerhalb der Banken. Individuellere Produkte, emotionalere Lösungswege und Produktharmonisierungen rücken weiter in den Fokus um Kundenbedürfnisse entsprechend zu befriedigen. Klassische Beratung im herkömmlichen Sinn wird von einer Beratung über verschiedene Kanäle erweitert, um das heranwachsende Kundensegment zu erreichen. Für „digital natives“, also Personen, die in der digitalen Welt aufgewachsen sind, stellen die digitalen Medien einen alltäglichen Bestandteil dar, welcher in nahezu alle Lebensbereiche einwirkt. Diese mobile Kundenschicht fordert ein Banking, das orts- und zeitunabhängig verfügbar ist. Dieses veränderte Nachfrageverhalten birgt das Risiko, den persönlichen Kundenkontakt zu verlieren und verlangt eine emotionale Bindung über diese sozialen Medien (Jovanovic & Voigt, 2017, S. 121f.). Einer Studie von BITKOM zufolge mit über 1000 Probandinnen bzw. Probanden fand heraus, dass durchschnittlich jede und jeder vierte ihre bzw. seine Geldangelegenheiten ausschließlich online verwaltet. Immerhin knapp die Hälfte der Befragten besuchen zumindest sporadisch eine Bankfiliale (www.bitkom.org, 27.03.2018).

Gerade für die Generation Y ist es bereits zur Normalität geworden, rund um die Uhr erreichbar zu sein. Es ist ihnen wichtig, auch vom mobilen Endgerät Zugriff auf ihre Finanzen zu haben (Mangeldsdorf, 2014, S. 29). Kundinnen und Kunden wollen schnelle, ortsunabhängig Überweisungen tätigen können, Unterstützung bei der Finanzplanung und innovative weitere Funktionen auch im Onlinebanking nutzen können. Vorteile werden auch in der zunehmenden Transparenz erkannt, die der Onlinevergleich von Finanzprodukten bringt. Spesen, Provisionen, Margen und laufende Verwaltungsgebühren sind meist geringer und klarer ausgewiesen (Brock & Biebersteien, 2015, S. 64).

Die Finanzbranche zeigt sich speziell für Führungskräfte als keine einfache Branche, um Führung positiv und im Sinne von PERMA-Lead zu leben. Die Auseinandersetzung mit den Individuen ist zwar eine Hauptaufgabe, aber nicht die einzige, wie dieses Kapi-

tel gezeigt hat. Für Führungspersonen der Finanzbranche liegen die Herausforderungen darin, ihre Führungsarbeit so zu gestalten, dass Mitarbeitende für diese Veränderungen sensibilisiert werden und sie gleichzeitig zu motivieren, eigene Stärken und Fähigkeiten richtig zu platzieren. Das bereits Angeführte bietet ein theoretisches Hintergrundwissen in den relevanten Themenbereichen in Hinblick auf die gewählten Forschungsfragen. Im folgenden Kapitel wird die Methodik angeführt und erklärt, mit der ein Zugang geschaffen wurde, die Forschungsfragen empirisch zu untersuchen und bestmöglich zu beantworten.

3 Methodik

Dieses Kapitel widmet sich der angewandten Vorgangsweise zur Beantwortung folgender Forschungsfragen und Unterfrage:

- **Welche Faktoren des PERMA-Modells des Wohlbefindens wenden Führungskräfte der Generation Y in der Finanzbranche an?**
 - **Welche Faktoren sind in der Finanzbranche besonders wichtig?**

Um die wichtigsten Punkte ordnungsgemäß auszuführen, gliedert sich dieses Kapitel in fünf Unterkapitel. Zu Beginn findet eine Darstellung des qualitativen Forschungsansatzes statt und die Dokumentation und Begründung der Erhebungsmethode inklusive der Vorstellung des verwendeten Leitfadens. Im Anschluss wird auf die gewählten Interviewpartnerinnen und Interviewpartner eingegangen. Abschließend wird auf den Ablauf der Erhebung, mögliche Störfaktoren sowie die weitere Auswertung der Daten eingegangen. Das Kapitel schließt mit einer näheren Beschreibung der Analyse- und Kodierungsmethode.

3.1 Qualitativer Forschungsansatz

In der empirischen Sozialforschung gibt es zwei grobe mögliche Richtungen, um Forschung zu betreiben. Die quantitative Forschung untersucht das „Was“ – das bedeutet, die Stärke der Zusammenhänge wird erhoben, theoretische Grundlagen werden überprüft und es findet eine meist sehr stark standardisierte Erhebung statt. Fragebogeninstrumente, welche in der quantitativen Forschung oft Anwendung finden, sind zwar ökonomisch valide Mittel zur Datengewinnung, allerdings erfassen diese eher Vorstellungen und Einstellungen als die tatsächlichen Handlungen. Im Gegensatz dazu steht die qualitative Sozialforschung, welche sich vorwiegend mit dem „Wie“ beschäftigt – was bedeutet, dass neue Theorien gebildet werden und eine Erhebung sehr flexibel erfolgt. Für die Forscherin steht vor allem das Handeln der befragten Führungskräfte

im Mittelpunkt, das zentrale Erkenntnisse liefern soll. Die Ausführungen und Erzählungen dieser Leiterinnen und Leiter werden beleuchtet und sollen zentrale Erkenntnisse liefern, um soziale Wirklichkeiten nachvollziehbarer zu machen. Aufmerksamkeit wird dabei vor allem den Handlungsmustern in den fünf PERMA-Elementen geschenkt, welche in den Gesprächsleitfaden eingebettet sind. Dieser offene und explorative Zugang erlaubt ein tiefes Vordringen in die Komplexität des aktuellen Forschungsthemas und erlaubt die Gewinnung von neuen Erkenntnissen und Zusatzinformationen. Ein quantitativer und damit sehr strukturierter Zugang würde dies nicht ermöglichen, da er sich den subjektiven Ansichten und den immer komplexer werdenden Lebensweisen nicht widmen kann (Flick, Kardorff & Steinke, 2013, S. 13ff.).

3.2 Dokumentation und Begründung der Erhebungsmethode

Für diese Arbeit wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt, welcher es ermöglicht, bestimmte Gruppen nach ihrem Verhalten zu befragen, um Motive und Einstellungen zu erklären. Die qualitative Forschung ist seit jeher durch eine starke Anwendungsorientierung in den Fragenstellungen und Vorgehensweisen gekennzeichnet. Eine qualitative Forschung hat den Anspruch, Lebensweisen aus der Sicht der Befragten zu beschreiben. Somit stehen die Handlungen der Befragten im Mittelpunkt und diese sollen einerseits zentrale Erkenntnisse liefern und andererseits die Meinung und die sozialen Wirklichkeiten nachvollziehbarer und verständlicher zu machen (Flick, 2008, S. 13ff.)

Die Forschungsfrage wird mittels qualitativer Erhebungsmethode bearbeitet, mit dem Ziel, ein theoretisches Verständnis für die individuellen Ereignisse zu erlangen (Froschauer & Lueger 2003, S. 19). Um korrekte qualitative Forschungsgespräche zu gewährleisten, verlangt es die Einhaltung einiger Gütekriterien wie der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit, der Indikation des Forschungsprozesses, einer empirischen Verankerung und Limitation (Steinke, 2004, S. 319ff.). In der Entwicklung des Gesprächsleitfadens wird ein episodisches Interview erstellt, unter Einbezug von fünf PERMA-Leitfragen von Dr. Markus Ebner MSc, Geschäftsführer der ebner-team.com GmbH. Auf die Formulierung von Ex-ante-Hypothesen wurde verzichtet. Natürlich stellen die Ergebnisse der Interviews nur eine Momentaufnahme der Handlungsweisen der Befragten dar.

Abbildung 12: PERMA-Leitfragen nach Dr. Ebner.

Positive Emotionen

- *Inwiefern erleben Sie positive Gefühle am Arbeitsplatz – also Spaß und Freude? Was passiert damit Sie sich wohlfühlen und es Ihnen gut geht?*

Engagement

- *In welcher Form werden Ihre persönlichen Interessen sowie Stärken und Fähigkeiten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ihrer Abteilung / in Ihrem Unternehmen gezielt im Arbeitsprozess eingesetzt?*

Soziale Beziehungen

- *Was können Sie mir über das Miteinander an Ihrem Arbeitsplatz erzählen: Wie ist das Erleben im Team und wie findet gegenseitige Unterstützung und Wertschätzung statt?*

Sinnvermittlung

- *Inwiefern wird in Ihrer Abteilung / Ihrem Unternehmen besprochen, wofür die einzelnen Tätigkeiten gemacht werden und was die Ziele bei der Arbeit sind?*

Zielerreichung

- *Wie wird bei Ihnen in der Abteilung / im Unternehmen darauf geachtet, ob kleine und große Ziele erreicht werden und auf welche Art und Weise wird gewürdigt oder gefeiert, wenn etwas erreicht wurde?*

Quelle: eigene Darstellung der PERMA-Leitfragen nach Dr. Markus Ebner.

In der vorliegenden Arbeit werden Führungskräfte der Generation Y zu ihrem Führungsverständnis und -verhalten befragt, um die Anwendung der PERMA-Faktoren in der Praxis zu erheben. Das Interview ist teil-strukturiert aufgebaut und soll durch eine absolut offene Fragestellung die Interviewten zum Erzählen anregen.

Der Grundgedanke für episodische Interviews ist die Annahme, dass Individuen themenbezogene Erfahrungen in Form von narrativ-episodischem Wissen und in Form von semantischem Wissen abrufen können. Narrativ-episodisches Wissen spiegelt die Erfahrungen in konkreten Situationen wider. Semantisches Wissen kennt Fakten und Wortbedeutungen, losgelöst von autobiografischen Erlebnissen (Flick, 2008, S. 238). Im Verlauf des Interviews wird zuerst das semantische Wissen über die relevanten Themenbereiche erhoben und dann die Interviewpartnerin oder der Interviewpartner gebeten, eigene erlebte Situationen möglichst ausführlich zu beschreiben.

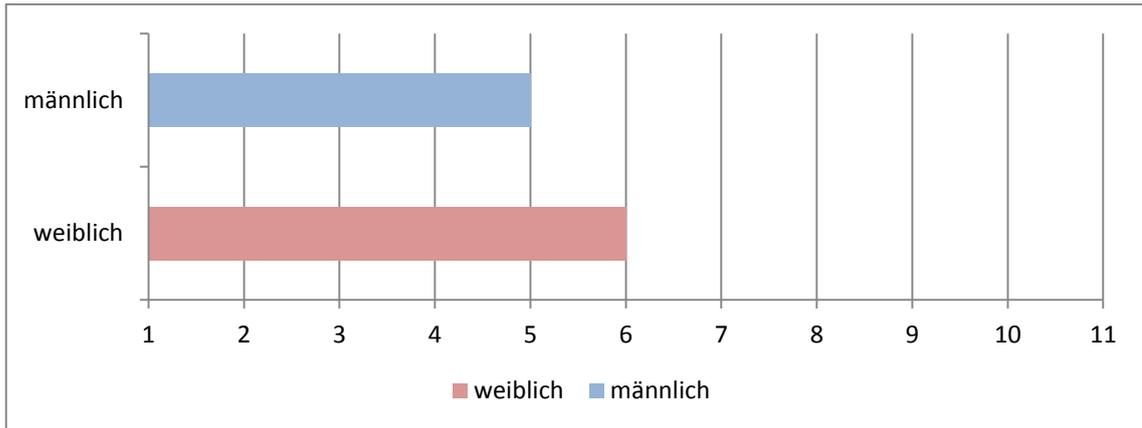
3.3 Dokumentation und Begründung des Samples/der Fallauswahl

Für die vorliegende Arbeit sind nur Personen von Interesse, welche drei Kriterien erfüllen.

- Das erste Kriterium war eine Tätigkeit in der Finanzbranche und ergab sich aus der Nähe zum Feld durch die Forscherin, die in einem österreichischen Bankinstitut tätig ist. Dieses Unternehmen beschäftigt sich schon seit mehreren Jahren mit der Förderung Nachwuchsführungskräfte und arbeitet an einer stärkenorientierten Unternehmenskultur. Allerdings ist gerade dieses persönliche Naheverhältnis verantwortlich dafür, dass neun von elf Interviewte aus eben diesem Unternehmen stammen und die erhaltenen Erkenntnisse nur geringfügig auf die gesamte österreichische Finanzbranche übertragen werden können.
- Der zweite wichtige Faktor verlangte, dass die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner zum Zeitpunkt des Interviews als bestellte Führungskräfte in einem Unternehmen tätig sein mussten inklusive Personalverantwortung.
- Um der Forschungsfrage gerecht zu werden, wurde das Geburtsjahr der Befragten auf den Zeitraum zwischen 1980 und 1995 eingegrenzt, um der Generation Y zugeordnet werden zu können.

Die Suche nach geeigneten Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen gestaltete sich einfacher als erwartet. Mittels Suche im unternehmensinternen Intranet-Telefonbuch konnten relativ unkompliziert geeignete Personen gefunden werden. Ein Interviewpartner sowie eine Interviewpartnerin stammten nicht aus dem Unternehmen der Forscherin, sondern waren persönlich bekannt. Obwohl die Forscherin die wenigsten Interviewpartnerinnen und Interviewpartner persönlich kannte, waren alle angefragten Personen nach kurzer Erläuterung über den Grund des Interviews und die behandelnde Thematik einverstanden, sich für ein Interview zur Verfügung zu stellen. Das bedeutet, die jungen Führungspersonen standen dieser Thematik äußerst positiv und interessiert gegenüber. Das Verhältnis von männlichen und weiblichen Befragten war relativ ausgewogen, was der Forscherin ein Anliegen war, um weder Männer noch Frauen in dieser Studie zu bevorzugen.

Tabelle 1: Geschlecht der befragten Führungskräfte



Quelle: eigene Darstellung

Eine genaue Übersicht über die interviewten Personen inklusive der erhobenen Daten ist folgender Tabelle zu entnehmen. Zur Vereinfachung der Darstellung wird das Unternehmen „Salzburger Sparkasse Bank AG“ mit „SSK“ abgekürzt. Zur Wahrung der Anonymität werden die Befragten mit B1 bis B11 dargestellt.

Tabelle 2: Übersicht über Interviewpartnerinnen und Interviewpartner

Interviewte Person	Unternehmen	Im Unternehmen seit	Führungskraft seit	Anzahl geführte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
B1	SSK	2010	2013	10
B2	SSK	2004	Februar 2016	15
B3	P.O.S Marketing (HR)	2012	Oktober 2015	10
B4	SSK	2004	2010	8
B5	SSK	2013	2015	4
B6	SSK	2005	2017	12
B7	Spängler Bank	2017	2014 (vorheriges Unternehmen)	11 direkt 7 indirekt
B8	SSK	2006	2014	23 (gemeinsame Führung mit B9)
B9	SSK	2004	2006	23 (gemeinsame

				Führung mit B8)
B10	SSK	2009	2016	14
B11	SSK	2009	2014	10

Quelle: eigene Darstellung

Selbstverständlich ist die Aussagekraft der Untersuchung eingeschränkt und kann aufgrund der überschaubaren Stichprobe auch nicht als repräsentativ für die gesamte Finanzbranche dargelegt werden. Da neun von elf befragten Personen aus dem gleichen Unternehmen stammen, können die Ergebnisse in diesem Kontext betrachtet durchaus eine Aussagekraft über die Kultur und das Führungsverhalten dieses Unternehmens haben.

Um Ergebnisse zu erhalten, die die gesamte Finanzbranche repräsentieren, könnte in einem weiteren Schritt die Erkenntnisse dieser qualitativen Studie in einer quantitativen Befragung verdichtet werden. Eine andere Möglichkeit um den Einbezug der PERMA-Faktoren bei jungen Führungskräften im Führungsalltag zu erheben, wäre eine Ausweitung der Interviews auf alle Führungskräfte in der Generation Y, unabhängig der Branche. Eine weitere Möglichkeit wäre eine Vernachlässigung des Faktors „Alter“ und eine Befragung aller Führenden in einem speziellen Unternehmen.

3.4 Durchführung und Erhebung

Das Ziel dieser Studie ist es, einen möglichst tiefen und praxisnahen Einblick in das Führungsverhalten von Führungskräften der Generation Y zu erhalten. Vor allem unter Einbezug des PERMA-Modells in der Führung wurden nur wenige Forschungen mit Stellenwert durchgeführt. Während des Durchführungszeitraums der Interviews, welcher sich von Ende Dezember 2017 bis Ende Februar 2018 erstreckte, wurden Auffälligkeiten und Erfahrungen laufend dokumentiert. Der vorhandene Zugang zur Finanzbranche erleichterte die Suche nach geeigneten Interviewpartnerinnen und -partnern. Die wenigsten der befragten Personen waren der Forscherin persönlich bekannt, was der grundsätzlichen positiven Einstellung gegenüber dieser Interviewanfrage aber keinen Abbruch tat. Zusätzlich zur telefonischen Interviewanfrage erhielten alle Interviewpartnerinnen und -partner eine Outlook-Einladung mit kurzen Erläuterungen zur Forschung sowie persönlichen Dank. In den meisten Fällen konnte auf Grund der Vertrautheit mit der Bankenbranche schnell ein Bezug zu den Interviewten hergestellt werden. Zu Beginn wurde ein „Pilotinterview“ mit einer persönlich bekannten Führungskraft in der Finanzbranche abgehalten, welche nach dem Interview Rückmeldung zur Struk-

tur, den Fragen und zur Reihenfolge der Fragen gab. Es war immer höchste Priorität, das Interview in einer angenehmen, ruhigen Atmosphäre (z.B. Einzelbüro) durchzuführen, um die Redebereitschaft der interviewten Personen zu fördern. Nach Durchführung des Pilotinterviews wurde der Interviewleitfaden dahingehend verändert, dass die formalen Daten nicht mehr zu Beginn sondern am Ende des Interviews erfragt wurden, da diese zu Beginn aus Sicht der Forscherin das Einfinden in die Thematik erschweren. Nach den ersten Interviews war erkennbar, dass der Interviewleitfaden eine gute Länge aufwies, um umfassende Informationen über die Arbeit der jungen Führungskräfte zu sammeln. Alle Interviews wurden nach Einverständnis der befragten Personen aufgezeichnet, um die Qualität bei der anschließenden Transkription zu gewährleisten. Zeitlich bewegten sich die Interviews zwischen 45 und 75 Minuten. Die Wegstrecken zu den Interviewpartnerinnen und Interviewpartner gestaltete sich zeitintensiver als erwartet.

Zu Beginn des Interviewprozesses stellte sich die Ungestörtheit während des Gesprächs als Herausforderung dar. Im Forschungsverlauf wurden die interviewten Personen bereits vor Beginn des Gesprächs gebeten, das Mobiltelefon auszuschalten, um Unterbrechungen zu vermeiden. Die einleitenden Worte in den Interviews legten die Absicht und die Thematik des Forschungsvorhabens dar und in allen Interviews wurden die Gesprächspartnerinnen und -partner darauf hingewiesen, dass diese Studie nicht vom Unternehmen beauftragt wurde und das Besprochene der absoluten Vertraulichkeit unterliegt. Die interviewten Personen wurden ebenfalls gebeten, so offen und ehrlich wie möglich zu antworten, um einen möglichst genauen Einblick in die Art und Weise der persönlichen Führung zu erhalten.

Die offenen Einstiegsfrage *„Als Einstieg in das Thema möchte ich gerne wissen, wie sich deiner Meinung nach Wohlbefinden am Arbeitsplatz generell äußert?“* brachte überraschend viele gute Inputs hervor, vieles deckte sich mit den behandelten PERMA-Faktoren.

Die Fragen nach persönlichen Erlebnissen im Team wie zum Beispiel *„wenn du dich zurückerinnerst, welche besondere Situation fällt dir ein, in der du von deinem Team positiv überrascht warst?“* oder *„was war dein schönstes Erlebnis als Führungskraft im Team?“* forderten überwiegend längere Denkpausen. Die Beantwortung dieser Fragen verlange Anstrengung, hinterließ allerdings ein überwiegend positives Gefühl bei den Befragten. Die im dritten Themenblock verankerte Kompetenz der sozialen Beziehungen enthielt die Frage *„wie wichtig sind dir persönliche Beziehungen im Team?“*. Diese Frage führte zu Rückfragen, ob denn die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im

Team gemeint sei. Um möglichst viel Resonanz zu erhalten, wurde diese Entscheidung der interviewten Person überlassen, was zur Folge hatte, dass diese Frage zum Großteil aus verschiedenen Blickwinkeln beantwortet wurde.

Eine Besonderheit ergab sich bei zwei jungen Führungskräften, welche sich die Mitarbeiterführung für einen größeren Standort teilen. Grundsätzlich war die Durchführung von zwei separaten Einzelinterviews geplant. Die Forschende reagierte auf die Bitte, die Interviews in Form eines gemeinsamen Gesprächs abzuhalten, bejahend. Durch die gute kollegiale Zusammenarbeit sahen sich beide Filialleiter im Stande, die Fragen unabhängig vom anderen und ohne Beeinflussung des bereits Gehörten zu beantworten sowie die eigene Meinung adäquat mitzuteilen. Unter diesen Voraussetzungen stimmte die Autorin dem Vorschlag zu.

3.5 Dokumentation der Auswertungsmethoden

Alle zehn Interviews wurden mit Hilfe einer elektronischen Diktier-Applikation am Smartphone aufgezeichnet. Vor jedem Interview wurde das Gerät auf seinen Akkustatus überprüft, auf Flugmodus geschaltet und aus Sicherheitsgründen wurde ein kurzer Aufnahmest abgehalten, um die Aufnahmequalität sicherzustellen. Nach Durchführung jedes Interviews wurde die Audiodatei korrekt mit Namen der Befragten abgespeichert und es wurde eine Sicherheitsdatei auf dem Laptop erstellt. Bei der Transkription wurde auf eine Softwarelösung verzichtet. Es wurde jedes Interview händisch abgetippt und nach Fertigstellung dieser Transkripte erneut auf Fehler untersucht. Die fertigen, korrekten Transkripte sind die Ausgangsbasis für die anschließende Analyse und Auswertung der Interviews (Lamnek, 2010, S.367).

Für eine einheitliche Transkription wurde das Gesprochene in Schriftdeutsch übersetzt, spezielle Begriffe im Dialekt, die für das Verständnis wichtig sind, wurden direkt so übernommen. Paralinguistische und außersprachliche Aspekte wie Husten, Räuspern, Körperbewegungen, Sprechgeschwindigkeit, Gesichtsausdruck sowie Mimik und Gestik wurden nicht berücksichtigt. Ein Lachen wurde dann vermerkt, wenn es für das Verständnis von zum Beispiel sarkastischen Bemerkungen notwendig ist. Der Fokus lag grundsätzlich nur auf den Interviewinhalten, weil es vorrangig um die Aussagen der jungen Führungskräfte und nicht um latente Faktoren geht. Aufgrund des gewählten Analyseverfahrens, auf welches im Folgenden noch eingegangen wird, erschien die Form der Transkription am sinnvollsten, weil beim gewählten Analyseverfahren weder sprachspezifische noch nonverbale Besonderheiten für die Auswertung relevant sind (Froschauer & Lueger, 2010, S. 208). Die ersten Transkripte enthielten exakt den Wortlaut der interviewten Personen, auf die versprochene Anonymisierung wurde erst in

einem nächsten Schritt eingegangen und es wurden alle gemeinsam genannten Vor- und Nachname sowie die Orte anonymisiert dargestellt. Die fertigen Interview-Transkripte dürfen nur von der Forscherin sowie der Betreuerin eingesehen werden, da auf die Anonymisierung von bloßen Vor- oder Spitznamen verzichtet wurde und diese somit eine Zuordnung möglich machen würden.

3.5.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Froschauer & Lueger

Zur Auswertung dieser großen Datenmenge wurde eine Themenanalyse nach Froschauer & Lueger gewählt (2003, S. 158ff.). Dieses Verfahren erschien als geeignet, da das textreduzierende Verfahren es ermöglicht, einen Überblick über diese Datenmenge zu erhalten und die Kernaussagen aller Interviewpartnerinnen und -partner in den Mittelpunkt stellt. Das ermöglicht eine nach Themen systematisch und kategorisch strukturierte Übersicht im Sinne einer kategorialen Ordnung. In der Durchführung bedeutet dies, dass die Interviews Satz für Satz durchgegangen werden und anhand der Textstellen relevante Themen identifiziert werden, die mit den PERMA-Faktoren, Herausforderungen in der Finanzbranche oder speziell mit dem Führungsverhalten von Führungskräften der Generation Y zu tun haben und somit zur Beantwortung der Forschungsfrage dienlich sein können. Diese relevanten Stellen wurden in den Transkripten mit einer Notiz markiert. Durch den Interviewleitfaden wurde bereits eine grobe Vorsortierung vorgenommen, allerdings ermöglicht dieses Verfahren, Antworten, welche bei einer anderen Frage erwähnt wurden, den passenden Themenkategorien zuzuordnen. So war gut erkennbar, welche Themen vermehrt auftauchen, welche die wichtigsten Charakteristika sind und welche Querverbindungen zu anderen Themengebieten erkennbar sind. Nachdem die Kodierung abgeschlossen war, wurden die Themen in weitere Unterkategorien gegliedert, um eine Verfeinerung der Hauptkategorieen zu erreichen. Ziel des Kodierverfahrens ist es, eine Analyse der verschiedenen Texte, der Struktur und der erwähnten Themen vorzunehmen sowie Unterschiedlichkeiten und Ähnlichkeiten zu finden (Froschauer & Lueger, 2003, S. 163).

Diese Darstellung eignet sich besonders gut, wenn die Meinungen von Expertinnen und Experten differenziert erarbeitet werden soll (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158). Alle Textpassagen, die der Beantwortung der Forschungsfrage nicht dienlich sind, wurden in diesem Schritt vernachlässigt und nicht weiter bearbeitet. Um trotzdem auf den ursprünglichen Text zurückgreifen zu können, wurden alle Codes mit dem richtigen Interview, der richtigen Seite, Zeile, Unterkategorie und Querverbindung zu anderen Codes versehen. Nachstehend eine beispielhafte Darstellung.

Abbildung 13: Beispielkodierung

Thema: positive Emotionen						
Textpassage	Intervie	Seite	Zeile	Unterkategorie	Querverbindung	
Das sind oft die Kleinigkeiten. Ob ich für jemand anderen jetzt schnell etwas erledige wenn zum Beispiel ein Kunde kommt und sagt er braucht schnell einen Überziehungsrahmen und der andere Kollege sagt „warte dann machen wir uns einen Termin aus“ oder ich sage „ich schau mir den Fall jetzt schnell an ich will meinen Kollegen ja auch eine Arbeit abnehmen“. Jetzt nur als banales Beispiel. Das sind oft so Kleinigkeiten, wo man wirklich hörig sein muss und hinschauen muss.	B1	10	270 - 276	Zwischenmenschliche Unterstützung		

Quelle: eigene Darstellung

Die fertige Excelmappe ergab eine übersichtliche Sammlung an Haupt- und Unterkategorien, die es ermöglicht, alle relevanten Codes zu suchen, zu filtern, oder zu bearbeiten. Um die Codes inhaltlich klar abzugrenzen, war eine Beschreibung inklusive aller zentralen Charakteristika der einzelnen Haupt- und Unterkategorien nötig. Dieser Schritt gilt als wesentliche Voraussetzung für die gewählte Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2010, S. 209). Die folgende Abbildung soll überblicksmäßig die erhobenen Haupt- und Unterkategorien sowie deren Beschreibung darstellen.

Abbildung 14: Darstellung der Haupt- und Unterkategorien sowie deren Beschreibung

Hauptkategorien	Beschreibung der Hauptkategorie	Subkategorie	Beschreibung der Subkategorie
positive Emotionen	Emotionen wie Freude, Spaß oder Dankbarkeit tragen zum Wohlbefinden eines jeden Menschen bei. Die Kategorie erfragt, ob dieser Faktor den Führungskräften der Generation Y in der Finanzbranche bewusst ist und wie dieser gefördert wird.	Bedeutung	Die individuelle Definition der befragten Führungskräfte für "positive Emotionen".
		Förderung durch Führungskraft	Definition darüber, was die befragten Führungskräfte tun, um positive Emotionen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verstärken.
		Rahmen- und Umfeldbedingungen	Hygienefaktoren oder Motivatoren geschaffen durch die Führungskraft, durch das Unternehmen, die Kultur, usw.
		Zwischenmenschliche Unterstützung	Gegenseitige Unterstützung im Team, zwischen FK und MA; zwischen FK und FK.
		Förderung durch das Unternehmen	Jede Förderung die durch das Unternehmen oder durch Umstrukturierungen erwirkt werden kann.

Engagement	Das Engagement beschreibt das völlige Aufgehen in der eigenen Tätigkeit unter der Nutzung der eigenen Stärken und Fähigkeiten sowie deren bestmöglichen Einsatz	Auswirkung	Beschreibt, wie sich Engagement am Arbeitsplatz auswirkt.
		Voraussetzungen	Zeigt auf, welche Faktoren förderlich sind für engagiertes Arbeiten.
		Verknüpfung der Tätigkeit mit Fähigkeiten und Stärken	Ideen und Maßnahmen der befragten Führungskräfte, wie die Stärken und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestmöglich im Berufsalltag eingesetzt werden können.
		Selbsterlebnis	Stellt dar, wie sich engagiertes Arbeiten bei den befragten Führungskräften persönlich auswirkt.
		Besserer Einsatz der eigenen Stärken und Fähigkeiten	Beschäftigt sich mit dem bestmöglichen Einsatz der eigenen Stärken und Fähigkeiten.
soziale Beziehung	Soziale Beziehungen und die gegenseitige Unterstützung, die Teilnahme am Leben anderer usw. steigern das Wohlbefinden. Diese Kategorie erfragt, ob und wie der Faktor in der Praxis der jungen Führungskräfte in der Finanzbranche gelebt wird.	Priorität	Legt offen, wie wichtig den befragten Führungskräften soziale Beziehungen im Team sind.
		Bedeutung Wertschätzung	Definition, was "Wertschätzung" für die Befragten bedeutet oder wie sich ein wertschätzender Umgang zeigt.
		Praxisbeispiel zur Unterstützung	Ein Beispiel aus dem Berufsalltag über gegenseitige Unterstützung und Wertschätzung.
		Kennzeichen schlechter Beziehungen	Definition darüber, was eine schlechte Beziehung kennzeichnet.
		Beziehung zum Vorgesetzten	Zeigt auf, wie die Beziehung zwischen der befragten Führungskraft und dem oder der direkten Vorgesetzten ist und ob bzw. welche Veränderungen gewünscht sind.
erlebte Sinnvermittlung	Die Sinnvermittlung am Arbeitsplatz ist ebenfalls förderlich für das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese Kategorie erfragt, ob der Sinn in der eigenen Tätigkeit erkannt wird und ob der Sinn den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermittelt wird bzw. ob die Vermittlung des Sinns die Umsetzbarkeit verbessert.	Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit	Zeigt, welcher Sinn oder Mehrwert der eigenen Tätigkeit zugesprochen wird.
		Sinnvermittlung an Mitarbeiter	Legt dar, ob mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Sinn ihrer Tätigkeit besprochen wird und wenn ja, wie und wie oft.
		Umsetzbarkeit	Zeigt, ob die befragte Führungskraft daran glaubt, dass die Sinnvermittlung die Umsetzbarkeit verbessert.

Zielerreichung	Die Zielerreichung führt über ein gesteigertes Selbstwertgefühl ebenfalls zu mehr Zufriedenheit, einem gesteigertem Wohlbefinden und einem höherem Glücksgefühl. Diese Kategorie beschäftigt sich darüber hinaus mit der Würdigung von Erfolgen sowie der Einbeziehung in die Zielgestaltung des Unternehmens.	Bedeutung	Fasst zusammen, welchen Stellenwert die Erreichung der Ziele für die befragten Führungskräfte hat.
		Achtsamkeit auf Teilziele	Erfragt, ob auf gewisse Teilziele besonderes Augenmerk gelegt wird
		Würdigung von Erfolgen	Stellt dar, ob und wie Erfolge, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter generieren, gefeiert oder gewürdigt werden.
		Einbindung in Zielgestaltung	Erfragt, ob die befragte Führungskraft in die Zielgestaltung des Unternehmens mit eingebunden wird.
Herausforderungen in der Finanzbranche	Die Finanzbranche blickt aktuell und in Zukunft vielen Herausforderungen entgegen. Diese Kategorie erfragt, wie man sich bestmöglich auf kommende Herausforderungen vorbereiten kann und welche Faktoren besonders in dieser Branche für das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtig sind.	Aktuell und in Zukunft	Erhebt die aktuellen und kommenden Herausforderungen für die Finanzbranche.
		Vorbereitung	Zeigt auf, ob die Finanzbranche bereits darauf vorbereitet ist.
		Grundstimmung im Team	Erhebt, ob und wie sich die Grundstimmung im Team durch diese Herausforderungen entwickelt.
		wichtige Faktoren für Wohlbefinden	Erfragt, welche Faktoren speziell in der Finanzbranche als wichtig erachtet werden.
Führungskräfte der Generation Y	Geht auf die befragten Führungspersonen ein, welche alle zur Generation Y gezählt werden und zwischen 1980 und 1995 geboren wurden. Außerdem wurden Unterschiede im Führungsstil erhoben.	wichtige Faktoren in der Führung	Beschäftigt sich mit jungen Führungskräften der Generation Y und der Abgrenzung zu Führungskräften anderer Generationen.
		Unterschiede in der Führung	Beschäftigt sich mit den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anhand Kriterien wie Alter, Dienstzugehörigkeit, Interessen, usw.
		schönstes Praxiserlebnis	Ein von der Führungskraft gewähltes besonderes Erlebnis im Team.

Quelle: eigene Darstellung

Unter Berücksichtigung der definierten Forschungsfragen werden die Ergebnisse der Analyse im folgenden Kapitel ausführlich dargestellt.

4 Darstellung der Ergebnisse

In diesem Kapitel liegt der Fokus auf der Auswertung der Daten, die in den geführten Interviews erhoben wurden. Die Ergebnisse werden anhand einer thematischen Gliederung dargelegt, die sich an den zu beantwortenden Forschungsfragen orientiert, mit dem Ziel, die Kernaussagen des Materials zu erheben, Unterschiede herauszuarbeiten und Gemeinsamkeiten zu finden. Da Führungskräfte interviewt wurden, die einerseits die Fragen in Hinblick auf deren unterstellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und andererseits in Hinblick auf sich selbst als „geführte“ Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter beantworten mussten, ist es besonders interessant, ob Ähnlichkeiten erkennbar sind. Die Ergebnisse gliedern sich in die Kategorien **positive Emotionen, Engagement, soziale Beziehungen, erlebte Sinnvermittlung, Zielerreichung** (PERMA-Faktoren) und wurden ergänzt um die **Herausforderungen in der Finanzbranche** sowie die **Führungskräfte der Generation Y**.

4.1 Positive Emotionen

Positive Emotionen wie Freude, Spaß oder Dankbarkeit tragen zum Wohlbefinden jedes Menschen bei. Diese Kategorie soll analysieren, ob dieser Faktor den Führungspersonen der Generation Y in der Finanzbranche bewusst ist und wie dieser gefördert wird. Innerhalb dieser Hauptkategorie haben sich fünf Unterkategorien ergeben, auf welche in absteigender Priorität für die Befragten, eingegangen wird.

Die essenziellsten Maßnahmen zur **Förderung** dieser positiven Emotionen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter passieren **durch die Führungskraft** und durch eine ausgeprägte **zwischenmenschliche Unterstützung**. Die individuelle **Bedeutung** und Definition von positiven Emotionen wird erhoben und wie eine **Förderung** dieser Emotionen **durch das Unternehmen** wahrgenommen wird. Außerdem werden noch einige Rahmen- und Umfeldbedingungen erwähnt, die eine tragende Rolle spielen.

Auf die Frage, wie leitende Personen dafür sorgen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positive Gefühle am Arbeitsplatz erleben, wurden unterschiedliche Zugänge genannt:

„Da Sorge ich insofern dafür – also trage dazu bei, indem ich das zulasse, wenn es einmal lustig ist, dass die Mitarbeiter auch lachen und dass ich nicht sage „in der Arbeit wird nicht gelacht – zum Lachen gehen wir in den Keller“ – sondern dass ich das eher als positiv befinde und – natürlich in geeignetem Maße – sogar

mich daran beteilige, weil das ja auch dann wieder den Zusammenhalt fördert. Und – Ja, ich glaube, so trage ich dazu bei, dass man Spaß und Freude haben kann und das meine Mitarbeiter auch spüren. Und ich glaube, das kann man auch nicht künstlich erzeugen, Spaß, sondern das muss man fühlen. Und ich glaube, das kann man den Mitarbeitern auch so sagen.“ (B1, S. 2-3, Z. 58-66).

Viele Führungskräfte empfinden es so, wie im Beispiel angegeben, dass dieses „Zulassen von Spaß“ ein wichtiger Faktor für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz sei. Der erwähnte „Zusammenhalt“ wird als notwendige Voraussetzung gesehen, um als Vorgesetzter und Vorgesetzte positive Emotionen zu erzeugen und könne durch ein gut funktionierendes Team herbeigeführt werden. *„Das wichtigste als Führungskraft ist einfach, dass das Team gut harmoniert. Wenn eine schlechte Stimmung ist, dann werde ich nie Freude am Arbeitsplatz entwickeln.“* (B5, S. 3-4, Z. 88-92).

Dieser Teamgedanke könne zum Beispiel durch gemeinsame Aktivitäten erzeugt und gefördert werden, *„dass man sich zusammensetzt, dass man mal ein Frühstück macht“* (B11, S. 3, Z. 69-78), *„dass ich sage gemeinsame Aktivitäten werden gemeinsam gemacht, beide Filialen zusammen und wir sind ein Team“* (B10, S. 2, Z. 82-87).

Ein Großteil der Befragten befindet regelmäßigen Austausch und regelmäßige bilaterale Gespräche als sehr förderlich für positive Emotionen wie Freude und Spaß am Arbeitsplatz. Diese Gespräche werden in ihrer Frequenz unterschiedlich gelebt, es gibt Führungskräfte, welche sich jede Woche für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Stunde Zeit nehmen, monatliche Checkgespräche forcieren oder den Austausch im täglichen Arbeitsalltag für sehr wichtig erachten. *„Regelmäßig auch Gespräche unter vier Augen führen“* (B1, S. 3, Z. 69-76). *„Durch regelmäßigen Austausch, kurze Wege, Jour fixe, Mitarbeitergespräche, immer wieder nachfragen“* (B7, S. 3, Z. 73-79).

Um diese positiven Emotionen im Team zu erhalten, sei Aufmerksamkeit ein ständiger Begleiter im Führungsalltag *„Wenn ich merke, dass eine Unruhe im Team ist, dann suche ich sofort das Gespräch, dass man alles immer gleich anspricht, dass man es gleich bereinigen kann, dass sich das nicht länger hinzieht“* (B2, S. 3, Z. 60-65.)

Jede befragte Führungskraft hat eigene Zugänge, diesen Faktor in der Praxis zu fördern, aber als Basis um positive Emotionen zu steigern, wurde Vertrauen genannt. Es wurde von einem gewissen *„kontrollierten, blindem Vertrauen“* (B4, S.2, Z. 54-62) gesprochen, welches den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genügend Freiraum lasse, um selbstständig und kreativ zu arbeiten. Hier wurde auch oft eine Querverbindung zu den Herausforderungen in der Finanzbranche gezogen, welche nur gemeinsam, mit einem gewissen Grundvertrauen, gemeistert werden könnten. Außerdem sei es wichtig, dass

in der Führung eine gewisse Authentizität gewahrt werde und auf die individuellen Interessen speziell eingegangen werde. Als hilfreich wird wahrgenommen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von sich aus aufzeigen, wenn in einem Themengebiet mehr Unterstützung durch die Führungskraft benötigt werde.

Die **zwischenmenschliche Unterstützung** ist ein zweiter sehr starker Faktor um positive Emotionen in der Arbeit zu erleben. Hier wird von vielen Führungskräften darauf hingewiesen, dass diese Zwischenmenschlichkeit auch im Privaten gegeben sein müsse.

„Wenn ich vielleicht auch außerhalb von der Arbeitszeit mit meinen Mitarbeitern etwas Privates reden kann, wenn ich mich austauschen kann mit ihnen und wenn ich einfach lachen kann“ (B1, S. 2, Z. 46-52), „wir sind echt alle sehr gut befreundet muss man sagen, wir sprechen über private Dinge genauso wie über berufliche und das stört auch nicht, das verschmilzt miteinander, das passt gut und wirkt sich sehr positiv aus“ (B3, S. 9, Z. 198-200), „es geht da wirklich um diese soft Facts, wie man miteinander umgeht, und wenn dann wirklich so eine Art freundschaftliches Verhältnis im Team entsteht, dann merkt man auch, dass die Dynamik eine ganz andere ist“ (B11, S. 2, Z. 39-44)

Ein vorhandenes Zusammengehörigkeitsgefühl im Team trage außerdem stark zu positiven Emotionen bei, hier wurden vor allem gute Kolleginnen und Kollegen genannt, eine vorherrschende, ansteckende positive Stimmung, aber auch Kleinigkeiten, die den Kolleginnen und Kollegen abgenommen werden können, würden den Zusammenhalt verbessern. Auch das gemeinsame Erreichen von Zielen und das Sehen von Ergebnissen werden oft als Faktor zur Steigerung positiver Emotionen erkannt.

In der Führung kristallisierte sich ganz klar heraus, dass das Eingehen auf den einzelnen Menschen eine immense Bedeutung hat, um positive Emotionen zu erzeugen: *„wenn man auf die Menschen eingeht, im Grunde will ein Mensch ja gesehen werden, und wenn man einen Menschen sieht, wahrnimmt, ernst nimmt, dann bekommt man sehr viel zurück“ (B2, S. 2, Z. 34-40)*. Dass auch manchmal das Herz ausgeschüttet werden dürfe, dass sich gemeinsame Zeit genommen werde für die Förderung von Freude und Spaß. Junge Führungskräfte in diesem Unternehmen würden sich vor allem in der Anfangsphase ihrer Führungskarriere mehr zwischenmenschliche Unterstützung von erfahrenen Führungspersonen wünschen, um im Sinne eines regelmäßigen Informationsaustauschs mehr voneinander zu lernen.

Die **Bedeutung** von positiven Emotionen am Arbeitsplatz für die befragten Führungskräfte wurde sehr individuell beantwortet. Allen gemeinsam ist jedoch die Aussage:

„[klar ist,] dass ich gerne in die Arbeit gehe“ (B1, S. 1, Z. 32-33), aber auch der emotionale, fachliche und soziale Einklang sei wichtig. Spaß und Freude sei etwas, das könne nicht erzwungen werden, sondern könne nur durch offene Kommunikation untereinander und vor allem auf gleicher Ebene gefördert werden. Es konnte eine Querverbindung zur erlebten Sinnvermittlung erkannt werden. Sobald der Sinn in der eigenen Tätigkeit erkannt werde, löse das etwas aus, das einen ansporne mehr zu machen als gefordert wäre.

„Wenn ich gerne wo reingehe, dann macht es mir Spaß, dann mache ich Dinge, die nicht immer verlangt werden, sondern die von mir herauskommen als Mitarbeiter, ich schaue über den Tellerrand, ich mache Dinge, die nicht in meinem Funktionsprofil stehen, ich mache es, weil ich glaube, dass es gut ist [...] Und wenn ich eine Freude im daily Business selber spüre, dann bin ich auch einfach erfolgreicher“ (B8, S. 2, Z. 51-60).

Spaß und Freude in der Arbeit werde auch dadurch erkannt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ihren Erfolgserlebnissen erzählten und dass sie die Freude über einen guten Geschäftsabschluss oder ein gutes Gespräch nach außen tragen und kommunizieren: *„Weil wenn man etwas gut kann, und das dann auch noch ausleben kann, dann macht es Spaß“* (B4, S. 4, Z. 188-122).

Die emotionale Bindung untereinander werde gestärkt, wenn diese Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben gelöst und weniger stark unterschieden werde. Eine Führungskraft wünscht sich, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter *„einfach zu Hause fühlen und so einen Spaß haben wie zu Hause auch“* (B11, S. 2, Z. 49-54), das könne durchaus dadurch erreicht werden, dass Erlebnisse aus dem Privatleben im Team geteilt würden.

Viele Führungspersonen erwähnen außerdem, sie würden positive Emotionen empfinden, wenn sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in schwierigen Situationen begleiten und unterstützen können. Sie fühlten sich besser, wenn sie die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begeistern könnten. Das inkludiere auch, dass es gesehen werde, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch einen Anstoß bräuchten, um den nächsten Schritt in der Weiterentwicklung zu gehen, hier sei viel Feingefühl von Seiten der Führungskraft nötig.

Überraschenderweise erhielt die Forscherin auf die Frage, was denn das **Unternehmen** an sich tun könne, um positive Emotionen der Führungskräfte zu **fördern**, vielfach die Antwort, dass das Unternehmen nur geringe Möglichkeiten dazu habe.

„Ich glaube, die Freude und den Spaß, den kann ich für mich nur haben, wenn ich 100-prozentig überzeugt bin von dem was ich mache. Das liegt zum Großteil an mir selbst“ (B6, S.4, Z 104-106).

Motivation und Förderung werde von den Führungskräften stark aus der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführung und aus einer offenen Feedbackkultur gezogen. Allerdings gebe es gewisse Punkte, auf welche das Unternehmen achten könne, um die positiven Emotionen der Befragten am Arbeitsplatz fördern. Es beginne bei den zu schaffenden Rahmenbedingungen in denen Wohlfühlen, aber auch Vertrauen und Freiraum beim Arbeiten möglich sei. Es habe aber auch mit den vorgegebenen Zielen zu tun, welche zwar anspruchsvoll aber nicht unrealistisch sein sollten.

Die Beziehung zum Unternehmen wurde als eine Art *„partnerschaftliches Verhalten“* (B10, S. 31, Z, 937-939) dargestellt, welches durch einen wertschätzenden Umgang, durch ein ausgewogenes Geben und Nehmen, eine übertragene Verantwortung und durch Loyalität gekennzeichnet sei und Selbstverwirklichung ermögliche: *„dass man als Mitarbeiter das Gespür hat dafür, dass nicht nur ich zum Unternehmen loyal bin sondern dass auch das Unternehmen mir gegenüber loyal ist“* (B9, S. 7, Z. 192-202). Auch die Mitgestaltung der Unternehmenskultur durch die Einbringung eigener Ideen ist ein vielfach genannter Wunsch, abseits der klassischen Befehlsempfängerhaltung.

Außerdem wurde hervorgehoben, dass monetäre Bestandteile zwar in angemessener Höhe vorhanden sein sollten, aber dies nicht die Quintessenz für positive Emotionen und Freude und Spaß im Team sei: *„Aber dieser Faktor, was Emotionen betrifft, das Gerne-hingehen, das Wohlfühlen im Team, das ist eine unentgeltliche Leistung - das ist etwas Unbezahlbares“* (B10, S. 5, Z. 142-151).

Ein viel genannter Verbesserungspunkt ist die Kommunikation. Hier wurde oft von der fehlenden Sinnvermittlung gesprochen – was eine Querverbindung zur erlebten Sinnvermittlung zeigt. Die Führungskräfte wünschen sich Möglichkeiten, sich laufend weiterzuentwickeln und weiterzubilden in Form von Seminaren, Kursen oder Lehrgängen. Sie wünschen sich ein Umfeld, in dem die Charakterstärken bestmöglich genutzt werden können. Außerdem wünschen sich viele Führungskräfte mehr Konsequenz in Hinblick auf den tatsächlichen Ablauf in den Filialen.

Die vorhin bereits kurz erwähnten gewünschten **Rahmen- und Umfeldbedingungen** beschreiben Motivatoren und Hygienefaktoren, die durch das Unternehmen, durch die Führungskraft und durch die Kultur geschaffen beziehungsweise vorgegeben werden. Es hänge wieder stark mit realistischen Zielvorgaben, mit durchdachten Anweisungen und mit individualisierten Lösungen zusammen.

„Wenn man einfach Sachen verlangt, die nicht möglich sind, oder Sachen vorgibt, wo man sich im Endeffekt nicht wirklich überlegt hat, wie man das jetzt im Kundengeschäft umsetzen soll. Und ja, wenn man sagt, das ist jetzt ein standardisierter Prozess und das muss jetzt jeder von A bis Z ohne Ausnahme so durchführen, dann funktioniert das aus meiner Sicht suboptimal“ (B1, S. 3, Z. 79-86).

Angemessene Bezahlung wurde erwähnt, die Möglichkeit zur Einhaltung von Mittagspausen ohne zeitlichen Druck, ein Gleichgewicht im Vorhandensein von Kontrolle und Freiraum und eine Ausgewogenheit zwischen Spaß im Team und dem notwendigen Ernst. Das Thema Homeoffice rücke immer weiter in den Vordergrund, sei aber in vielen Köpfen nicht das zentrale Thema und vor allem sehr schwer umzusetzen: *„für mich wäre Home-Office ein Thema. Wobei das wieder ein eigenes Thema ist. Weil da muss ich wirklich viel Vertrauen haben. Ich bin zwar so sehr vertrauensselig und vertraue schon, aber das ist etwas, wo ich mir nicht ganz so sicher bin, wohin das führt und ob es für jeden so gut ist“ (B10, S. 6, Z. 171-176).*

Es wurden vielfach persönliche Voraussetzungen genannt, wie zum Beispiel, dass auch eine Vorgesetzte oder ein Vorgesetzter nicht immer gut gelaunt sein müsse: *„Da können wir auch wieder auf die Emotionen zurückkommen, wo ich dann sage, ich kann Emotionen aufbringen und die Leute können mich auch mal verärgert sehen, sie können mich aber auch sehen, wenn ich Spaß an dem habe, was ich mache“ (B10, S. 4-5, Z. 119-130).*

Die Tätigkeit als Führungskraft und somit direkte Vorgesetzte oder direkter Vorgesetzter ermögliche die eigene Persönlichkeit in die Führungstätigkeit miteinzubringen und gehe mit einer gewissen Vorbildfunktion einher.

4.2 Engagement

Das Engagement beschreibt das völlige Aufgehen in der eigenen Tätigkeit unter der Nutzung der eigenen Stärken und Fähigkeiten sowie deren bestmöglichen Einsatz (Csikszentmihalyi, 2014, S. 56). Innerhalb dieser Hauptkategorie ergeben sich fünf Unterkategorien, auf die in absteigender Priorität für die Befragten eingegangen wird.

Der wichtigste Faktor für engagiertes Arbeiten passiere durch eine optimale **Verknüpfung der Tätigkeit mit den eigenen Stärken und Fähigkeiten**. Es wird beschrieben, wie das **Selbsterlebnis** von Engagement am Arbeitsplatz empfunden wird und darauf eingegangen, was die **Auswirkungen** und die **Voraussetzungen** von engagiertem Arbeiten sind und wie die eigenen **Stärken und Fähigkeiten besser eingesetzt** werden könnten, um engagiert zu arbeiten. Diese Kategorie beleuchtet, inwiefern die Füh-

rungskräfte das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern können, sowie auch wie Möglichkeiten, das eigene Engagement zu fördern.

Die wichtigste Möglichkeit, um engagiertes Arbeiten zu ermöglichen, wird wie bereits kurz erwähnt durch die **Verknüpfung der Tätigkeit mit den eigenen Fähigkeiten und Stärken** beschrieben.

„Dass man sich austauscht, was sind eigentlich die Stärken? Wenn man die dann gemeinsam commitet hat und gemeinsam identifiziert hat und die gegenseitigen Bilder abgleicht, dann sollte man das halt auch dem entsprechend einsetzen. Und dann, glaube ich, macht es ihnen auch richtig Spaß“ (B1, S. 5, Z. 124-133).

Als Voraussetzung für diese optimale Vereinbarkeit wird genannt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einerseits selbst ausdrücken könnten, wo die eigenen Stärken liegen, was sie gut könnten, welche Kompetenzen sie erworben haben und was ihnen Spaß macht. Diese Stärken sollten in einem zweiten Schritt mit der Führungskraft abgeglichen werden. Das wirke sich positiv aus, weil sich die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter mit den übertragenen Aufgaben nicht überfordert fühlten, weil er oder sie im Hintergrund die Sicherheit habe, dass die eigene Führungskraft die Stärken ebenfalls in den gleichen Bereichen sehe.

Sind sich Mitarbeiterin oder Mitarbeiter und Führungskraft über die Stärken einig, läge es an der Führungskraft, entsprechende Verantwortungen zu vergeben und die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter selbst arbeiten zu lassen. Es ist den Führungspersonen ein Anliegen, aus den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Persönlichkeiten zu machen und sie dazu zu ermuntern, Neues zu probieren: *„Und vielleicht empfinden es manche auch, als würden sie ins kalte Wasser geschmissen, aber oft hilft das auch“ (B1, S. 5, Z. 136-143).*

Viele Führungskräfte achten bereits darauf, die persönlichen Stärken und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Arbeitsalltag gut einzusetzen. Nicht jede Mitarbeiterin und nicht jeder Mitarbeiter arbeite gerne selbstständig. Es sei deshalb besonders wichtig, sie zu Aufgaben hinzuführen, bei denen persönliches Interesse vorhanden sei. Durch eine Änderung in den Filialkonzepten falle es den Führenden auch leichter, diese Stärken und Kompetenzen leichter zu erkennen und zuzuordnen. Positiv festzuhalten sei, dass sich das Unternehmen für umfassende Projekte das Know-How vielfach aus den unteren Ebenen hole: *„Ich nehme jetzt mal das Beispiel neue Projekte oder neue Strategien. Es wird jetzt nicht mehr nur die oberste Ebene gehört, sondern auch der Mitarbeiter aus der unteren Ebene. Und der ist genau der Richtige, weil er hat*

tagtäglich dann damit zu tun es ist wichtig, dass ich auf diese Personen einen Fokus lege die tagtäglich mit einem Instrument arbeiten müssen“ (B5, S. 6, Z.172-178). Auch die aktuellen Teamziele seien prädestiniert dafür, dass sie alle ihre Stärken sinnvoll einsetzen können.

Positiv wird erwähnt, dass Kunden das gelebte Engagement von Mitarbeitenden am Arbeitsplatz „spüren“ würden. Viele Führungskräfte sind im Gesprächsverlauf noch auf die Stärken von guten Teams eingegangen. Hier erhielt die Forscherin unter anderem Aussagen wie die, dass vorrangig der Teamgedanke vorhanden sein solle, damit Informationen untereinander weitergeben würden. Das Team solle sehr spontan sein, um sich schnell auf Unvorhergesehenes einstellen zu können. Teams sollten sich ausgleichen in deren Fähigkeiten und Stärken; das könne auch durch eine hohe Diversität von Alter, Gender und Erfahrung erreicht werden: *„dass ich sehr viel verschiedene Erfahrungen in meinem Team habe, ganz langjährige erfahrene Mitarbeiter, die viel Fachwissen haben; junge Mitarbeiter, die einen frischen Wind hereinbringen“ (B6, S. 25, Z. 737-748).*

Das **Selbsterlebnis** legt dar, was die Führungskräfte in ihrem täglichen Alltag brauchen würden um engagiert zu arbeiten.

„Ich gehe mehr auf in Bereichen, die ich nicht immer mache, wo ich mich informieren muss, in neuen Projekten. Da gehe ich am meisten auf“ (B3, S. 6, Z. 160-164).

Engagement komme bei vielen Führungskräften, wenn sie mit Aufgaben konfrontiert würden, die nicht alltäglich sind, sondern wo eine tiefere Auseinandersetzung notwendig sei. Außerdem sei engagiertes Arbeiten möglich, wenn ein gewisser Druck von außen einwirke.

Auch die Führung selbst bürge viele Momente, in denen die befragten Führungskräfte aufgingen. Zum Beispiel, wenn gesehen werde, dass sich die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter Vorschläge zu Herzen nimmt, wenn komplexe Kundengespräche geführt würden, die zu einem Verkaufsabschluss führen, wenn gute Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stattfänden, wenn das Team einfach erfolgreich arbeite.

„In der Führung ist es immer dann ein gewisser Flow, wenn ich einfach ein gutes Gespräch mit jemandem hatte. Das muss jetzt nicht irgendwie einen gezwungen, einen Grund gehabt haben, dass wir jetzt unbedingt ein Arbeits- und Entwicklungsgespräch führen müssen oder jetzt unser monatliches Jour fixe stattfindet oder was auch immer. Das kommt ja manchmal auch einfach zu Stande, weil es aus welchen Gründen auch immer passiert und wenn man da

dann gemeinsam hinausgeht und lächelt miteinander und sich einfach irgendwie besser fühlt, dann kann auch das ein Flow sein. Absolut“ (B4, S.7, Z. 186-193).

Die Bandbreite, wie oft die Führungspersonen persönlich das Aufgehen in der Tätigkeit erleben, reicht von „*Grundsätzlich gehe ich jeden Tag auf“ (B2, S. 6, Z. 155-158) bis zu „so zweimal pro Woche, würde ich sagen“ (B3, S.6, Z. 160-164).*

Wie sich engagiertes Arbeiten äußert, wird von allen Führungskräften sehr einheitlich beschrieben, nämlich mit dem völligen Versunken sein in einer Tätigkeit und dem Vergessen der Zeit *„ich mache keine Mittagspause, dass ich mich total auf die Situation konzentriere dann, schießen die Ideen von ganz alleine“ (B3, S. 7, Z. 166-167), „dann ist es plötzlich 20:00 Uhr und ich fahre erst nach Hause“ (B7, S. 7, Z. 182-185).*

Außerdem wurde erhoben, wie denn die Führenden merken würden, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter engagiert bei der Arbeit seien. Diese **Auswirkungen** wurden zum Großteil sehr einheitlich beschrieben, obgleich es dennoch unterschiedliche Auffassungen gab:

„Dass wir Nahe an den Mitarbeitern sind. So kann ich sagen, sind sie mit Herzblut dabei oder nicht. In ganz vielen Facetten. Ob ich jetzt die Augen meine, die Haltung, die Mimik, die Gestik das Verhalten, die Ideen, das spiegelt sich in allen Varianten wieder“ (B9, S. 9, Z. 250-254).

Die Führungskräfte betonen, es sei essenziell, die Nähe zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu fördern und zu erhalten. Durch diese persönliche Nähe könne erkannt werden, wann jemand motiviert und engagiert arbeite und wann nicht. Das bedürfe persönlichen Interesses für die Mitarbeitenden. Hierfür wurden konkrete Beispiele genannt wie *„Ich merke es auch, wenn ich gemeinsame Kundengespräche führe, wie sie sich motivieren wie genau sie auf den Kunden eingehen“ (B1, S.4, Z. 105-109), „wenn man mal länger da bleibt und etwas fertig macht [...] Wenn man sich selbst anbietet für gewisse Aufgaben“ (B3, S.4, Z. 105-110).* Auch das Interesse an persönlicher Weiterbildung wurde als Indiz für engagiertes Arbeiten genannt sowie das aktive Nachfragen in einem speziellen Themengebiet und das Darstellen von Erfolgserlebnissen nach außen.

Keine Querverbindung hat sich zwischen den Auswirkungen von Engagement und der Zielerreichung ergeben. Für Führungskräfte bedeutet engagiertes Arbeiten mehr als bloße Zielerreichung, viel mehr zeige es Eigeninitiative, das Einbringen von eigenen Vorschlägen, die Umsetzung von neuen Ideen sowie das Hinterfragen von Anweisungen.

Auf die Frage, welche **Voraussetzungen** für die Führungskräfte gegeben sein müssen, um engagiert arbeiten zu können, wurden viele Rahmenbedingungen genannt:

„Dass ich meine Freiheiten habe, dass ich mir meine Arbeit selbst einteilen kann. Und ich finde, man darf auch nicht zu viel Stress haben, sonst sieht man einfach rundherum nichts mehr. Man sollte zeitlich die Möglichkeit haben, damit man über den Tellerrand hinausblicken kann, das finde ich ganz wichtig. [...] Einfach die Unterstützung von allen Seiten, sodass meine Ideen angehört werden und man sich darüber Gedanken macht. Dass man sich einfach alles anhört und dann miteinander abwägt, ob das jetzt Sinn macht oder nicht. Also dass man darüber spricht“ (B3, S. 5, Z.118-121).

Die Befragten heben einerseits eine gewisse Flexibilität im eigenen Arbeitsbereich hervor sowie auch ein geschicktes zeitliches Management, um vorausschauend arbeiten zu können. Dazu zähle eine gute Selbstorganisation, Verantwortungsbewusstsein sowie eine vorhandene Grundkenntnis über Hierarchien und Strukturen. Diese Grundstruktur solle gut geregelt sein, eingebettet in eine Kultur, welche für Ideen und Vorschläge aus allen Hierarchieebenen offen sei, und Klarheit über diesen Umstand.

Der bereits thematisierte richtige Einsatz der personellen Ressourcen sei maßgeblich für engagiertes Arbeiten und auch der persönlich übernommene Verantwortungsbereich sei sehr aussagekräftig für das Engagement: *„je mehr Verantwortung man gibt, desto mehr gibt man als Mensch, glaube ich, wieder zurück“ (B3, S. 5, Z. 234-235).*

In der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführung sei eine klar kommunizierte Erwartungshaltung hilfreich, verlässliches Handeln sowie eine angenehme Arbeitsatmosphäre: *„Also auch sehr verlässlich und ich glaube, ich muss einfach klar formulieren, was ich erwarte. Wenn der andere genau weiß, was Sache ist, bis dahin und nicht weiter“ (B7, S. 5, Z. 148-151).* Um geeignete Voraussetzungen zu schaffen für engagiertes Arbeiten, sei es außerdem förderlich, die Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern und nicht das Hinweisen auf Schwächen. Eine weitere Voraussetzung sei der Einklang mit der eigenen Tätigkeit und die Möglichkeit zur Weiterentwicklung und Weiterbildung.

Zur Frage, was denn passieren müsste, damit die **eigenen Fähigkeiten und Stärken** noch **besser** oder bestmöglich **eingesetzt** werden können, wurden sehr unterschiedliche Antworten gegeben.

„Im Unternehmen würde ich mir wünschen, dass auch wenn wir in einer schnelllebigen Zeit leben und es wichtig ist, dass man sich immer weiterentwickelt, dass man immer lernt und Prozesse verbessert und so weiter – das wissen wir eh,

dass das wichtig ist, würde ich mir trotzdem eine gewisse Kontinuität bei gewissen Werten wünschen. Da meine ich zum Beispiel, dass man sich entfalten darf und dass man in nichts gezwängt wird, das man nicht unbedingt will. Dass man dort auch einmal bleiben darf, wo man sich hin entwickelt, dass man nicht sofort sagt „und jetzt müssen wir den nächsten Karriereschritt machen“, „und jetzt müssen wir von A nach B wechseln, weil jetzt brauchst du eine neue Herausforderung“. Dass ich solche Entscheidungen eigentlich selber treffen darf und nicht jemand anders für mich trifft. Das würde ich mir wünschen. Und da geht es für mich viel um Werte und Wertentwicklung vom Unternehmen“ (B1, S.6-7, Z. 168-179)

Diese Führungskraft legt dar, dass sich das Unternehmen zwar sehr gut entwickle und Weiterentwicklung natürlich ein wichtiger Faktor sei, um bestehen zu können, dass aber die persönliche Entscheidungsfreiheit dahingehend eingeschränkt sei, dass sehr vieles erwartet werde und Veränderung der Beständigkeit vorgezogen werde. Möglichkeiten durch das Unternehmen aufzuzeigen sei durchaus erwünscht, allerdings solle die Entscheidung zur Weiterentwicklung jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter selbst treffen können.

Die meisten der befragten Führungskräfte fühlen sich sehr gut eingesetzt in Hinblick auf die eigenen Stärken und Fähigkeiten und konnten keine Verbesserungswünsche äußern. Ein geringer Teil sieht die Möglichkeiten des besseren Stärkeneinsatzes in sich selbst, weil es niemanden gäbe, der sich sonst dafür verantwortlich fühlen könnte *„Das ist meine Verantwortung, dass ich das mir so richte“* (B11, S. 11, Z. 294-295).

In der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführung gebe es auch Mittel und Werkzeuge, um die Stärken und Fähigkeiten der Mitarbeitenden wieder besser einzusetzen. Es sei zum Beispiel essenziell, hinter das oft vorhandene „Schutzschild“ zu blicken, um die wirklichen Beweggründe für gewisse Handlungen zu verstehen: *„Dieses Schutzschild, wie wir wissen, das kannst du auch nicht permanent vor dich hertragen. Unsere Aufgabe ist es, hinter dieses Schutzschild zu blicken und auch zu sagen „was kann ich machen, wenn du irgendein Problem oder ein Hindernis hast, damit du wieder mit Engagement dabei bist?“* (B9, S.9, Z.243-248).

Gerade im Einstieg in die Führungskarriere wünschen sich junge Führungskräfte mehr externe Unterstützung durch die Personalabteilung, um für neue Herausforderung, die die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführung mit sich brächte, gewappnet zu sein.

4.3 Soziale Beziehungen

Soziale Beziehungen, die gegenseitige Unterstützung sowie die Teilnahme am Leben anderer steigern das Wohlbefinden der Menschen. Diese Kategorie analysiert, wie dieser Faktor in der Praxis der jungen Führungskräfte in der Finanzbranche gelebt wird. Innerhalb dieser Hauptkategorie ergeben sich fünf Unterkategorien, auf welche in absteigender Priorität für die Befragten eingegangen wird. Häufig finden sich gute **Praxisbeispiele zur Unterstützung** in den Interviews. Die **Beziehung zum Vorgesetzten** wurde umfassend thematisiert und eventuelle Verbesserungswünsche aufgegriffen. Die persönliche **Bedeutung von Wertschätzung** ist ein wichtiger Bestandteil der sozialen Beziehungen. Diese Unterkategorie beschreibt, was Wertschätzung genau bedeutet und wie sich ein wertschätzender Umgang äußert. Im Gegenzug dazu wird die Abgrenzung vorgenommen, was **Kennzeichen schlechter Beziehungen** sind und welche **Priorität** soziale Beziehungen für die Führungskräfte haben.

Um die gelebten sozialen Beziehungen, die gegenseitige Unterstützung und Wertschätzung zu beschreiben, wurden diese sehr oft durch ein **Beispiel aus der Praxis** dargelegt. Hier gibt es viele Überlegungen der Führenden, um die sozialen Beziehungen zu stärken:

„Dann habe ich mehr und mehr angefangen, Kompetenzen zu verteilen und direkt delegiert [...]. So ist dann einfach auch mehr Austausch entstanden, [...] und so sind dann einfach Synergien entstanden“ (B4, S.9, Z. 249-258).

Die Führungskraft beschreibt das Verteilen und Delegieren von Kompetenzen auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unterschiedlichen Filialen. Der gemeinsame Austausch, der dadurch zwangsläufig entsteht, weil die definierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für alle Filialen dienen, stärkt die persönliche Gesprächsbasis. Außerdem könnten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so entsprechend ihrer Interessen Aufgaben übernehmen.

Die Zusammenarbeit in den einzelnen Teams sei auch stark von der Teamgröße abhängig. So müssten kleinere Teams viel enger zusammenarbeiten und sich viel mehr abstimmen *„Da müssen wir wirklich zu dritt aufeinander schauen und uns gegenseitig wertschätzen, weil wenn das nicht funktioniert, dann können wir die Filiale morgen zusperren“ (B5, S. 8, Z. 213-216).*

Die sozialen Beziehungen zeigen sich sehr stark in schwierigen Situationen, viele der befragten Vorgesetzten beschreiben Situationen von Personalengpässen, die gemeinsam durchgestanden wurden und wo sehr lösungsorientiert an die Sache herangegangen wurde, sodass die Führungskräfte eine starke Unterstützung verspüren konnten.

Als Grundvoraussetzung wird gesehen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die vorherrschenden geltenden gesellschaftlichen Konventionen kennen und sich daran halten: *„wie man miteinander umgeht und das auch wertschätzend kommuniziert [...] die wissen, was sich gehört“* (B1, S.9, Z. 240-245).

Ebenso würden verschiedenste Aktivitäten die sozialen Beziehungen begünstigen, wie zum Beispiel ein gemeinsamer Betriebsausflug, eine Einladung zum Grillen, das gemeinsame Mittagessen, das Feiern eines Geburtstages oder sogar das gemeinsame Ausgehen am Abend.

Es wurden auch außergewöhnliche Beispiele in den Interviews erwähnt. Für den Geburtstag einer Filialleiterin haben sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammengesetzt und ein Video gedreht. Außerdem griffen zwei Filialleiter zu einer etwas unkonventionellen Lösung, um eine traurige Mitarbeiterin wieder aufzumuntern, indem sie nicht nur persönliche Hilfe anboten, sondern diese auch noch musikalisch untermauerten: *„Und dann haben wir beide diese Mitarbeiterin unterstützt, mit unserer Erfahrung und auch emotional. Und dann haben wir die Frage gestellt „Du, was ist eigentlich dein Lieblingslied?“ Dann hat sie irgendetwas gesagt, ich weiß es gar nicht mehr genau, ich glaube von Jay-Z war es, so einen Rap-Part. Spotify hineingeschmissen, Tür zu, ein bisschen lauter gedreht und dann haben wir ihren Song gehört, sind aufgestanden, haben getanzt, auch wenn es nicht gut war, und die Mitarbeiterin wurde immer lockerer und es hat ihr Spaß gemacht“* (B8, S, 4, Z.103-112).

Die sozialen Beziehungen und die Lebensqualität würden auch durch Gemeinschaftsbüros gestärkt und durch die Arbeit an den eigenen Beziehungskompetenzen, welche zusätzlich ein Kernthema in diesem Unternehmen seien.

Viele Führungskräfte äußerten sich auch zur **Beziehung mit der eigenen Führungskraft** und sprachen gewünschte Veränderungen an. Die Aussagen zu der Beziehung mit den eigenen direkten Vorgesetzten waren sehr unterschiedlich.

„Ehrlich, vertrauensvoll, wertschätzend auf jeden Fall, verständnisvoll; ich kann meiner Führungskraft alles sagen, alles besprechen. Spaß war auch immer dabei, das habe ich sehr geschätzt, denn es gibt doch sehr viele ernste Themen in unserem Bereich und trotzdem das dann noch mit Spaß zu machen, hab ich sehr geschätzt an ihm, auf jeden Fall. Und er hat mir sehr geholfen, also in meiner ersten Führungsaufgabe muss ich sagen“ (B2, S. 11, Z. 311-316).

Gute Beziehungen seien immer durch eine hohe Ausprägung an Vertrauen gekennzeichnet. Eine offene, ehrliche und klare Kommunikationsbasis kann hier definitiv als wichtigstes zwischenmenschliches Kriterium genannt werden. Auch für laufendes kon-

struktives Feedback seien die befragten Führungskräfte dankbar. Kommunikation auf Augenhöhe und Menschlichkeit seien für gute soziale Beziehungen förderlich sowie das Wissen, dass bei Bedarf die nötige Unterstützung durch die Führungskraft gegeben wäre.

Besonders geschätzt würden kleine zwischenmenschliche Gesten, welche das Interesse am Menschen ausdrückten: *„Thema Bachelorarbeit, er wusste, ich hatte mein Diplom bekommen und er war da mit einem Blumenstrauß. Da ist die Erwartungshaltung meinerseits nicht da, ich hab mir das nicht erwartet und dann passiert es. Dieser Überraschungseffekt, ob es Wertschätzung oder Anerkennung ist, kann ich dir gar nicht sagen, weil der Abschluss berufsunabhängig war, aber dass man sagt „das hast du gut gemacht, du wurdest als Führungskraft bestellt und hast parallel die Bachelorarbeit geschrieben““* (B10, S. 18, Z.529-531).

Andererseits gibt es auch Führende, die keine gute Beziehung zu den Vorgesetzten haben. Selbst wenn die persönliche Sympathie vorhanden sei, könne oft auf beruflicher Ebene kaum zusammengearbeitet werden: *„Wir zwei, das wird nichts mehr. Er ist mein Chef seit ich da bin, seit 2009. Das wird nichts. Er versteht mich nicht und ich verstehe ihn nicht und wir reden aber auch offen darüber. Also wir haben eine ganz offene Beziehung“* (B11, S.16-17, Z. 452-468). Die einzige zielführende Veränderung wäre eine neue Führungskraft. Hier wird auch persönlich kein Feedback eingeholt – das hole sich die Befragte von den Vorständen direkt. Besonders negativ empfinde diese Führungskraft die vierzehntägige Rechtfertigung über sämtliche getroffenen Handlungen und Entscheidungen.

Die meisten Beziehungen zwischen Führungskraft und Geführten entfalte sich im Laufe der Zeit. Gerade zu Beginn sei es nicht so einfach, einem neuen Vorgesetzten das nötige Vertrauen zu schenken und umgekehrt. Alle Beziehungen unterliegen gewissen Höhen und Tiefen, die Freiheit und das eigene Arbeiten, welches sich viele Führungskräfte wünschen, empfänden andere wiederum als *„alleine gelassen werden“* (B8, S. 19, Z. 526-535). Auch der Wunsch, in der direkten Führungskraft einen „Coach“ zu sehen, wurde vereinzelt geäußert.

Wie oft der regelmäßige Austausch stattfindet, sei sehr unterschiedlich. Viele sehen einander relativ selten im Vieraugengespräch und würden sich öfter einen persönlichen Austausch wünschen, für andere ist die Frequenz in Ordnung: *„Ja, er ist sehr selten da – was gut und schlecht sein kann“* (B3, S. 9, Z. 245-247). Als sehr positiv, aber sehr außergewöhnlich, wird es beschrieben, wenn die Führungskräfte bei Projekten mitar-

beiten, die nicht unmittelbar das Führungsgebiet betreffen: *„der krempelt die Ärmel hoch und arbeitet mit dir mit“* (B10, S. 10, Z. 502-507).

Im Themengebiet der sozialen Beziehungen wurde oft die persönliche **Wertschätzung** thematisiert und was das im Alltag **bedeutet**.

„Wenn ich aber spüre, derjenige ist authentisch und er oder sie zeigt mir auch, wenn es ihm nicht gut geht oder wenn es ihr nicht gut geht, und man kann gemeinsam daran arbeiten und man verschließt sich nicht mir gegenüber, dann ist das für mich ein großer Bestandteil von Wertschätzung“ (B4, S. 8, Z. 231-235).

Wertschätzung zeige sich stark daran, wie sehr sich beide Parteien einander öffnen und ob auch unangenehme Themen angesprochen werden könnten, in welchem Ausmaß es zugelassen wird, hinter die Fassade zu blicken. Die Durchführung im Rahmen eines Feedbacks, welches das Gegenüber gut annehmen könne, sei vielfach der gewünschte Optimalfall. Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern holen sich die befragten Führungskräfte dieses Feedback im Rahmen eines 360°Leadershipfeedbacks und im Zuge der Beurteilungs- oder Checkgespräche. Das inkludiert ein respektvolles Verhalten, einen respektvollen Umgangston und gegenseitige Rücksichtnahme. Es gehe darum, *„dass man sieht, was jemand leistet“* (B10, S.13, Z. 378-384). Es gehe auch wieder um gegenseitige Unterstützung, wenn jüngere Mitarbeitende ältere Mitarbeitenden in digitalen Fragen unterstützen und umgekehrt in Fachfragen.

Wertschätzung drücke sich auch aus, wenn Engagement in einem Bereich wahrgenommen und Lob ausgesprochen werde, oder wenn unangenehme Dinge klar angesprochen würden. Ein wertschätzender Umgang bedeute eine freundliche Kommunikation, gegenseitiges Verständnis, Pünktlichkeit, Höflichkeit und das Einhalten von Verpflichtungen: *„Hat für mich ganz viel mit Ehrlichkeit zu tun, weil wenn jemand nicht ehrlich zu mir ist dann wertschätzt er mich auch nicht“* (B4, S.8, Z. 227-251).

Die Wertschätzung aus Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitersicht dem Unternehmen gegenüber werde von den befragten Führungskräften erwartet, da die erbrachten Leistungen durchaus sehr gut bezahlt würden, ein gewisses Prestige mitbringe sowie angenehme Arbeitszeiten.

Zwischenmenschlich zeige sich Wertschätzung in einem ehrlichen Interesse am Menschen, ersichtlich durch Rückfragen und Nachfragen. Generell zeuge der hinterlassene metaphorische „Fußabdruck“ innerhalb eines Gesprächs davon, wie hoch die Wertschätzung sei: *„Das ist auch die Wertschätzung, die ich zurückbekomme. Die Mitarbeiter sind nichts anderes als ein Spiegelbild, wie man sich als Führungskraft gibt. Man*

sieht dann irgendwann, dass der Mitarbeiter das genauso macht, wie ich mir das vorstelle; man spiegelt eigentlich sich selbst in den Mitarbeitern“ (B10, S. 14, Z. 406-410).

Auch wie Menschen einander ansehen, was die Mimik, Gestik und die Körpersprache aussagen und die Resonanz auf das Gesagte, lasse klare Rückschlüsse auf eine vorhandene oder fehlende Wertschätzung zu.

Aus diesem Kontext hat sich auch das Thema der **schlechten Beziehungen** am Arbeitsplatz ergeben und woran diese erkannt werden.

„Ich glaube, dass sehr oft so Trotzreaktionen das preisgeben und das zeigen. Also trotzig sein ist für mich etwas, das ich schon oft erlebt habe, nicht nur im Arbeitsbereich, sondern auch im privaten Bereich. Und trotzig sein heißt in Wahrheit, dass es demjenigen nicht gut geht, dass ihm etwas nicht taugt und dass er sich vielleicht nicht gerecht behandelt fühlt. Und wenn irgendwo dieses Trotzig sein zum Vorschein kommt, dann weiß ich meistens schon, wo ich ungefähr ansetzen muss“ (B4, S. 10, Z. 286-292).

Am Verhalten der Mitarbeitenden lasse sich eine gute oder eine schlechte soziale Beziehung erkennen. Trotzreaktionen oder ein starker Konkurrenzkampf seien Anzeichen für verbesserungswürdige Beziehungen. Das Reden über dritte, nicht anwesende Personen, oder in weiterer Form das gegenseitige Ausspielen wirke sich nicht nur auf die Beziehung zwischen den involvierten Parteien, sondern auf das ganze Team aus. Die daraus generierte negative Stimmung sei ansteckend und führe im schlimmsten Fall sogar zu Krankheiten: *„Dann stecke ich vielleicht auch andere mit meiner negativen Stimmung an. Ich glaube, das trägt sich dann so weiter und das kann im schlimmsten Fall bis zum Burn-Out führen“* (B1, S. 9, Z. 249-254), *„Das ist wirklich schlimm, und dann hast du Kopfweg, dann hast du Kreuzweg und so weiter. 100-prozentig, das kommt von dem“* (B11, S. 16, Z.440-444).

Dadurch verschlechtere sich auch die Kommunikation und oftmals schaffe diese Stimmung viele Einzelkämpfer und kein Team mehr. Vorherrschende schlechte Beziehungen könnten zu Überforderung führen, ließe die Produktivität sinken und wirken sich negativ auf die Konzentration aus.

Bei Ungereimtheiten und ausweichendem Verhalten hielten es die Führungskräfte für besonders wichtig, die Betroffenen aktiv unter vier Augen anzusprechen und diese nicht im Plenum bloßzustellen: *„Sehr sensibel und vielleicht nicht zu stark Druck machen und ihn nicht irgendwie bloßstellen vorm Team“* (B6, S. 13, Z. 366-368).

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reagierten auch sehr sensibel, wenn der Führungskraft eine gute Leistung entgehe: *„Es ist mir sicher schon etwas gelungen, aber ich merke*

immer noch, wenn ich zum Beispiel irgendetwas vergesse, oder irgendetwas nicht frage, dann ist das sofort so „das hat sie sich jetzt nicht gemerkt.“ Also da verzeihen sie mir nichts“ (B11, S.3, S. 84-87). Das aufmerksame Erkennen von Leistungen sei aber auch den Führungspersonen enorm wichtig, weil viele wüssten, wie sich das anfühle, wenn gute Leistungen erbracht würden und diese nicht gewürdigt würden.

Einer Führungskraft war besonders wichtig, dass die Führung sehr klar gehalten werde und das gewünschte Verhalten nicht durch Diplomatie erreicht werde. Bei mangelnder Wertschätzung im Team leide auch das Vertrauen zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Hier müsse die Führungskraft bereit sein, früh genug Konsequenzen zu ziehen.

Im Weiteren wurde erhoben, welche **Priorität** die sozialen Beziehungen für die Führungspersonen darstellen.

„So blöd es klingt, ich glaube, die persönlichen Beziehungen sind sogar das Wichtigste für die Produktivität, Stabilität, den Zusammenhalt, die Wirkung nach Außen und in unserer Branche geht es oft darum, dass man Ziele erreicht, man quantitative Ziele schafft, was natürlich sehr sehr wichtig ist, aber ich glaube, dass das stark miteinander verbunden ist: Dass genau die Dinge, die man als Output haben will, nur funktionieren, wenn man gute positive Beziehungen hat“ (B1, S. 7, Z. 183-193).

Der Großteil der befragten Führungskräfte misst den sozialen Beziehungen den höchsten Stellenwert bei. Zwischenmenschliche Beziehungen, Netzwerke und eine gute Mischung aus „*Freund und Psychologe*“ (B4, S. 7-8, Z. 210-220) würden nicht nur im beruflichen Umfeld Wirkung zeigen, sondern auch im familiären und freundschaftlichen Bereich. Diese sozialen Beziehungen müssten jedoch auch immer auf Gegenseitigkeit beruhen: „*Wie du in den Wald hineinrufst, so kommt es zurück*“ (B9, S. 7, Z. 394-396).

Um diese sozialen Beziehungen gut leben zu können, sei es wichtig, sich Authentizität zu wahren und man selbst zu sein. Es sei förderlich, gewisse private Dinge über seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu wissen, allerdings müsse es gelingen, auch eine gesunde Distanz zu wahren. Gute soziale Bindungen zum Unternehmen würden außerdem die Wechselbereitschaft senken und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig binden: „*Weil du dann eine ganz andere Bindung zum Unternehmen aufbaust, es sind die Emotionen wieder im Spiel, wo ich sage, wenn ich mit dem Unternehmen irgendwo emotional „verheiratet“ bin, ist die Wahrscheinlichkeit, dass ich mich trenne, geringer*“ (B10, S. 12, Z. 355-361).

Eine Führungskraft bezeichnet die sozialen Beziehungen sogar als ihren Kernwert, weil sie daraus den meisten Mehrwert für die tägliche Arbeit ziehe: *„ich bin da jetzt drauf gekommen, durch die letzte Persönlichkeitsentwicklung, dass Beziehung mein Kernwert ist und wenn ich das nicht hätte, auch diese freundschaftlichen Beziehungen, dann würde es mir nicht so viel Spaß machen“* (B11, S.12, Z. 333-341).

4.4 Erlebte Sinnvermittlung

Die Sinnvermittlung am Arbeitsplatz ist ebenfalls förderlich für das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese Kategorie beschreibt, wie der Sinn in der eigenen Tätigkeit wahrgenommen wird, wie dieser den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermittelt wird und ob eine Vermittlung die Umsetzbarkeit begünstigt. Innerhalb dieser Hauptkategorie haben sich drei Unterkategorien ergeben, auf welche in absteigender Priorität für die Befragten eingegangen wird.

Das meist angesprochene Thema war die **Sinnvermittlung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** und analysiert, ob der Sinn einer Tätigkeit besprochen wird und wenn ja, wie oft. Die **erlebte Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit** wird erfragt, um zu erkennen, welcher Mehrwert der eigenen Tätigkeit zugesprochen wird und die **Umsetzbarkeit** stellt dar, ob die befragten Führungskräfte glauben, dass eine bessere Sinnvermittlung die Umsetzbarkeit in der Praxis verbessert.

Die erste Unterkategorie beschäftigt sich damit, wie und wie oft mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Sinn ihrer Tätigkeit besprochen wird. Mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte sehen es als ihre Aufgabe, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Sinn hinter gewissen Tätigkeiten zu vermitteln.

„Das ist ja die Kunst dabei und deshalb ist, glaube ich, unsere Position, die wir da haben, in der Vermittlung und in der Übersetzung von strategischen Themen - Warum machen wir Dinge und warum lassen wir Dinge, die wir 40 Jahre gemacht haben, so extrem wichtig. Weil nur dann, wenn die Menschen es verstehen, können sie es verinnerlichen und auch umsetzen“ (B9, S21, Z. 593-597).

Die Begleitung von Veränderungsprozessen sei eine wesentliche Tätigkeit als Führungskraft und dazu zähle auch, sich immer wieder Zeit für die Mitarbeiterin und den Mitarbeiter zu nehmen, um den übergeordneten Sinn zu vermitteln. Sobald der Sinn von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verstanden wurde, sei auch die Akzeptanz der Umsetzung höher. Sinnvermittlung finde im Rahmen von Besprechungen, von monatlichen Checkgesprächen oder tagtäglich statt. Wie diese Vermittlung erfolge, sei den Führungskräften selbst überlassen, dafür gäbe es keinen Leitfadens, allerdings sei

es wichtig zu beachten, dass Gesprochenes viel besser aufgenommen werde als Gelesenes.

Drei der befragten Personen in der Führung hielten nichts davon, den Sinn hinter der Tätigkeit zu erklären, weil jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter diesen Sinn für sich selbst finden müsse. Als Führungskraft könne eine gewisse Richtung vorgegeben werden, aber den Weg müsse jeder selbst für sich finden und wählen. Allerdings wäre eine erfolgreiche Arbeit ein Kennzeichen dafür, dass der Sinn für sich selbst gefunden wurde: *„Ich glaube, dass sie, wenn sie die Arbeit gut machen, den Sinn selbst gefunden haben“* (B5, S.11, Z.306-311).

Auch externe Faktoren können sinngenebend sein, welche durch die Handlung selbst für die Beraterin oder den Berater, sehr sinnstiftend seien. Als Beispiel wurde die Finanzierung eines Einfamilienhauses gewählt, das einer Familie einen Ort zum Wohnen bietet.

Wichtig sei, nicht nur die Tätigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu übersetzen, sondern auch den Sinn hinter vielen Führungsentscheidungen so gut und konkret wie möglich darzulegen, um für ein besseres Verständnis zu sorgen.

Die Konsequenz von zu geringer Sinnvermittlung sei ein schlechteres Ergebnis.

Die **Sinn oder der Mehrwert in der eigenen Tätigkeit** wird von den meisten Führungskräften in unterschiedlicher Art und Weise wahrgenommen.

„Indem ich merke, das was ich tue hat einen Sinn, beziehungsweise sehe ich es jetzt zum Beispiel als meine Aufgabe, dass ich Mitarbeiter entwickle. Wenn ich Zeit in einen Mitarbeiter investiere, und denjenigen entwickeln möchte und ich sehe dann positive Fortschritte, dann freut mich das einfach irrsinnig. Das trägt dann schon zu meinem Wohlbefinden bei“ (B1, S. 1, Z, 33-37).

Der Sinn in der Führungstätigkeit liege darin, einen Weg vorzugeben und einen gewissen Überblick zu behalten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu loben und regelmäßiges Feedback zu geben. Vielfach sei es erfüllend und sehr sinnstiftend, bei den Ausbildungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich zu sein und die eigene Funktion erfolgreich auszuüben. Eine sinnvolle Tätigkeit wirke sich auch deutlich auf positive Emotionen wie Freude und Spaß an der Arbeit aus.

Führungskräfte sind angehalten, eine Vorbildfunktion einzunehmen, sie sind aber ebenso aufgefordert, die Mitarbeitenden selbst zum kritischen Denken zu animieren um Dinge und Abläufe zu hinterfragen.

Ein Teil der Befragten sieht die persönliche Tätigkeit durchaus realistisch „Also ich finde es schon sinnvoll, zwar nicht alle Tätigkeiten, die ich mache, finde ich sinnvoll, aber ich denke, das ist in keinem Arbeitsbereich so. Aber 80 Prozent sind sicher sinnvoll“ (B3, S.11, Z.286-288).

„was gibt es Schöneres als die Schlüsselübergabe an einen Kunden, der in ein neues Einfamilienhaus einzieht? [...] Oder wenn man mit einem Kunden eine Veranlagung gemacht hat und die ist wirklich aufgegangen und sich der Kunde jetzt davon eine Reise finanzieren kann, die er schon seit 15 Jahren machen will. Also ja, ich sehe hier sehr viel Sinn dahinter“ (B5, S. 10, Z. 278-283). Auch externe Faktoren aus der Gesellschaft ließen Sinn in den Tätigkeiten erkennen, weil Banken oder Kundenberater ein ganzes Menschenleben begleiten, außerdem sei jeder Tag abwechslungsreich und somit auch jeder Tag unterschiedlich sinnstiftend.

Eine Führungskraft erklärt, er habe das Gefühl, die Gesellschaft messe seiner Position eine höhere Bedeutung zu als er selbst. Jede und jeder Führende sieht den Sinn der eigenen Tätigkeit auch darin, einen wertvollen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten und die Kundin und den Kunden, die Mitarbeiterin und den Mitarbeiter, Gutes zu tun.

Die Frage, ob denn eine bessere Sinnvermittlung auch die **Umsetzbarkeit** verbessere, konnten alle bis auf eine Führungskraft bejahen.

„Ja, das denke ich schon. Ich glaube schon, dass das Verständnis für das, was wir tun, größer ist. Jeder kann nicht alles damit anfangen, das ist klar, man kann nicht alle Menschen bekehren aber wenn ich es gesagt habe, dann habe ich zumindest das Gefühl, ich habe etwas Gutes mittransportiert mit dem Arbeitsauftrag“ (B6, S. 16, Z. 473-476).

Wichtig sei, dass der übergeordnete Sinn, das Ziel, welches das Unternehmen anstrebe, zu allererst den Führungskräften bekannt sei. Dies sei die einzige Möglichkeit, um die Vermittlung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen und diese Vermittlung sei die Grundlage für eine ordentliche Umsetzung. Außerdem sei das Verständnis größer, wenn Hintergrundinformationen bereitgestellt würden und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter würden zum Mitdenken, Hinterfragen und zum kritischen Reflektieren animiert.

Eine Führungskraft sieht keine Verbesserung in der Umsetzbarkeit auf Grund ausführlicher Sinnvermittlung:

„Ich bin ein Verfechter davon, dass man andere Menschen nicht leicht motivieren kann. Man kann sich nur selbst motivieren. Da bin ich eigentlich der Überzeugung“ (B4, S.

12, Z. 345-352). Motivation müsse aus jedem selbst kommen und könne langfristig nicht durch eine andere Person hervorgerufen werden.

4.5 Zielerreichung

Zielerreichung führe über ein gesteigertes Selbstwertgefühl ebenfalls zu mehr Zufriedenheit, einem gesteigerten Wohlbefinden und einem höherem Glücksgefühl. Die Kategorie beschäftigt sich mit der persönlichen Wertigkeit der Zielerreichung und analysiert, wie erreichte Ziele gefeiert werden. Diese Kategorie beschreibt darüber hinaus den persönlichen Einbezug in die Zielgestaltung des Unternehmens. Innerhalb dieser Hauptkategorie ergaben sich vier Unterkategorien, auf die in absteigender Wichtigkeit für die Befragten eingegangen wird.

Es wurde besprochen, welche **Bedeutung** die Zielerreichung für die befragten Führungskräfte hat und inwiefern eine **Würdigung von Erfolgen** stattfindet. Außerdem wird darauf eingegangen, wie groß die **Achtsamkeit auf Teilziele** ist und ob eine **Einbindung in die Zielgestaltung** des Unternehmens durch die Führungskräfte gegeben ist.

Auf die Frage, welche Bedeutung die Zielerreichung für die Führenden persönlich habe, wurde konsequent auf die Unterscheidung in quantitative und qualitative Ziele hingewiesen.

„Du hast es im Prinzip schon schön gesagt. Es gibt zwei Arten von Zielen. Das eine ist das, das ich sehr gut messen kann, habe ich 100 Prozent oder habe ich nicht 100 Prozent. Und das andere ist die menschliche Komponente: Wie habe ich mich selbst weiter entwickelt. Die wichtigere Komponente für mich ist die menschliche Komponente, weil wenn die nicht funktioniert, kann ich verkaufen was ich will, dann werde ich trotzdem nie zufrieden sein“ (B5. S.11-12, Z.315-320).

Erfolgreich in der Zielerreichung sei das Team nur, wenn nicht nur die verkauften Stückzahlen passten, sondern wenn sich auch jeder und jede persönlich weiterentwickle und verbessere. Die Priorität der Zielerreichung selbst ist extrem hoch – hier war sich der Großteil der Befragten einig, da die Befriedigung von Kundenbedürfnissen durch den Verkauf von Dienstleistungen zu der Hauptaufgabe einer Bank zähle und deren Beständigkeit sicherstelle.

Festgelegt und überprüft würden die Ziele im jährlichen Mitarbeitergespräch, genauer in der Arbeits- und Entwicklungsvereinbarung. Hier differenzierten die Führungskräfte sehr genau, was individuell von jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter gefordert

werde. Auch wenn nach neuer, geltender Rechtslage Teamziele fokussiert würden, so sei die Erwartungshaltung an die einzelnen Personen je nach Ausbildungsstand, Alter, Stärken und Schwächen durchaus unterschiedlich. Es habe höchste Priorität, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter einen Betrag zur Zielerreichung der Filiale beitrage: *„Ja, mir ist es gerade im Moment, wo wir eh in den letzten Jahren und auch aktuell immer mehr den Team-Gedanken haben, dass jeder seinen Beitrag leistet, das ist mir absolut wichtig. Da geht es mir weniger darum, wie viele Stücke jemand produziert; mir ist extrem wichtig, dass ich weiß, jeder versucht, sein Bestes zu geben und jeder hat seinen Beitrag geleistet, dass der gesamte Laden rund läuft“* (B6, S. 17, Z. 483-487).

Dabei sollten die Ziele *„herausfordernd, aber nicht unerreichbar“* (B1, S. 15, Z. 417-422) sein, wobei sich die Führungskräfte bevorzugt *„höhere Ziele stecken, bevor es langweilig wird“* (B7, S. 13, Z. 378-380).

In der Praxis werde vielfach versucht, das Große und Ganze zu sehen und sich nicht auf kleinere Teilziele zu versteifen: *„Ja ich versuche, das Ganze zu sehen, also nicht nur einen Teilbereich, deswegen hat man ja auch eine Beurteilung in mehrere Punkte“* (B2, S. 14, Z. 404-408).

Natürlich könne es auch vorkommen, dass vereinbarte Ziele nicht erreicht würden. In so einem Fall müssten die Umstände genau angesehen werden und herausgefunden werden, was der Grund für das Nichterreichen sei: *„Wenn ich allerdings jetzt merke, dass ein Mitarbeiter sehr engagiert ist und seine Ziele erreichen möchte, schafft es aber aus irgendeinem Grund nicht, dann ist das für mich keine Zielverfehlung. Wenn ich merke, dass ein Mitarbeiter seine Ziele nicht schafft und auch nicht das nötige Engagement in diese Aufgabe setzt, dann hat er mit mir sehr viel Arbeit. Weil dann lasse ich ihn das auch spüren. Also da gibt es immer zwei Unterschiede von „Ziel nicht erreichen“* (B1, S.13-14, Z. 379-385).

Es hat sich gezeigt, dass es eine klare Querverbindung zu den sozialen Beziehungen gibt, welche als Voraussetzung für Produktivität, Stabilität, Zusammenhalt und der Außenwirkung gesehen werden.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Frage, inwiefern die **Erfolge** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefeiert oder **gewürdigt** werden:

„Da habe ich immer drauf geachtet, dass man Lob in der Gruppe ausspricht oder mal ein nettes Mail an jemanden persönlich. Dass man jemandem eine kleine Süßigkeit auf den Tisch stellt oder gratuliert. Da habe ich schon drauf geachtet, wenn gute Verkaufsabschlüsse sind. Gute Kunden-Feedbacks weitergeben, zu-

erst an die betreffende Person und dann fragen, würde es dich stören [...] wenn wir das vorm ganzen Team besprechen. Ich habe dann noch mal gesagt: „Schaut, das ist eine gute Beziehung, da muss man dir wirklich gratulieren.“ Da kommt dann auch ein Applaus aus dem Team. Also hervorragende Leistungen muss man vor den Vorhang holen“ (B2, S. 16, Z. 455-463).

Viele Führungskräfte waren der Meinung, dass Lob dem ganzen Team gebühre, weil jeder einen Beitrag zum Erfolg leiste. Bei besonders guten Verkaufsabschlüssen werde oft eine E-Mail an die betroffene Person verschickt, um zu gratulieren. Um Leistungen besonders hervorzuheben, würde auch zu spezielleren Maßnahmen gegriffen, wie dem Einbinden des nächsthöheren Vorgesetzten: *„Was dann für mich nochmal ein zusätzlicher Verstärker ist, wenn ich das Ganze dann CC auch noch an meine Führungskraft schicke“ (B4, S. 14, Z. 394-401).* Positive Kundenrückmeldungen, die einen einzelnen Mitarbeiter oder eine einzelne Mitarbeiterin betreffen, würden auch in Teammeetings besprochen, um nicht nur eine Einzelperson, sondern das gesamte Team zu motivieren. In anderen Teams werde mit symbolischen „high-fives“ (B1, S. 15, Z. 412-414) gearbeitet, um Anerkennung, Lob und Freude auszudrücken.

Auch gemeinsame Aktivitäten werden gern genutzt, um erreichte Ziele zu feiern: *„abends stoßen wir gemeinsam darauf an oder gehen gemeinsam etwas essen und feiern das“ (B5, S. 13, Z. 350-354), „da machen wir dann sogar ein Fläschchen Sekt auf und alle stellen sich zusammen“ (B6, S. 19, Z. 540-541), „wir waren gemeinsam kegeln“ (B7, S. 14, Z.412-415) oder es würden Filialausflüge gemacht.*

Für eine Führungskraft war es noch sehr wichtig hervorzuheben, dass der Erfolg immer dem Team gebühre und nicht der Führungskraft. Es sei allerdings die Aufgabe der führenden Person, diese Erfolge bei jeder Einzelnen beziehungsweise jedem Einzelnen zu sehen, was auch eine Form der Würdigung sei.

Wichtig sei es, bei guten Ergebnissen das „Wie“ zu hinterfragen und auch Leistung, die nicht in Zahlen messbar seien, zu sehen und zu würdigen: *„Also wenn ich einen Mitarbeiter habe, der gerne im Foyer unterstützt, der generell viel fürs Team macht, das muss ich auch irgendwo anerkennen und wertschätzen, aber gemeinsame Erfolge feiern ist glaube ich ganz ganz wichtig“ (B10, S. 24, Z. 738-741).*

Eine Führungskraft habe enorme Scheu, einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor den Vorhang zu holen, weil sich „Einzellob“ nicht positiv auf das Team auswirke: *„Dann muss man total aufpassen, wen man von den Vorhang holt und wen nicht. Das mache ich eigentlich eher bilateral“ (B11, S. 22, Z. 294-298).*

Die nächste Frage gilt der **Aufmerksamkeit auf Teilziele** in der Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In allen Bank- oder Finanzinstituten gebe es in erhöhter oder verminderter Form diverse Listen, die der Verkaufsunterstützung dienen. Der Großteil aller Führungskräfte sehe in diesen Listen positive Verstärker, um Produktverkäufe zu unterstützen.

In der Wertigkeit, welche Prioritäten diese Listen haben, herrschen gravierende Unterschiede zwischen den Befragten. Eine Führungskraft gebe immer Listen zur Unterstützung aus und kontrolliere auch, ob damit gearbeitet werde und setze entsprechende Konsequenzen bei mangelnder Bearbeitung: *„Und ich glaube, wenn jemand das wirklich gar nicht macht über mehrere Monate und du immer wieder mit ihm sprichst, dann musst du auch Konsequenzen ziehen, weil sonst spielt er sich mit dir, das ist auch nicht lustig“* (B1, S.14, Z. 397-404).

Eine andere leitende Person gebe die Anweisung, diese Listen zu bearbeiten, vertraue aber darauf, dass die Tätigkeit ausgeführt werde: *„Ja, ich fordere auf der einen Seite sehr viel Selbstverantwortung ein. Also ich bin schon der Meinung, dass jeder von uns erwachsen ist und wissen muss, was Sache ist“* (B4, S. 13, Z. 373-375).

Um die Ziele in der Qualität zu erreichen, müssten gesondert Maßnahmen überlegt werden *„da überlegen wir uns dann, was. Grundsätzlich ist es wichtig, dass das Team im Vordergrund steht und die Ziele, was das quantitative anbelangt. Das Qualitative, ja wir haben ja als Bankhaus Spängler ein Markenversprechen was besagt „bestes Family Banking“ und es gibt auch diesen Ausspruch „Beratungserlebnis Spängler“ das sind qualitative Herausforderungen, wo ich sage „ok das müssen wir auch liefern“* “ (B7, S.13-14, Z. 385-390).

Die Achtsamkeit auf Teilziele verstärke sich, wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin nicht die gewünschten Ergebnisse abliefere. Hier würden von allen Führungskräften Maßnahmen ergriffen, wobei ein Mittelweg zwischen Förderung und Forderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefunden werden müsse.

Die **Einbindung in die Zielgestaltung** des Unternehmens scheint in der Finanzbranche nur in den oberen Reihen üblich zu sein. Ein Regionalleiter erklärt beispielsweise *„Nein ich bin an vorderster Front. Da bin ich voll eingebunden. Da gibt es eine Vorbesprechung, dann gibt es eine Detailplanung, eine Abnahme quasi wie das für alle so passt“* (B7, S.15, Z. 432-434).

Der Großteil der Befragten gab an, in diesen Prozess nicht involviert zu sein, was aber für die einzelnen Befragten kein Problem darstelle, weil sie jene Personen, die Entscheidungen treffen, für sehr fähig halten würden und Vertrauen vorhanden sei: *„Ich*

muss sagen, ich glaube, dass diese Vision von Menschen entwickelt wird, die sich sehr genau damit befassen, was wir wollen und wo wir hin wollen und auch warum. Aktuell habe ich auch das Gefühl, dass das passt. Ich kann mich damit identifizieren. Und wenn das nicht so wäre, dann würde ich mir wahrscheinlich mehr Freiheiten wünschen beziehungsweise Einspruchsmöglichkeiten. Aber ich habe jetzt nicht das Gefühl, dass das nicht stimmt was da passiert. Sondern ich stehe da auch dahinter“ (B1, S. 15, Z. 428-434),

Eine Person hebt hingegen hervor, dass eine Einbindung in die Zielgestaltung und die Strategie sehr wichtig sei, nicht nur für das Top-Management, sondern für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen: *„Es bringt nichts wenn oben top Strategien ausgearbeitet werden und Zielentwicklungen gemacht werden, wenn es vielleicht gar nicht umsetzbar ist. Hier muss die Stimme von jedem gehört werden und es ist sehr wichtig, dass man auch die Dame oder den Herrn der am meisten am Kunden ist auch anhört und die Chance gibt seinen Teil zur Strategie beizutragen“ (B5, S.13, Z. 361-370).*

4.6 Herausforderungen in der Finanzbranche

Die Finanzbranche blickt aktuell und in Zukunft vielen Herausforderungen entgegen. Diese Kategorie beschäftigt sich mit der bestmöglichen Vorbereitung auf kommende Herausforderungen und welche Faktoren in dieser Branche besonders wichtig für das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind. Innerhalb dieser Hauptkategorie haben sich vier Unterkategorien ergeben, auf welche eingegangen wird.

Einleitend werden alle genannten **aktuellen und zukünftigen Herausforderungen** in der Finanzbranche thematisiert und wie gut oder schlecht sich die befragten Führungskräfte darauf **vorbereitet** fühlen. In Hinblick auf die Forschungsfrage wurde thematisiert, welche die **wichtigsten Faktoren für Wohlbefinden** in der Finanzbranche sind. Außerdem wurde erfragt, ob diese Herausforderungen eine Auswirkung auf die **Grundstimmung im Team** haben.

Als größte Bedrohung oder **Herausforderung, die es aktuell und in der Zukunft** in der Finanzbranche gebe, werden unter anderem die Beratungsqualität für alle Kundinnen und Kunden genannt, die Technologie- und Digitalisierung, sowie die stärker werdende Regulierung der Banken.

„Das nicht nur die Finanzbranche, sondern die ganze Welt in einem digitalen Umbruch steht, das ist eh klar aber speziell die Finanzbranche, vor allem in Österreich, weil wir lange unsere Hausaufgaben nicht gemacht haben, sind wir sehr stark davon betroffen“ (B5, S. 14, Z. 382-390)

Die Digitalisierung, beziehungsweise der digitale Wandel, werde von allen Befragten wahrgenommen, vor allem in Kombination mit Beziehungs- und Kundenpflege. Der moderne Bankkunde erwarte sich ein Banking rund um die Uhr und eine persönliche, qualitative Beratung für Geschäfte, bei denen fachliche Expertise benötigt werde. Der Weg in eine Bank sei für jüngere Generationen eine Seltenheit. Trotzdem bedeute dieser digitale Umbruch nicht, dass es in Zukunft keine Bankberater und Bankberaterinnen mehr geben werde, weil trotzdem kompetente und verlässliche Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen für Gespräche vor Ort unerlässlich wären. Persönlicher Kundenkontakt sei die einzige Möglichkeit, sich von globalen Playern wie Google, Amazon, Yahoo, oder FinTechs, welche auch bereits Zahlungsdienste anbieten, abzugrenzen. Die Bankenbranche stehe vor der Herausforderung für alle Generationen attraktiv zu bleiben und die Digitalisierung zu nutzen, um Routinetätigkeiten abzubauen. *„Digitalisierung ist ein Thema. Die Digitalisierung wird uns gewisse Tätigkeiten, die vielleicht oft noch belastend gewesen sind, weil es ein Abwicklungsfaktor war oder weil es ein Servicefaktor war, abnehmen und wir werden uns wirklich mehr Zeit für den Kunden nehmen können“* (B10, S.26, Z. 780-783). Die persönliche Kundenbindung werde trotz Digitalisierung immer essenzieller, um langfristig als Bank bestehen zu bleiben. Eine qualitative Beratung durch versierte Berater und Beraterinnen mit entsprechendem Know-How sei ein wichtiges Qualitätskriterium.

Eine zweite große Herausforderung, welche die Finanzbranche begleitet, sind die gesetzlichen und rechtlichen Regulierungen. Vor allem im Wertpapier- und Kreditgeschäft sowie im Datenschutzrecht finden sich starke Vorgaben, die das Tagesgeschäft beeinflussen, weil diese viel Zeit in Anspruch nähmen. Bekannte Beispiele für starke Regulierung fänden sich in den Richtlinien über Märkte für Finanzinstrumente (MiFID), dem Bundesgesetz über Hypothekar- und Immobilienkreditverträge (HlKrG) und der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO).

„wenn wir die Banken vergleichen mit unseren Autobahnen, dann fahren wir mit 130 km/h und irgendwann passiert ein Unfall. Dann wird der erste aufzeigen und sagen dass 130 km/h zu gefährlich ist wir müssen 100 km/h fahren, wir brauchen höhere Wände und Sicherheitsstreifen und so weiter. Und mit 100km/h wird wieder ein Unfall passieren und man wird wieder weiter in diese Reglementierung gehen. Irgendwann wird man dann vielleicht 5 km/h fahren und bei 5 km/h gibt es immer noch irgendeinen lustigen Menschen der einen Unfall bauen kann. Irgendjemanden gibt es immer und dann sagt man, dass auch 5 km/h zu gefährlich sind und wir ab sofort 0 km/h fahren. Und dann steht alles. Und das umgemünzt auf die Finanzbranche bedeutet, ja, Reglementierung ist gut und ist wichtig, aber

man muss wissen wann man wirklich aufhört mit dieser Reglementierung, weil sonst haben wir einen Stillstand in der Wirtschaft. Die Bank ist der Katalysator der Wirtschaft und wenn die Bank zu Tode reguliert wird, so dass sie nichts mehr selbst entscheiden kann, dann steht die Wirtschaft und nichts mehr wird funktionieren. Und dann haben wir Probleme“ (B5, S. 15, Z. 410-426).

Die befragte Führungskraft legt das Problem der Regulierungen durch einen sehr plakativen Vergleich mit Autobahnen sehr anschaulich dar und erklärt, dass eine gewisse Überprüfung der Banken durchaus angemessen sei, aber nur bis zu einem gewissen Grad. Zu starke Regulierung verhindere wirtschaftliches Arbeiten.

Eine weitere Herausforderung wird in den bestehenden Strukturen von Retailbanken gesehen: *„Ganz klar in der Struktur von großen Retailbanken“* (B4, S. 17-18, Z.498-502), denn immerhin sei Österreich *„over-banked“* (B7, S. 16, Z. 450-451). Straffere Filialnetze und effizientere Lösungen müssten gefunden werden.

Eine Veränderung in der Finanzbranche wird aber auch im Generationenthema gesehen: Jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter würden viel eher Chancen und Möglichkeiten erhalten, sich zu beweisen. Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter würden schwerer mit kommenden Veränderungen umgehen als Jüngere und viele Baby Boomer würden in naher Zukunft in Pension gehen und mit ihnen das fachliche Know-How. Die gewohnten fachlichen Kompetenzen und Ausbildungen, die von Recruitern in der Vergangenheit gefordert wurden, seien längst nicht mehr ausreichend, um Kundinnen und Kunden ein qualitativ hochwertiges und umfangreiches Beratungserlebnis bieten zu können: *„die jungen Menschen werden nicht mehr so oft in die Filiale kommen, dann möchte ich halt denen, die kommen, ein Erlebnis bieten“* (B10, S. 16, Z. 486-491).

Nach Ausführung der vorhandenen Herausforderungen wurde erfragt, wie gut die Bankenbranche auf die Zukunft vorbereitet sei oder wie eine gute **Vorbereitung** aussehen könnte. Die Führungskräfte erwähnen, dass das eigene Institut im Thema Digitalisierung beinahe eine Pionierstellung innehatte und sich gut mit kommenden Thematiken auseinandersetze. Der Vorsprung müsse unbedingt bestmöglich genutzt und ausgebaut werden. Ergänzend dazu müssen Kundenbeziehungen gepflegt werden und den Kundinnen und Kunden bei jedem Besuch in der Filiale ein Mehrwert geboten werden. Die Umsetzung der Regulatoren im Bankensektor sei auch relativ früh aufgegriffen worden, selbst wenn deren Bearbeitung nicht immer Freude und Spaß fördere, könne durch gute Erklärungen eine Bereitschaft zur Umsetzung geschaffen werden: *„Wenn es aber etwas ist, wo ich sage, das sind gesetzliche Regulatoren und wir als Bank*

müssen mit finanziellen Strafen rechnen, dann ist es ein Muss“ (B10, S. 23, Z. 693-697).

Als weitere Möglichkeit guter Vorbereitung wurde die Schaffung strafferer Strukturen und flacherer Hierarchien genannt: *„Wir als Bank? Die Strukturen, die wir geschaffen haben, mit der flachen Hierarchieebene, das sind sehr gute Voraussetzungen. Warum? Weil man auf gewisse Hypes am Markt ganz anders reagieren kann. Weil einfach die Flexibilität vorhanden ist und ich als Unternehmen agil bleibe und gewisse Umwelteinflüsse ganz anders handeln kann“ (B10, S. 26-27, Z. 800-805).*

Eine offene Haltung gegenüber diesen Veränderungen sei grundsätzlich bei den meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegeben; diese könne durch offene und stetige Kommunikation gefördert werden. Trotz der als gut wahrgenommenen Vorbereitung könne jedes Jahr Überraschungen bereithalten: *„Vorbereitet ja, aber es kann dir keiner sagen, was nächstes Jahr kommt. Das ist das Problem. Auch wenn du an das Urteil des obersten Gerichtshofs zurückdenkst. Du kannst planen, du kannst dich vorbereiten, aber es weiß keiner, was wirklich kommt“ (B6, S. 25, Z. 700-709).*

Auf die Frage, was die **wichtigsten Faktoren in der Finanzbranche** wären, um Wohlbefinden zu erzeugen, reichten die Themen von monetären Maßnahmen, Flexibilität in der Arbeit, einem guten Teamzusammenhalt und individuellen Weiterbildungsmaßnahmen über eine gute Vereinbarkeit von Arbeits- und Familienleben bis hin zu Beziehungswerten.

„Ein wesentlicher Punkt ist wahrscheinlich das Geld, auch das zählt zur Führung dazu, weil es fatal wäre, wenn man in dieser Branche nichts zahlen würde. Dann werden die Mitarbeiter unzufrieden. Ich spreche nicht von horrenden Gehältern, aber zumindest dass man einen gewissen Lebensstandard finanzieren kann und auch leisten kann; ein sehr wichtiger Punkt für das Thema Wohlbefinden“ (B5, S. 18, Z. 511-515).

Für ein Drittel der Befragten ist der monetäre Faktor durchaus relevant, um die Motivation und das Engagement bei Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Finanzbranche zu erhalten. Hier sei eine jährlich steigende Bezahlung über dem Durchschnitt gewünscht, sowie außertourliche Prämienzahlungen.

Ein weiteres Drittel der Befragten sieht die Flexibilität als wichtigsten Faktor in der Finanzbranche, um Wohlbefinden zu erzeugen: *„Einer der wichtigsten Faktoren ist mit Sicherheit die Flexibilität, die ein Unternehmen an den Tag legt. Es gibt einfach verschiedene Arten von Menschen“ (B5, S. 16, Z. 441-443).* Das beinhaltet auch ein En-

terfernen vom „Standardschema Nine to Five“ (B5, S. 16, Z. 445-451) hin zu einem freien Arbeiten mit flexibel einteilbaren, variablen Arbeitszeiten.

Als weiterer wichtiger Faktor für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz könne der Einbezug des Teams in Entscheidungen und Veränderungsprozesse genannt werden. *„Ich glaube, ganz ein wichtiger Punkt ist, dass sich die Leute wohlfühlen im Team [...] es ist total wichtig, dass man sich wertschätzt. Dass man ein gutes Gefühl hat, in einem Team zu sein und dass der Teamgedanke da ist [...] weil wenn ich eine harmonische Umgebung habe am Arbeitsplatz, wo alle gut miteinander auskommen, wo man sich alles sagen kann, wo Verlässlichkeit ein Thema ist, wo Vertrauen ganz wichtig ist. [...] dass jeder das Gefühl hat, dass man gern dabei ist, dass man gerne einen Beitrag leisten will, dass man gemeinsam erfolgreich und stark ist, dann hält das sehr stark zusammen und ich denke, das ist extrem wichtig. Also in der Firma, wenn man hereinkommt, dass man sagt, man spürt einfach, da ist man willkommen, da fühlt man sich wohl und da ist man gerne und da arbeiten Leute zusammen, die einfach wirklich mit Herz und Seele dabei sind“* (B6, S. 2, Z. 35-47). Je nachdem, wie gut der Teamzusammenhalt sei, könne das positive oder negative Effekte auf das individuelle Wohlbefinden haben.

Auch die Möglichkeiten für die persönliche Aus- und Weiterbildung sowie die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehme für viele Führungskräfte einen hohen Stellenwert ein. Hierzu gehöre auch das individuelle Eingehen auf Wünsche sowie das aktive Zuhören der einzelnen Personen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter würden sich Perspektiven und Vertrauen wünschen und möchten gehört werden: *„Als Führungskraft hat man einfach einen anderen Blick; man ist sehr zahlenorientiert und sehr zielorientiert und der Mitarbeiter denkt vielleicht noch ganz unkompliziert und findet einen einfacheren Lösungsweg“* (B5, S. 17, Z. 485-491).

Eine der Führungskräfte zeigte auf, dass eine Grundüberzeugung vorhanden sein müsse und dass sich jede und jeder mit der Tätigkeit identifizieren könne: *„Aber am wichtigsten ist es, dass ich mich damit identifizieren kann, was ich mache“* (B6, S. 23, Z. 668-669). Eine andere befragte Person empfindet es als essenziell, auch als Vater eine gute Vereinbarkeit von Arbeit und Familie zu haben: *„Es ist auch ein wichtiger Punkt: Wie kann ich die Karriere auch in meine Familie integrieren, wenn es eine gibt? Welche Möglichkeiten bietet mir der Arbeitgeber, vielleicht auch auf Vaterseite? Habe ich die Möglichkeit mein Kind aufwachsen zu sehen? Kann ich in Karenz gehen für ein paar Monate? Oder gibt es hier keine Möglichkeit?“* (B5, S. 19, Z. 521-533).

Für drei der befragten Führungskräfte dürfe trotz Digitalisierung in der veränderten Finanzwelt nicht Beziehungswerte wie Menschlichkeit, Vertrauen und Wertschätzung vergessen werden: *„Ich glaube, dass der Beziehungswert die Basis ist“* (B11, S. 25, Z. 691-692).

Zusätzlich zu den bereits gehörten Faktoren funktioniere alles nur mit einer positiven Grundstimmung und mit einer gewissen Widerstandsfähigkeit, um Herausforderungen anzunehmen, Engagement zu zeigen und produktiv arbeiten zu können.

Aktuelle und zukünftige Herausforderungen könnten die Grundstimmung im Team trüben. Es wurde analysiert, wie Nachwuchsführungskräfte in der Finanzbranche eine **positive Grundstimmung im Team** erhalten.

„Du hast Mitarbeiter, die können damit mit voller Begeisterung etwas anfangen, du hast aber auch totale Ablehner. Das ist so, das können wir auch nicht weg-wischen. Was man machen kann ist, dass man informiert, aufklärt, Ängste nimmt, die Sinnhaftigkeit erklärt und damit versucht, eine gewisse Öffnung zu animieren“ (B9, S. 26, Z. 715-719).

Alle Führungskräfte waren sich einig, dass das Thematisieren und ausführliche Besprechen der Herausforderungen dazu beitrage, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Zukunft offener entgegenblickten. Grundsätzlich seien Ängste ganz normal in Veränderungsprozessen, aber es sei die Aufgabe der Führenden, diese Ängste so gut es geht zu entkräften und positiv zu verpacken. Es konnte die Erfahrung gemacht werden, dass jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser mit Veränderungen umgehen könnten als ältere: *„die Jüngeren tun sich leichter und die Älteren tun sich immer schwerer, weil die haben schon so viele Veränderungen in ihrem Leben mitgemacht“* (B2, S. 19, Z. 555-561).

Herausforderungen, die gut gemeistert wurden, sollten wieder aufgegriffen und gefeiert werden, um zu verdeutlichen, was gemeinsam erreicht werden könne: *„Diese Dinge dann auch zu feiern mit den Mitarbeitern und auch zu sagen, das haben wir miteinander geschafft, und nicht nur ich sondern miteinander“* (B7, S. 3, Z. 64-69).

Zwei Führende wiesen explizit darauf hin, dass keine negative Grundstimmung herrsche, weil alle Herausforderungen regelmäßig angesprochen würden. Trotzdem glaubt eine Führungskraft, dass der Ernst der Lage vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern noch nicht bewusst sei: *„Nein gar nicht. Weil wir oft darüber reden, dass wir hier am richtigen Weg sind. Ich glaube es ist ihnen noch etwas zu wenig bewusst, wie ernst das werden kann“* (B11, S. 25, Z. 684-689).

4.7 Führungskräfte der Generation Y

In dieser Kategorie wird auf die befragten Führungspersonen eingegangen. Sie gehören der Generation Y an und wurden zwischen 1980 und 1995 geboren. Innerhalb dieser Hauptkategorie haben sich drei Unterkategorien ergeben, auf die in absteigender Priorität für die Befragten eingegangen wird.

Die erste Unterkategorie beschäftigt sich mit **wichtigen Faktoren in der Führung** von jungen Führungskräften der Generation Y und nimmt gleichzeitig eine Abgrenzung zu Führenden anderer Generationen vor. Es werden die **Unterschiede in der Führung** hinsichtlich Alter, Dienstzugehörigkeit und Interessen erhoben und es wurde das **schönste Praxiserlebnis** in der Führungskarriere erfragt, welches Hinweise auf die persönlichen Werte geben soll.

Die wichtigsten Faktoren für Führungskräfte der Generation Y in der Finanzbranche umfasst eine gewisse Offenheit für Neues und für Veränderungen. Hohe Priorität wird auf die Ausbildung und Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelegt. Wertschätzende Kommunikation auf Augenhöhe werde erwartet, sowie weiterhin Teil des Teams zu sein.

„Für mich als Führungskraft bedeutet das, dass ich meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit gebe, ihre Potenziale so gut es geht zu entfalten. Das heißt aus meiner Sicht, dass ich ihnen alles geben kann, damit sie relativ selbstverantwortlich erfolgreich arbeiten können. Das kann jetzt sein, dass ich dafür zuständig bin, für so einfache Dinge wie wann ist wer wo in welcher Filiale tätig, damit das Werk auch rennt - bis hin zu welchen Pouvoirs und welche Ausbildungen braucht der Mitarbeiter, damit er seine Kompetenz am besten liefern kann und natürlich immer mehr im psychologischen Bereich“ (B4, S. 1-2, Z. 32-40).

Führungspersonen der Generation Y fühlten sich vielfach als Coaches und Förderinnen und Förderer ihrer Belegschaft, mit dem Ziel, ihnen die nötigen Ausbildungen zukommen und sie relativ selbstverantwortlich und erfolgreich arbeiten zu lassen. Sie sehen sich weniger in dieser Kontrollfunktion, welche sie vielleicht von ihren Vorgängerinnen und Vorgängern noch kannten: *„wenn ich mir da eine Führungskraft hätte vorstellen müssen, dann war das für mich genauso der typische, kontrollierende, hierarchische, leicht cholerische Typ, der grundsätzlich auf den Tisch haut und vor dem sich alle fürchten. Genau das wollte ich nie sein, das war für mich ganz ganz wichtig. Wenn sich vor mir jemals jemand fürchtet, weil er mit mir ein Gespräch hat oder wenn er vor*

einem gemeinsamen Termin schon zitternd im Büro sitzt, dann schmeiße ich meinen Job, weil dann habe ich etwas verkehrt gemacht“ (B4, S. 17, Z. 493-499).

Führungskräfte der Generation Y wollten auf Augenhöhe mit ihrem Team kommunizieren, *„auf einer gemeinsamen OK – OK Ebene“ (B4, S.4, Z. 103-108)* und nicht hierarchisch von oben herab. Es ist ihnen ein Bedürfnis, regelmäßig zu evaluieren, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Job stehen. Neue Herausforderungen würden offen angegangen und das ganze Team sei in den Prozess involviert. Es werde großes Augenmerk auf neue Zugänge gelegt, abseits des Altbekanntes. Führungspersonen dieser Generation wollen offen und mutig für neue Dinge und Herausforderungen sein. *„Etwas ganz Verrücktes am Anfang, das dann etwas Gutes wird“ (B3, S. 14, Z. 350-357).* Den Führungsstil würden sie individuell an die Person und die Situation anpassen und gleichzeitig offen bleiben für neue Erfahrungen. Sie sehen es als ihre Aufgabe, ihr Team zu motivieren und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter da zu sein, wenn ein Problem bestehe. Das Erreichen der Ziele sei ein Gemeinschaftsakt, welchen sie gemeinsam und kollegial bewältigen wollen, um ein positives Miteinander zu gestalten: *„Dass man da auch sein Team motiviert, die Leistung zu erreichen und ja, einfach widerstandsfähig sein, nicht auf jeden Blödsinn hören, den man hört und trotzdem sein Ding machen“ (B1, S. 18, Z. 515-517).*

Es stelle auch keine Voraussetzung dar, dass eine Führungskraft alle Stationen im Unternehmen durchlaufen müsse, bevor eine Führungsfunktion in Frage käme. Führende dieser Generation haben kein Problem damit, bei Fachfragen die zuständigen Expertinnen und Experten um Rat zu fragen. Es sei absolut normal, sein ehrliches Gesicht zu zeigen und keine Maske zu tragen, auch über Emotionen und Gefühle sowie Stärken und Schwächen, könne offen im Team kommuniziert werden: *„Also ich als Führungskraft versuche es stark, dass man auch ab und zu über Emotionen und Gefühle spricht und auch fragt, ob man gewisse Dinge anders machen soll oder besser machen kann“ (B7, S. 23, Z. 680-681).* Feedback an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werde sehr klar kommuniziert und im Umkehrschluss erwarte sich die oder der Vorgesetzte auch ehrliche Worte vom eigenen Team.

Im Arbeitsalltag spiele es eine große Rolle, sich mit den Zielen und Werten des Unternehmens identifizieren zu können: *„Da steht zu meinen Werten, das passt zu meinen Prinzipien, das bin auch ich irgendwo als Mensch“ (B10, S. 28-29, Z. 862-866).* Auch Routine und Kontinuität im täglichen Arbeiten werde durchaus geschätzt ebenso wie Vertrauen und Verlässlichkeit in der Zusammenarbeit. Viele Führungskräfte erwähnten, dass ihnen auch die Freizeit sehr wichtig sei; der private Erholungsfaktor wirke zusätzlich auf das generelle Wohlbefinden. Führungspersonen der Generation Y nutzen auch

die Flexibilität in der Arbeitszeit. Es sei ohne Schuldgefühle möglich, als Leiterin oder Leiter den Arbeitsplatz früher zu verlassen, wenn die Arbeit erledigt wäre und das unterscheide diese Generation gravierend zu Vorgängergenerationen *„Für Generation Y ist das Thema Work-Life Balance sehr wichtig und wenn ich weiß, ich kann auch ohne schlechtes Gewissen um 3:00 Uhr am Nachmittag einmal nach Hause gehen, weil ich für mich vermeintlich privat etwas Wichtiges zu erledigen habe, dann kann ich das mit bestem Wissen und Gewissen machen und fühle mich nicht schuldig, dass ich die Bank früher verlasse“* (B9, S3, Z. 73-78). Bei längeren Urlauben erhöhe das Wissen über eine kompetente Vertretung den persönlichen Erholungsfaktor.

Zwei junge Führungskräfte betonten, sie würden von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nichts verlangen, dass sie nicht auch selbst bereit wären zu tun, was ebenfalls ein großer Unterscheidungspunkt zu Vorgängergenerationen sei. Auch diese Motivation und Begeisterung für das eigene Tun und Handeln werde durch jüngere leitende Personen eher gelebt.

Eine Führungskraft erwähnt, dass es für sie unglaublich schwer sei, Arbeit und Privatleben zu trennen und sie auch in der Freizeit sehr viel über die Arbeit nachdenke.

Als Führungsperson der Generation Y habe auch die Chancengleichheit einen hohen Stellenwert, um alle vorhandenen Potentiale im Unternehmen zu nutzen: *„zu sagen, wir geben dir die Chance und du kannst dich beweisen und du kannst es umsetzen“* (B10, S. 32, Z. 975-979). Eine andere Führungskraft erklärte ihre Beweggründe eine Führungsfunktion zu übernehmen damit, dass ihr Freude und Spaß immer das Wichtigste gewesen sei. Im Vergleich zu Vorgängergenerationen, wo vor allem der Status ausschlaggebend für die innehabende Position war: *„Ich glaube, dass wir mehr drauf schauen, dass wir das machen, was uns Spaß macht. Mir war Karriere nie wichtig, mir war es nie wichtig Führungskraft zu sein, mir war es nie wichtig Bereichsleiter zu sein; ich wollte immer nur gerne in die Arbeit gehen“* (B11, S. 26, Z. 697-703), *„Weil es einfach früher so ein wichtiger Wert war, Karriere zu machen. Ich glaube, das hat sich geändert. Aus meiner Wahrnehmung“* (B11, S. 26, Z. 707-713). Viele Führende haben das Gefühl, sie seien trotz der Führungsfunktion weiterhin ein Teil des Teams.

Um **Unterschiede in der Führung** zu erkennen, wurde nach Wesensmerkmalen von jüngeren und älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gefragt.

„Ja, ahm, also bei den Älteren muss man sehr sensibel vorgehen. Sensibel bei Änderungen, bei Feedback; die haben verschiedene Führungsstile im Laufe ihres Lebens natürlich auch gehabt und ich denke, dass wir jetzt einen sehr modernen Führungsstil haben wo es nicht mehr so ist, der Chef ist der Anführer und der sagt

„passt“ und keiner darf etwas sagen. Da sind wir sehr viel offener geworden und sehr auf Augenhöhe. Bei den älteren Mitarbeitern fällt mir auf, Wertschätzung ist ihnen sehr sehr wichtig und man muss bei ihnen etwas mehr Feingefühl haben bei Veränderungen, bei Erneuerungen. Man muss sich Zeit nehmen, sie wollen ja auch nur Wertschätzung und Anerkennung. Sie wollen nicht das Auslaufmodell sein, wer will das schon?“ (B2, S. 20, Z. 570-579)

Ein Großteil der Führungskräfte kann Unterschiede in den Bedürfnissen auf Grund des Alters der Geführten erkennen. Ältere Führende bedürften oft eines höheren Finger-spitzengefühls, sie reagierten vor allem bei Veränderungen sehr sensibel und eher reserviert. Sie hätten ihr Leben lang eine starke Prägung erfahren, was es hieß Chef zu sein und was es hieß Mitarbeiterin oder Mitarbeiter zu sein. Diese veralteten Muster seien noch stark in ihnen verankert. Auch die Arbeitsweise, welche über Jahrzehnte gleich praktiziert wurde, lässt sich nicht so einfach verändern. Viele der befragten Führungskräfte sind jünger als deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, jedoch scheint das Alter in der Akzeptanz eine sehr untergeordnete Rolle zu spielen, sofern genug Kompetenz vorgewiesen werden könne: *„Ich glaube, es ist auch schwierig, wenn man jetzt 50 oder 55 Jahre alt ist, dass man dann eine 25-jährige Führungskraft akzeptiert. Ich denke, das ist schon eine Herausforderung. Man schafft es sicher, wenn man kompetent genug ist“ (B3, S. 14, Z. 374-378).*

Die Erwartungshaltung an die Führungspersonen von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sei ebenfalls unterschiedlich zur Erwartungshaltung jüngerer. Die Kontrollerwartung durch die Führungskraft sei bei älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr viel höher als bei jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern: *„meine Kollegin die letztes Jahr in Pension gegangen ist, die konnte nicht glauben, dass ich so wenig kontrolliere, die wollte mir immer Ergebnisse zeigen von dem, was sie liefert, was ich eigentlich gar nicht verlangt habe. Sie hat mich wegen jedem Blödsinn gefragt“ (B4, S. 18, Z. 518-522).* Es würden klare Anweisungen und Vorgaben hinsichtlich der Aufgabenbewältigung gefordert.

Im Gegensatz dazu lasse sich bei jüngeren Mitarbeitern eine geringere Loyalität feststellen: *„Sie wurden anders erzogen, da kennt man Unterschiede in der Loyalität. Loyalität ist schon ein Thema bei den Jüngeren, das ist einfach, da beim Lehrling fällt es mir speziell auf, da muss alles flexibel sein und Klasse und modern und heute bin ich hier und morgen wo ich bin, das weiß ich noch nicht und da schaue ich erst mal. Es muss schon alles attraktiv für mich bleiben. Ein anderer schätzt das mehr, sage ich jetzt mal“ (B20, S. 20-21, Z. 587-599).* Ein Vorteil von jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sei, dass diese in der gesamten Arbeitsweise noch geformt werden könnten, *„dass sie*

daran dann wachsen, natürlich können sie sich dann auch selbst entwickeln aber du kannst doch eine Richtung weisen“ (B3, S. 14, Z. 367-372). Eine Führungskraft hebt hervor, dass Jüngere viel weniger hinterfragen würden, sondern sich sofort an die Bearbeitung machen würden: „Der Jüngere hinterfragt viel weniger. Da musst du eher schauen, dass er nicht gleich mit dem Thema durchbrennt“ (B7, S. 19, Z. 535-541). Außerdem würden jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter häufiger Feedback einfordern und es auch „brauchen, in die Schranken gewiesen zu werden“ (B4, S. 18-19, Z. 528-532). Allerdings erzählten auch einige Befragte davon, dass die Jüngeren schon sehr viel selbständiger arbeiteten als erwartet, eigene Ideen einbrächten und über den Tellerrand blickten.

Fast die Hälfte der befragten Führungskräfte stehe allerdings dafür, dass Menschen nicht auf Grund des Alters kategorisiert werden sollten:

„Ich würde das eigentlich fast nicht auf das Alter einschränken. Nein, würde ich nicht machen. Nein, das ist für mich der falsche Ansatz. Weil jeder ist unterschiedlich, ob er 50 ist oder 30 ist oder 18, dann ist der vom Charakter her auch unterschiedlich und wir haben einen Mitarbeiter, der ist kurz vor der Pensionierung und den interessiert das iPhone total. Es gibt Leute mit 40 Jahren, die sagen „Digitalisierung, bitte nicht“. Ich will das nicht auf das Alter einschränken“ (B8, S. 29, Z. 508-811).

Unterschiede fänden sich in der Vielfalt des Menschen, in seinem Charakter und in seinem Verhalten und könne nicht schlicht durch das Alter erkannt werden. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter sei ein Individuum und müsse individuell wahrgenommen werden und brauche individuelle Lösungen für vorherrschende Probleme.

Erfahrenere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ungeachtet ihres Alters, würden weniger fachlichen Input benötigen, dafür vereinzelt in der technischen Abwicklung Hilfestellung benötigen. Dienstjüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter würden genauere Anweisungen benötigen als langjährige Mitarbeitende: *„der eine braucht mehr Anweisungen und der andere braucht weniger Anweisungen und das muss man ein wenig erkennen“ (B6, S. 24. Z. 710-717).*

Ein gut funktionierendes Team profitiere allerdings von den Charaktereigenschaften der unterschiedlichen Generationen. Es fänden sich auch gewisse Werte und Charaktereigenschaften, welche der Generation Baby Boomer zugeschrieben werde, durchaus in anderen Generationen: *„Natürlich ist die Arbeitseinstellung und die Erfahrung eine andere, die mitgebracht wird; nur du findest Werte die der Generation Baby Boo-*

mer wichtig sind auch in der Generation Y oder Z, auch bei den Jungen“ (B10, S. 29-30, Z. 896-900).

Faktoren für Wohlbefinden seien von den einzelnen Menschen abhängig und nicht vom Alter. Gewisse Werte seien für alle Generationen relevant. Motivational gesehen kann es durchaus das Alter betreffend zu Unterschieden kommen: *„Es gibt gewisse Dinge, die gleich sind, die jeder braucht. Eben wieder die Wertschätzung, das Gesehen werden, das braucht jeder, aber zu motivieren sind sie ganz unterschiedlich“* (B11, S. 26, Z. 710-712)

Als Ausklang des Gesprächs wurde noch nach den **schönsten Praxiserlebnissen** in der Führung gefragt, welche über einen indirekten Weg persönliche, wichtige Werte erfasst.

„Das ist für mich ein Erlebnis, dass mich auch irrsinnig gefreut hat und zwar das Feedback an mich. Ich hatte eine Leadershipfeedback in meiner Führungszeit, wo sie mir für mich ein ehrliches Feedback gegeben haben. Ich habe mir auch etwas mitnehmen können, wo ich sage „okay daran muss ich noch arbeiten“ aber es war sehr sehr ehrlich“ (B2, S. 22, Z. 626-630).

Das Beispiel zur Verdeutlichung zeigt, dass die Führungskraft sehr viel Wert auf Feedback aus dem Team legt, um Verbesserungspotenzial zu erheben. Auch das Feedback im täglichen Arbeiten sei enorm wichtig als Ergänzung zur Selbstwahrnehmung.

Eine Führungskraft priorisiere die gelebte Dankbarkeit sehr stark, weil diese die positiven Emotionen, die zu Wohlbefinden führen, verstärken würde.

Alle Führenden erwähnten in irgendeiner Form, dass ihnen Wertschätzung persönlich sehr wichtig sei, aber auch in Form von Büroräumlichkeiten und übertragener Verantwortung: *„Ja, das schönste Gefühl ist für mich, dass ich hereinkomme und das Gefühl habe, sie schätze mich [...] Und dass sie mich voll und ganz akzeptiert haben, hinter mir stehen, wenn etwas ist.“* (B2, S. 21, Z. 618-621). Auch die persönliche Ebene, auf der mit anderen Filialleiterinnen und Filialleitern, Bereichsleiterinnen und Bereichsleitern oder Vorständen kommuniziert wird, vermittele ein starkes Gefühl der Wertschätzung.

Was viele Führungskräfte mit Wohlbefinden erfülle, ist der Stolz über ein erreichtes Ziel, eine gelungene Veranstaltung, wenn ihnen bewusst werde, dass der Teamzusammenhalt irrsinnig stark sei oder wenn die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr gute Leistungen brächten: *„Vorstandsmeeeting war jetzt und da ist es ums Veranlagungsthema gegangen und das hab ich meinen Teamleiter in Zell alleine machen*

lassen und der hat da eine super Präsentation hingelegt, das war toll“ (B7, S. 19-20, Z. 555-557).

5 Diskussion und Ausblick

Nach Analyse der Interviews und Darstellung der Ergebnisse, werden in diesem Kapitel die Kernaussagen der Ergebnisse hervorgehoben. Diese werden mit den theoretischen Ergebnissen zusammengeführt. Anhand der fünf PERMA-Lead Leitfragen von Dr. Markus Ebner MSc, Geschäftsführer der ebner-team.com GmbH, werden die Ergebnisse interpretiert und zusammengeführt und münden in der Beantwortung der Forschungsfrage und der Unterfragen. Die Stärken und Schwächen der Arbeit werden kritisch und objektiv beleuchtet und die Möglichkeiten zu weiteren Forschungsansätzen werden aufgezeigt.

Positive Emotionen

Positive Emotionen haben im Arbeitsleben der befragten Führungskräfte einen hohen Stellenwert. Positive Emotionen bedeuten, Freude an der eigenen Tätigkeit zu verspüren sowie diese Freude bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu wecken und zu stärken.

Im Themengebiet der positiven Emotionen am Arbeitsplatz, teilen die befragten Führungskräfte die Meinung, dass das zwischenmenschliche Vertrauen die Basis für positive Emotionen ist. Wie Seligman (1999) herausfand, erhöhen positive Emotionen die angeborenen, körperlichen und zwischenmenschlichen Ressourcen, was auch aus den Interviews hervorgegangen ist. Führende geben an, dass eine positive Stimmung die wechselseitige Unterstützung und das Zusammenhörigkeitsgefühl zwischen Kolleginnen und Kollegen verstärken. Nach Seligman tragen positive Emotionen ebenfalls dazu bei, die körperliche Gesundheit zu fördern und die Produktivität in der Arbeit zu erhöhen (Seligman, 1999 zitiert in Seliger, 2014, S. 36ff). Für die befragten Führungskräfte bedeutet dies ein Augenmerk auf eine positive Stimmung und einen guten Ausgleich zwischen Freiraum und Kontrolle. Der regelmäßige Austausch wie zum Beispiel in persönlichen Gesprächen, stärkt die Vertrauensbasis und berufliche Herausforderungen werden besser gemeistert und Ziele mit mehr Spaß angegangen. Durch zwischenmenschliche Unterstützung verbessert sich das Erleben von positiven Emotionen in der Finanzbranche. Die Befragten erweitern diese Unterstützung am Arbeitsplatz auch auf den Privatbereich. Das Teilen von privaten Neuigkeiten oder schönen Erlebnissen, schafft zusätzlich eine tiefere Beziehung und hebt positive Emotionen. Vor allem diese

zwischenmenschliche Unterstützung zeigt eine Verbindung zu den sozialen Beziehungen. Das Unternehmen selbst, hat laut Aussagen der befragten Führenden, geringe Möglichkeiten zu positiven Emotionen beizutragen. Genannt wurden das Schaffen von Rahmenbedingungen in welchen Wohlfühlen möglich ist und ein gelebtes Vertrauen in die Führungskräfte über den übertragenen Aufgabenbereich.

Die leitende PERMA-Forschungsfrage zu den positiven Emotionen lautet: *„Inwiefern erleben Sie positive Gefühle am Arbeitsplatz – also Spaß und Freude? Was passiert damit Sie sich wohl fühlen und es Ihnen gut geht?“*

Die erhaltenen Antworten lassen sich so interpretieren, dass zu einem großen Teil ein gut funktionierendes Team für Freude und Spaß verantwortlich sind und nicht die Führungskraft der Treiber dafür sein muss. Vorgesetzte sollen die Emotionen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilen, dafür ist es wichtig eine Vertrauensbasis zu schaffen und regelmäßig zu pflegen. Um als Führungsperson selbst positive Gefühle am Arbeitsplatz zu erleben, spielen soziale Beziehungen sowie der regelmäßige Austausch eine starke Rolle. Durch ein vorhandenes Gemeinschaftsgefühl und durch das Ausüben der richtigen Tätigkeit ist sichergestellt, dass sich die Führenden wohlfühlen. Durch das Teilen von Erfolgserlebnissen im Team, kann zusätzlich ein „Erfolgskreislauf“ geschaffen werden.

Engagement

Das gelebte Engagement wird von allen befragten Führungskräften ähnlich beschrieben, wie es auch in der Literatur von Csikszentmihalyi (2014, S.56) zu finden ist, nämlich als das völlige Aufgehen in einer Tätigkeit unter Einbezug der eigenen Stärken und Fähigkeiten. Dafür ist es für Führungskräfte und Mitarbeitende nötig, die eigenen Stärken und Fähigkeiten zu eruieren und diese mit einem relevanten Fremdbild abzugleichen, um die optimale Tätigkeit zu finden. Die befragten Führungspersonen erzählen, dass eine Auswirkung von engagiertem Arbeiten, das tiefe Versunken sein in der Tätigkeit und in Folge das Vergessen der Zeit sei. Flow wird von den Führungskräften vor allem erlebt, wenn eine sehr intensive Auseinandersetzung mit einer Thematik notwendig ist, die nicht alltäglich ist. Engagiertes Arbeiten wird auch gefühlt, wenn sich die Führenden stark mit der Ausbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen können und Fortschritte erkennbar sind. Diese Tätigkeiten befinden sich meist in exakt dem geforderten Schwierigkeitsgrad zwischen Über- und Unterforderung (Rheinberg et al, 2007, S. 105ff.). Als Voraussetzung für ein engagiertes Team, lassen sich engagierte Führungskräfte nennen. Leiterinnen und Leiter sind für das emotionale Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich (Csikszentmihalyi, 2014, S. 155). Aus den Interviews ist hervorgegangen, dass es notwendig ist, persönliches Interesse

für die Mitarbeitenden aufzubringen, die Nähe zu den diesen zu fördern, für sie eine Ansprechpartnerin oder ein Ansprechpartner zu sein und das Verstehen von Motiven und Absichten zu forcieren. Der Faktor Engagement wird in der Praxis von den befragten Führungskräften sehr bewusst eingesetzt und auch im eigenen Erleben sowie im Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitererleben erkannt. Aus der Studie von Rheinberg et al. (2007) geht ebenso hervor, dass engagiertes Arbeiten mit dem Vorhandensein eines Zieles zusammenhänge. Diese Ergebnisse konnten in den Interviews nicht bestätigt werden. Für die Befragten ergab sich kaum ein Zusammenhang zwischen engagiertem Arbeiten und dem Erreichen eines Ziels. Engagiertes Arbeiten zeigt sich im täglichen Arbeitsalltag, durch Eigeninitiative, Kreativität und mitdenken. Die erreichten Ziele sind nur eine Folge aus engagiertem Arbeiten.

Als Voraussetzungen für engagiertes Arbeiten werden Flexibilität im eigenen Arbeitsbereich, erfolgreiches, persönliches Zeitmanagement, gut funktionierende und bekannte Strukturen und Hierarchien sowie klar formulierte Erwartungen gesehen. Für den bestmöglichen Einsatz der eigenen Stärken und Fähigkeiten wird von den Führungskräften selbst die Verantwortung übernommen. Die leitende PERMA-Forschungsfrage zum Engagement lautet: *„In welcher Form werden Ihre persönlichen Interessen, Stärken und Fähigkeiten aller Mitarbeiter in Ihrer Abteilung gezielt im Arbeitsalltag eingesetzt? Die erhaltenen Antworten lassen sich so interpretieren, dass versucht wird, vor allem die individuellen Stärken im Berufsalltag einzusetzen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche die Selbst- und Fremdwahrnehmung der eigenen Stärken abgeglichen haben, werden in beiderseitigem Einvernehmen, Verantwortungen durch die Führenden übertragen, Ausbildungen ermöglicht oder Versetzungen veranlasst. Die befragten Führenden fühlen sich sehr gut eingesetzt in Hinblick auf die persönlichen Interessen und Fähigkeiten da es für viele ein Ziel war, als junge Führungskraft tätig zu sein. Junge Führungskräfte besitzen ein Erfolgsstreben und konnten sich Großteils auch in Funktionen ohne Führungsverantwortung beweisen und ihre Stärken einsetzen.*

Soziale Beziehungen

Soziale Beziehungen werden von vielen Führungskräften in der Finanzbranche im geführten Interview häufig thematisiert und die Priorität dieses Faktors hervorgehoben. Nach Creusen et al. (2010, S. 202f.) wird durch den Aufbau und die Förderung von sozialen Beziehungen innerhalb des Arbeitsumfeldes, Hoffnung, Inspiration und Freude gefördert, was zu Wohlbefinden führt.

Im Interview wurden unzählige Beispiele zu sozialen Beziehungen aus dem täglichen Arbeitsalltag genannt. Gut erkennbar sei die Qualität der Beziehungen, in schwierigen

Situationen, wie dem gemeinsamen Überbrücken von Personalengpässen im Team. Auch die Führungskräfte selbst werden oft durch ein gut funktionierendes Team entlastet, was das Delegieren von Verantwortungen und Aufgaben an verschiedene Personen ermöglicht. Eine Verbesserung der sozialen Beziehungen kann durch gemeinsame Unternehmungen herbeigeführt werden, wie gemeinsame Mittagessen, Betriebsausflüge, Geburtstagsfeiern oder Teambuilding-Seminare. Die Beziehung zur eigenen Führungskraft ist für die jungen Führungspersonen sehr wichtig, weil oft die eigene Erfahrung nicht ausreichend ist und gerne auf diese Bezugspersonen zurückgegriffen wird. Gute Beziehungen zu den Vorgesetzten sind gekennzeichnet durch starkes Vertrauen sowie ehrliche und klare Kommunikation. Ein hoher Wert wird kleinen Gesten beigegeben die die Vorgesetzte ausführen, das kann ein kleines Präsent für abgeschlossene Ausbildungen sein oder schlicht das Interesse an der eigenen Person. Diese „random acts of kindness“ werden auch in der Literatur von Blickhan (2015, S. 429ff) thematisiert. Viele Führungskräfte erwähnen die Priorität von Wertschätzung in der Zusammenarbeit und sehen darin die Möglichkeit soziale Beziehungen auf hohem Niveau zu halten. Wertschätzung ist unter anderem gekennzeichnet durch eine offene Gesprächskultur, die es erlaubt auch unangenehme Themen anzusprechen. Durch vertrauensvolle Begegnungen, soll es ermöglicht werden, hinter die Fassade des Gegenübers zu blicken und wertschätzend mit Ängsten, Missverständnissen oder Vorschlägen umzugehen. Allerdings erkennen die Führenden nicht nur am gesprochenen Wort, ob eine soziale Beziehung mit Wertschätzung vorhanden ist oder nicht, sondern auch an Mimik, Gestik, Körpersprache und der Resonanz auf das Gesagte.

Fehlende Wertschätzung in soziale Beziehungen bemerken die befragten Führungskräfte sehr schnell. Kennzeichen dafür können ein starker Konkurrenzkampf, trotzig Reaktionen oder das Reden über Dritte sein. Diese Handlungen schaden nicht nur den beteiligten Personen, sondern wirken sich auf das gesamte Team negativ aus. Die leitenden Personen sehen es als ihre Aufgabe, durch eine klare Führung, früh genug Konsequenzen, bei mangelnder Wertschätzung zu setzen.

Im Führungsalltag der jungen Führungskräfte wird den sozialen Beziehungen höchste Priorität zugesprochen. Jede Führungskraft für sich muss die Mischung aus „Freund und Psychologe“ selbst finden und leben. Für beiderseitiges Wohlbefinden müssen diese sozialen Beziehungen auf Gegenseitigkeit beruhen. Hier kann auf Gouldners (1960, S. 161ff.) Theorie der Reziprozität verwiesen werden, welche besagt, dass einzelne Personen die eine Einladung, Hilfeleistung oder Unterstützung erhalten haben, sich zur Rückzahlung verpflichtet fühlen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tauschen somit wechselseitig und voneinander abhängig, Leistungen aus. Diese Ergebnisse

decken sich mit einer Fragebogenstudie zur emotionalen Unterstützung am Arbeitsplatz von Bowling, Beehr & Swader (2005, S. 480ff.) aus der hervorgeht, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche emotionale, soziale Unterstützung durch ihre Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen erhalten, diese wieder an die Kolleginnen und Kollegen zurückgeben. Voraussetzung für positive soziale Beziehungen sei die Wahrung von Authentizität.

Die leitende PERMA-Forschungsfrage zu den sozialen Beziehungen lautet: *„Was können Sie mir über das Miteinander an Ihrem Arbeitsplatz erzählen: Wie ist das Erleben als Team und wie findet gegenseitige Unterstützung und Wertschätzung statt?“* Die erhaltenen Antworten lassen sich so interpretieren, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „empowern“ möchten. Empowerment ist nach Greßler & Freisler (2017, S. 100f.) ein Ansatz der Organisationentwicklung, welcher die Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heben soll. Empowerment meint das Übertragen von Verantwortung mit dem Ziel die Mitarbeiterschaft zu motivieren, Arbeiten eigenverantwortlich zu erledigen und sie stärker in Prozesse einzubinden. Unterstützung und Wertschätzung sind grundlegende Faktoren für soziale Beziehungen und werden von den befragten Führungskräften bereits bewusst in der Führung eingesetzt.

Erlebte Sinnvermittlung

Die erlebte Sinnvermittlung durch die Führungskräfte an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein Thema, welches die befragten Führungspersonen im Moment stark begleitet. Immer häufiger sehen sich die Führungskräfte als Übersetzer und Sinnvermittler von Veränderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es wird mehr Zeit und Energie dafür verwendet, der Mitarbeiterschaft Hintergründe und Beweggründe von Handlungen und Entscheidungen zu erklären. Der Großteil der Befragten bestätigt, dass sich Sinnvermittlung bezahlt macht, weil die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Arbeit besser machen und mehr Verständnis aufgebracht wird. Ein kleinerer Teil der Befragten vertritt stark die Meinung, dass Sinnvermittlung kein höheres Engagement hervorrufen würde, weil die Mitarbeitenden sich selbst darum kümmern müssen und Engagement und Motivation langfristig nur aus einem Selbst kommen kann. Als Führungskraft sei es erkennbar, wenn Arbeiten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Sinn machen, weil die Arbeit besser mit mehr Freude verrichtet werde. Der Sinn in der Führungstätigkeit wird durch die Befragten so beschrieben, dass sie den Weg vorgeben, für einen gewissen Überblick sorgen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen, fördern und fordern. Führungskräfte merken deutlich häufiger positive Emotionen wie Freude und Spaß, wenn der Sinn in einer Tätigkeit klar ist. Führungspersonen

müssen in der Sinnvermittlung als Vorbild agieren. Nach Seliger (2014, S. 19f.) verändert sich die Gesellschaft von materiellen Zielen hin zu Individualisierung und Selbstverwirklichung. Die Sinnvermittlung sei gemäß Seliger speziell für die Generation Y essenziell. Außerdem ver helfe sinnvolle Arbeit die Kreativität und das volle geistige Potential der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszuschöpfen. (Seliger, 2014, S. 70).

Die leitende PERMA-Forschungsfrage zur erlebten Sinnvermittlung lautet: *„Inwiefern wird in Ihrer Abteilung besprochen, wofür die einzelnen Tätigkeiten gemacht werden und was die Ziele bei der Arbeit sind?“*

Die erhaltenen Antworten lassen sich so interpretieren, dass sich die befragten Führungskräfte durchaus bewusst sind, dass Sinnvermittlung im Arbeitsleben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützend wirkt. Es herrscht allerdings eine starke Uneinigkeit bei den interviewten Personen, wer für die Sinnvermittlung zuständig ist. Viele der Befragten sehen es als Führungsaufgabe den Sinn der Tätigkeit an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vermitteln. Andere Befragte wiesen darauf hin, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter selbst für die Sinnfrage zuständig sei. Als dritte Möglichkeit wurde genannt, dass der Sinn aus externen Faktoren gezogen werden muss, wie den Rückmeldungen der Kunden oder der Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit an sich. Angeführt wurde dazu beispielsweise die Finanzierung eines Eigentumshauses, welche an sich sinnstiftend ist, weil eine Familie ein Zuhause bekommt. Alle Möglichkeiten implizieren, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gute Arbeit leisten, wenn sie einen Sinn in der eigenen Tätigkeit sehen. Die Sinnfrage hat im Interview oft zu unterschiedlichen Antworten geführt, weil einige Führende den Sinn in der Arbeit mit den Unternehmenszielen gleichgesetzt haben und andere Führungskräfte die Sinnfrage in Hinblick auf die gesellschaftliche Wertigkeit beantwortet haben. Dem Sinn und der Wertigkeit der eigenen Tätigkeit, wird von den Führenden ein geringerer Stellenwert beigemessen als erwartet. Der Stellenwert der eigenen Position ist kein unwesentlicher, aber die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden als viel wichtiger gesehen. Deshalb wird auch die meiste Kraft und Energie in die Förderung und Weiterentwicklung des Einzelnen sowie des Teams gesteckt. Den übergeordneten Sinn betreffend, herrscht unter den Befragten eine gewisse Unschärfe, ob der Sinn die Erreichung der Ziele und wirtschaftlichen Erfolg bedeutet, ein gutes Team und gute Arbeitsbeziehungen beinhaltet oder durch ein gutes Auftreten in der Gesellschaft gekennzeichnet sei. Die Sinnvermittlung am Arbeitsplatz wird in den Interviews insgesamt am wenigsten thematisiert und oft auch unterschiedlich umgesetzt. Dieser Faktor bietet noch viel Potential für die Führungskräfte der Generation Y um das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern.

Zielerreichung

Das Erreichen von Zielen ist vor allem in der Finanzbranche mitunter das wichtigste Kriterium, weil es das Überleben einer Bank und deren Fortbestand bedeutet. Erfolg und Selbstbewusstsein stellt sich, ein wenn Individual- oder Teamziele erreicht werden. Veränderte Richtlinien veranlassen Banken dazu, keine individuellen Ziele mehr zu vergeben, sondern nur noch Filialziele, was auch von fast allen befragten Führungskräften thematisiert wurde. Aufgrund dieser neuer rechtlicher Rahmenbedingungen ist es Banken untersagt, Produkte zu verkaufen, welche Interessenskonflikte hervorrufen könnten. Ein Beispiel für einen Interessenskonflikt wäre, wenn an Kunden nur deshalb Produkte verkauft werden, weil die Kundenbetreuerin oder der Kundenbetreuer, einen persönlichen Vorteil hätte und dies nicht im Kundeninteresse wäre. Auch das vielfach von den Befragten erwähnte Verhältnis von qualitativen und quantitativen Zielen wird thematisiert. Den befragten Führungskräften ist wichtig, dass nicht nur die eben erwähnten Teamziele erreicht werden, sondern auch, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb einer Zeitperiode weiterentwickeln. Um diese Zielerreichung und Weiterentwicklung zu gewährleisten, werden jedes Jahr Mitarbeiterinnen und Mitarbeitergespräche geführt, welche eine Arbeits- und Entwicklungsvereinbarung, ein Checkgespräch während des Jahres und ein Beurteilungsgespräch zum Ende der Beurteilungsperiode beinhalten. Dieses Mitarbeiterinnen und Mitarbeitergespräche sind im Unternehmen vorgeschrieben und werden von allen befragten Führungskräften so umgesetzt, wobei viele der Meinung sind, dass diese Gespräche nicht ausreichend sind.

Vor allem in der Beurteilung gehen die Führungskräfte sehr stark auf die individuellen Personen ein und achten darauf, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter einen angemessenen Beitrag zum Teamziel leistet. Gemeinsame Erfolge werden als Team gefeiert, nur bei besonders guten Leistungen werden Einzelpersonen vor den Vorhang geholt. In persönlichen Gesprächen stehen die individuelle Mitarbeiterin oder der individuelle Mitarbeiter und deren Leistungen, Fähigkeiten und Stärken im Fokus.

Die Bedeutung von Teilzielen wird von den Führungskräften sehr unterschiedlich behandelt. In der Praxis gibt es Listen, welche meist nicht verpflichtend sind, aber einen Verstärker darstellen sollen um Hauptziele zu erreichen. Die Einbeziehung in die Zielgestaltung, meist zu Beginn des Jahres, wird eher im Top-Management gelebt. In der zweiten oder dritten Ebene ist es eher unüblich, in die Zielgestaltung eingebunden zu werden. Für die meisten befragten Führungskräfte stellt dieser Umstand kein Problem dar, da starkes Vertrauen zu den Vorständen vorhanden ist.

Die leitende PERMA-Forschungsfrage zur Zielerreichung lautet:

„Wie wird bei Ihnen in der Abteilung darauf geachtet, ob kleine und große Ziele erreicht werden und auf welche Art und Weise wird gewürdigt oder gefeiert, wenn etwas erreicht wurde?“

Die erhaltenen Antworten lassen sich so interpretieren, dass kleine Ziele zwar vorhanden sind, die Erreichung oder nicht Erreichung dieser, allerdings bei den meisten Führungskräften ohne Konsequenzen bleibt. Rechtliche Vorgaben werden eher nüchtern betrachtet und somit umgesetzt, weil die Konsequenzen für eine mangelnde Umsetzung bekannt sind. Große, quantitative Verkaufsziele hingegen stehen im Fokus und die Erreichung dieser ist ein Hauptanliegen der Führenden. In den meisten Filialen freut sich die oder der Vorgesetzte mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wenn ein guter Abschluss gelungen ist. Die Würdigung erfolgt meist auf persönlicher Ebene, gefeiert wird meist auf Teamebene. Leistungen müssen von der Führungskraft gesehen werden, sonst wird dies als mangelnde Wertschätzung von den Mitarbeitenden wahrgenommen.

Herausforderungen in der Finanzbranche

Die befragten Führungskräfte konnten sehr viele der in der Theorie genannten Herausforderungen nennen. Der gesellschaftliche und wirtschaftliche Wandel und die Digitalisierung verändert das Kundinnen und Kunden- sowie das Beraterinnen und Beraterverhalten. Gewohnte Prozesse werden erneuert, Gesetze werden verschärft und die Anforderungen an die Beraterinnen und Berater einer Bank steigen. Für viele Führungspersonen stellt eine Kompetenz, die Kombination der Digitalisierung mit Beziehungsarbeit einen Hebel dar, um Herausforderungen zu meistern. Die Schwierigkeit sei, digitale Dienstleistungen und Kanäle anbieten zu können für Transaktionen und einfacherer Kommunikation, bei gleichzeitig steigender Beratungsqualität. Know-How vor Ort und simples Banking für unterwegs. Rechtliche Regulierungen kommen erschwerend hinzu und verlangen absolute Gewissenhaftigkeit in der Umsetzung. Vor allem im Wertpapier- und Kreditgeschäft finden sich starke Vorgaben, welche das Tagesgeschäft beeinflussen. Herausfordernd wird von den befragten Führungskräften auch die Generationenvielfalt wahrgenommen. Das Zusammenarbeiten von bis zu vier Generationen stellt sich in der Führung als neue Aufgabe dar. Positiv ist erkennbar, dass viele junge Menschen die Möglichkeit bekommen, Karrierewege frühzeitig einzuschlagen.

Generell fühlen sich die befragten Führungskräfte gut vorbereitet auf kommende Herausforderungen, weil diese proaktiv vom Unternehmen angegangen werden. Die wichtigsten Faktoren um Wohlbefinden in der Finanzbranche zu empfinden, reichen von

monetären Maßnahmen über Freiheit und Flexibilität im Arbeiten. Allerdings sind auch „weichere“ Faktoren essenziell, wie ein guter Teamzusammenhalt, die Möglichkeit zur individuellen Weiterbildung und die gute Vereinbarkeit von Arbeit- und Familienleben und der gelebte Führungsstil. Einer Studie von Bushra, Usman & Naveed (2011, S. 2617ff.) zufolge, führt ein Transformationaler Führungsstil zu einer höheren Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Zusätzlich konnte auch ein positiver Zusammenhang zwischen diesem Führungsstil und dem Engagement der Mitarbeitenden eines Unternehmens aufgezeigt werden. Besonderes Wohlbefinden kann erzeugt werden, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse miteingebunden werden, außerdem kann ein gut harmonisierendes Team aktuelle und zukünftige Herausforderungen besser ausgleichen. Persönlich erwarten sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Finanzbranche hohe Beziehungswerte und das individuelle Eingehen auf Wünsche, dafür ist eine Vertrauensbasis nötig. Aktuelle und zukünftige Herausforderungen können die Stimmung im Team trüben und es ist die Aufgabe des gesamten Teams und der Führenden, eine positive Grundstimmung im Team zu halten. Die befragten Führungskräfte empfehlen, zukünftige Veränderungen laufend zu thematisieren, weil es dazu führt, dass die Mitarbeiterschaft der Zukunft offener entgegenblicken. Es ist verständlich, dass Veränderungen Ängste hervorrufen und die Befragten sehen es als ihre Aufgabe, diese Herausforderungen positiv zu verpacken um Widerstandsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufzubauen und ihnen diese Ängste zu nehmen. Es kann auch ein Rückblick auf gemeisterte Herausforderungen stattfinden, um zu verdeutlichen, was gemeinsam geschafft werden kann.

Führungskräfte der Generation Y

Als wichtigste Faktoren in der eigenen Führung, zählen die befragten Führungskräfte der Generation Y zwischenmenschliche sowie strategische Merkmale auf.

Die Führungskräfte sehen sich selbst:

- als offen für Veränderungen.
- als offen für Zugänge abseits des Bekannten.
- als Vorbild in Hinblick auf wertschätzende Kommunikation auf Augenhöhe.
- als Teil des Teams.
- weniger in der Kontrollfunktion.
- in der Verantwortung, sich über Neuerungen und Herausforderungen die nötigen Informationen zu beschaffen.
- als jemanden, der ebenfalls einen wertvollen Beitrag zur Zielerreichung beisteuert.

- als jemanden, der positive Stimmung und ein positives Miteinander fördert.

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen sich die Führungskräfte:

- als Coaches und Förderer.
- als Motivatoren und Problemlöser.
- dafür zuständig, diese fachlich und persönlich zu entwickeln.
- dafür verantwortlich, das Wohlbefinden dieser laufend zu evaluieren und zu verbessern.
- als ehrlich, in Hinblick auf eigenen Gefühle, Emotionen, Stärken und Schwächen.
- gefordert, in Hinblick auf eine situationsangemessene Verwendung der unterschiedlichen Führungsstile.

Führungskräfte der Generation Y erwarten vom Unternehmen:

- sich mit den Zielen und Werten des Unternehmens identifizieren zu können.
- Freude und Spaß in der Tätigkeit zu leben.

Unterschiedliches Führungsverhalten kann auf Grund von Alter, Charakter und Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter notwendig sein.

Ältere Mitarbeitende bedürfen eines höheren Fingerspitzengefühls und reagieren bei Veränderungen eher sensibel und reserviert. Jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weisen den Antworten der befragten Führungskräfte zufolge, eine geringere Bindung an das Unternehmen und eine schwächere Loyalität auf. Allerdings lassen sich junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr gut führen und formen in der Arbeitsweise. Altersunterschiede sind jedoch nicht alleine dafür ausschlaggebend, welche Bedürfnisse oder Stärken und Schwächen sie haben. Gerade die Vielfalt in einem Team bietet den höchsten Mehrwert und kann stark von den unterschiedlichen Charakterstärken profitieren.

5.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Die Forschungsfrage, welche Faktoren des PERMA-Modells des Wohlbefindens Führungskräfte der Generation Y in der Finanzbranche bereits anwenden und welche Faktoren in der Finanzbranche besonders wichtig sind, kann wie folgt beantwortet werden:

Die jungen Führenden wenden bereits alle PERMA-Faktoren des Wohlbefindens bewusst oder unbewusst in der Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an. Es wurden alle Faktoren im Verlauf der Interviews von den Führungskräften thematisiert.

Höchste Priorität für die Führungspersonen in der Finanzbranche, stellen die sozialen Beziehungen innerhalb des Teams, sowie mit der direkten Führungskraft dar.

Hier wurden sehr viele Beispiele aus der Praxis gefunden, um das Wirken und Erleben dieser sozialen Beziehungen zu verdeutlichen. Soziale Beziehungen am Arbeitsplatz werden durch gegenseitige Unterstützung, Zusammenhalt im Team, gemeinsames Meistern von Herausforderungen und gemeinsame Erreichung der Ziele deutlich.

Positive Emotionen wurden von den Befragten ebenfalls häufig thematisiert, diese werden durch gegenseitige Unterstützung im Team erzeugt und durch die Führungskraft verstärkt. Positive Emotionen werden zugelassen, um durch Spaß und Freude, das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern.

Unter Engagement werden das Einsetzen und Weiterentwickeln der eigenen Stärken und Fähigkeiten im Arbeitsalltag verstanden. Es wurden von den Befragten sehr viele Beispiele aus der Praxis genannt, wie dieser bestmögliche Einsatz von Fähigkeiten und Stärken bei der Belegschaft gelingen kann. Auch das persönliche Erleben von Engagement konnte von den Führungskräften gut beschrieben werden.

Die Sinnvermittlung für einzelne Tätigkeiten war gerade für Führungspersonen welche bereits länger in der Führungsrolle sind, eine Thematik die zu Beginn der Führungskarriere vernachlässigt wurde. Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass eine bessere Sinnvermittlung zu besseren Ergebnissen der Arbeitsleistung führt. Auf Grund der Antworten der Befragten kann gesagt werden, dass die Sinnvermittlung noch stärker fokussiert werden sollte, da häufig Maßnahmen zur Zielerreichung genannt wurden, die wenig mit einem übergeordneten Sinn oder einer Vision zu tun hatten.

Die Bedeutung der Zielerreichung ist nach wie vor in der Finanzbranche ein großes Thema. Gleichzeitig war die Würdigung von Erfolgen nicht immer vorrangig, allerdings rückt auch dieser Faktor immer weiter in den Fokus der jungen Führungskräfte und es gibt bereits gute Beispiele aus der Praxis, um Erfolge aufzuzeigen und gemeinsam zu feiern.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Führungskräfte der Generation Y die PERMA-Faktoren bereits gut anwenden. Eine Empfehlung für die Zukunft kann sein, sich diese Faktoren immer wieder vor Augen zu führen, um diese konstanter und verstärkter im täglichen Führungsalltag einzubinden.

5.2 Limitationen der Studie

Die Grenzen dieser Untersuchung werden vor allem durch die Größe der Stichprobe von elf befragten Führungskräften in zehn Interviews aufgezeigt. Um eine höhere Aus-

sagekraft zu erreichen, wäre es sinnvoll, die Arbeit durch eine quantitative Untersuchung zu ergänzen. Da die Interviews nur mit Führungskräften geführt wurden und die Mitarbeiterschaft dieser nicht befragt wurden, kann nicht überprüft werden ob das Gesagte auch so gelebt wird. Zudem ist nicht auszuschließen, dass die befragten Führungskräfte sozial erwünscht geantwortet haben. Gerade bei Führenden, welche erst sehr kurz diese Rolle innehaben, können die Antworten verzerrt sein, auf Grund absolvierter theoretischer Führungskräftelehrgänge und zu wenig Praxiserfahrung.

Qualitative Forschung ist immer durch eine subjektive Wahrnehmung der interviewten Personen gekennzeichnet. Dazu muss gesagt werden, dass die Forscherin dieser Studie selbst als Führungskraft in der Finanzbranche tätig ist und Führungsabläufe und Führungstätigkeiten, wie die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführung, kennt. Diese Themennähe sowie die einschlägige Erfahrung verstärkt einerseits das Interesse an dieser Thematik, lässt aber andererseits eine Ähnlichkeit zwischen der Forscherin und den befragten Personen erkennen. Grundsätzlich ist dies in der qualitativen Forschung nicht als ungünstig zu betrachten, da durch die Nähe zum Thema gezieltere Fragen gestellt werden können als durch eine themenferne Person. Es kann auch den negativen Aspekt mit sich bringen, dass gewisse Aussagen nicht hinterfragt werden, sondern als selbstverständlich hingenommen wurden.

Es muss beachtet werden, dass es sich hierbei um eine Querschnittstudie handelt und lediglich eine Momentaufnahme der befragten Führungskräfte darstellt. Diese Arbeit berücksichtigt lediglich die Zugänge und Meinungen der befragten Führungspersonen und kann daher keine kausalen Zusammenhänge erklären. Außerdem stammen die meisten der befragten Führungspersonen aus einem Unternehmen, was eine zusätzliche Einschränkung der Generalisierbarkeit darstellt.

5.3 Würdigung der Stärken der Studie

Die Stärke dieser Studie liegt in der empirischen Überprüfung der PERMA-Faktoren auf deren Relevanz in der Praxis. Die wesentliche Stärke dieser Arbeit liegt im gewählten Sample. Die befragten Führungskräfte weisen einen breiten Erfahrungsschatz in der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführung auf und beleuchten diese Tätigkeit aus unterschiedlichen Gesichtspunkten.

5.4 Implikationen für die Praxis und Empfehlung für weitere Forschung

Die wirtschaftlichen, technologischen und weltpolitischen Entwicklungen nach Rump & Walter (2013, S. 13ff.) waren immer Treiber für Leistungssteigerung. Speziell die Herausforderungen der letzten Jahre wie Globalisierung, Internationalisierung, gesteigerter Wettbewerb, Wertewandel, Individualisierung tragen dazu bei, dass Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit laufend vorantreiben müssen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und vor allem Führungskräfte, werden als wertvolle Ressource gesehen und geraten immer stärker in den Fokus der Unternehmenspolitik. Zufriedenheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz ist ein wertvoller Faktor, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Durch Freude und Spaß in der Tätigkeit, durch gelebtes Engagement, durch positive soziale Beziehungen, durch Sinnvermittlung und durch das gemeinsame Erreichen von Zielen, kann dieses Wohlbefinden langfristig sichergestellt werden. Führungskräfte die jene Faktoren gut in ihrer Führungstätigkeit anwenden, stellen in Wirklichkeit Schlüsselpersonen dar. Vor allem die Finanzbranche, welche sich immer noch in schwierigen Zeiten befindet, ist auf diese Art der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführung angewiesen.

Literaturverzeichnis

- Albion, Majella/Gagliardi, Ruth (2007). A study of transformational leadership, organizational change and job satisfaction: the 7th Industrial & Organizational Psychology Conference and 1st Asia Pacific Congress on Work and Organizational Psychology.
- Auhagen, Ann Elisabeth (2012). Positive Psychologie. Weinheim Basel: Beltz Verlag.
- Ayberg, Eva-Maria/Kratzer, Lisa/Linke, Lars-Peter (2017). Weil Führung sich ändern muss. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Bannink, Frederike (2012). Praxis der Positiven Psychologie. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Bass, Bernhard (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Blickhan, Daniela (2015). Positive Psychologie. Ein Handbuch für die Praxis. Paderborn: Jungfermannverlag.
- Bowling, Nathan A./Beehr, Terry A./Swader, William M. (2005). Giving and receiving social support at work: The roles of personality and reciprocity: Journal of Vocational Behavior, 67, 476-489.
- Braun, Susanna/Peus, Claudia/Weisweiler, Silke/Frey, Dieter (2011). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust: The Leadership Quarterly 24 (2013), 270-283.
- Brock, Harald/Bieberstein, Ingo (2015). Multi- und Omnichannelmanagement in Banken und Sparkassen. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Burns, James (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Bushra, Fatima/Usman, Ahmed/Naveed, Lahore (2011). Effect of transformational Leadership on Employees job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan): International Journal of Business and Social Science, 2, 261-267.
- Butler, Julie/Kern, Margret L. (2016). The PERMA-Profil: A brief multidimensional measure of flourishing: International Journal of Wellbeing, 6(3), 1-48.
- Cameron, Kim/Caza, Arran (2004). Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship: American Behavioral Scientist, 47(6), 731-739.
- Cameron, Kim (2012). Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance, (2nd Edition). California: Berrett-Koehlers Publishers Inc.

- Cameron, Kim (2013). *Practicing Positive Leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Ciller, Frans (2011). Positive Psychologie Leadership Coaching Experiences in a financial organization: *SA Journal of Industrial Psychologie*, 37, 1-14.
- Creusen, Utho/Eschemann, Nina-Ric/Johann, Thomas (2010). *Positive Leadership. Psychologie erfolgreicher Führung*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (2014). *Flow im Beruf*. Deutschland: Klett-Cotta Verlag.
- Drucker, Peter F. (2007). *The Effective Executive*. New York: Routledge Verlag.
- Ebner, Markus (2016). Positive Leadership und Coaching: *Coaching Magazin*, 3/2016, 50-54.
- Erwinger, Dunja/Ternes, Anabel/Körbel, Juliane/Towes, Ian (2016). *Arbeitswelt im Zeitalter der Individualisierung*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst /Steinke, Ines (2008). *Qualitative Forschung - Ein Handbuch*. Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst /Steinke, Ines (2013). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Fredrickson, Barbara (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions: *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Fredrickson, Barbara (2011). *Die Macht der guten Gefühle*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Fredrickson, Barbara (2013). Positive Emotions broaden and build: *Advances in Experimental Social Psychology*, 47, 1-53.
- Froschauer, Ulrike/Lueger Manfred (2003). *Das qualitative Interview*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Gable, Shelly/Reis, Harry L./Impett, Emily A./Asher, Evan R. (2004). What do you do when things go Right? The Intrapersonal and Interpersonal Benefits of sharing Positive Events: *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 228-245.
- Greßler, Katrin/Freisler, Renate (2017). *Agil und erfolgreich führen*. Bonn: manager-Seminare Verlags GmbH.
- Greve, Gustav (2010). *Organisational Flow. Der leichte Weg zur Höchstleistungsorganisation*. Wiesbaden: Springer Verlag.

- Gouldner, Alvin W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement: *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Hölzerkopf, Gerhard (2005). *Führung auf den Punkt gebracht*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Huber, Thomas/Rauch, Christian (2013). *Generation Y. Das Selbstverständnis der Manager von morgen*. Frankfurt: Signium International.
- Johann, Thomas/Möller, Tobias (2013). *Positive Psychologie im Beruf*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Jovanovic, Tanja/Voigt, Kai-Ingo (2017). Die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken. In Voigt, Kai-Ingo (Hrsg.). *Die digitale Genossenschaftsbank* (S. 112–126). Oldenburg: De Gruyter.
- Kaiser, Stephan/Müller-Seitz, Gordon/Ringlstetter, Max (2007). Positive Organizational Scholarship: *ZFO*, 03, 172-175.
- Kern, Margaret/Waters, Lea/Adler, Alejandro/White, Mathew (2015). A multidimensional approach to measuring well-being in students: Application of the PERMA framework: *Journal of Positive Psychology*, 10, 262-271.
- Klaffke, Martin (2014). *Generationenmanagement. Konzepte, Instrumente, Good Practice Ansätze*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Kotter, John (1990). *A Force for Change – How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Lamnek, Siegfried (2010). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Luthans, Fred/Luthans, Kyle W./Luthans, Brett C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital: *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Lyubomirsky, Sonja/King, Laura/Diener, Ed (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?: *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.
- Mangeldorft, Martina (2014). *30 Minuten Generation Y*. Offenbach: Gabel Verlag.
- Pfingsten, Andreas (2016). *Die neue Welt der Banken*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Pundt/Alexander, Nerdinger/Friedemann (2012). Transformationale Führung – Führung für den Wandel? In Grote/S (Hrsg.): *Die Zukunft der Führung*. Springer Verlag Berlin Heidelberg.

- Rego, Arménio/Sousa, Filipa/Marques, Carla/Cunha, Miguel (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity: *Journal of Business Research*, 3, 429-437.
- Rheinberg, Falko/Manig, Yvette/Kliegl, Reinhold/Engeser, Stefan/Vollmeyer Regina (2007). Flow bei der Arbeit, doch Glück in der Freizeit: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 3, 105-115.
- Rump, Jutta/Eilers, Silke (2013). Arbeitswelt 2030 - Herausforderungen für HR. In Esser, Marco/Schelenz, Bernhard (Hrsg.). *Zukunftssicherung durch HR Trendmanagement* (S. 153-167). Erlangen: Publics Publishing.
- Rump, Jutta/Norbert Walter (2013). *Arbeitswelt 2030: Trends, Prognosen, Gestaltungsmöglichkeiten*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Schnabel, Isabel (2014). Das europäische Bankensystem: Bestandsaufnahme und Herausforderungen: *Wirtschaftsdienst*, 1, 6-10.
- Schulenburg, Nils (2016). *Führung einer neuen Generation. Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Sheldon, Ken/Fredrickson, Barbara/Rathunde, Kevin/Csikszentmihalyi, Mihaly/Haidt, Jonathan (2000). Akumal manifesto In Blickhan, Daniela (2015). *Positive Psychologie. Ein Handbuch für die Praxis*. Paderborn: Jungfermannverlag.
- Seliger, Ruth (2014). *Positive Leadership. Die Revolution in der Führung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Seligman, Martin (2012). *Flourish. Wie Menschen aufblühen* (3. Auflage). München: Kösel-Verlag.
- Seligman, Martin (1999). Erlernte Hilflosigkeit. In Seliger, Ruth (2014). *Positive Leadership. Die Revolution in der Führung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Simon, Walter (2006). *GABALS großer Methodenkoffer. Führung und Zusammenarbeit*. Offenbach: Gabal Verlag GmbH.
- Steinke, Ines (2004). Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, S. 319-331. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.
- Tomoff, Michael (2017). *Positive Psychologie – Erfolgsgarant oder Schönmalerei?* Wiesbaden: Springer Verlag.
- Von Rosenstiel, Lutz (2009). Grundlagen der Führung. In: Von Rosenstiel, Lutz/Domsch, Michel/Regnet, Erika: *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für er-*

- folgreiches Personalmanagement (6. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Walenta, Christa (2012). Empirie der Führung. In: Heimerl, Peter/Sichler, Ralph (Hrsg.). Strategie, Organisation, Personal, Führung. S. 495–525. Wien: UTB Gmbh Verlag.
- Wehrlin, Ulrich (2014). Positive Leadership. Göttingen: Optimus Verlag.
- Wieandt, Axel (2015). Strategische Herausforderungen für Europas Banken: Die Bank, 3, 28 – 32.
- Wong, Paul (2012). Toward a Dual-System Model of what makes life worth living: Theories, research and applications, 3-22.
- Wunderer, Rolf (2009). Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre (8. Auflage) Köln: Hermann Luchterhand Verlag.

Onlinequellen

- BITKOM. Jeder vierte Internetnutzer besucht keine Bankfiliale mehr. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Jeder-vierte-Internetnutzer-besucht-keine-Bankfiliale-mehr.html> [Abruf am 16.09.2017].
- Charakterstärkentest nach Martin Seligman. www.charakterstaerken.org [Abruf am 30.04.2018].
- Creusen, Utho (2017) Psychologie erfolgreicher Führung. Der positive Leadership Ansatz. Online: <http://www.positive-leadership.de/> [Abruf am 16.09.2017].
- Deloitte. (2017). The Deloitte Millennial Survey. <https://www2.deloitte.com/at/de/seiten/human-capital/artikel/millennial-survey-2017.html> [Abruf am 27.03.2018].
- EBA Leitlinien zur Vergütungspolitik und –praktiken im Zusammenhang mit dem Verkauf und der Erbringung von Bankprodukten und –dienstleistungen im Privatkundengeschäft. http://www.eba.europa.eu/documents/10180/1504751/EBA-GL-2015-22+GLs+on+Sound+Remuneration+Policies_DE.pdf [Abruf am 06.04.2018].
- Europäischer Leitzins. Online: <http://www.finanzen.net/leitzins/> [Abruf am 07.10.2017].
- Gallup Engagement Index Deutschland (2016). Engagement Index 2016. Online: <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx> [Abruf am 16.09.2017].

Grabmeier, Stephan (2016). New Leadership – Führung in der Arbeitswelt 4.0 Online: www.coaching-magazin.de: http://innovation-evangelists.com/fileadmin/Dateien/PDF/Artikel/New_Leadership_-_Fuehrung_in_der_Arbeitswelt_4.0.pdf [Abruf am 01.10.2017].

Hofstede Insights. Online: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/> [Abruf am 01.10.2017].

Institut für Beschäftigung und Employability IBE (2017). HR-Report 2017. Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt. Online: <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2017> [Abruf am 27.03.2018].

Mörstedt, Antje-Britta, Private University of applied Sciences. Erwartungen der Generation Z an die Unternehmen. Online: <https://www.pfh.de/fileadmin/Content/PDF/forschungspapiere/vortrag-generation-z-moerstedt-ihk-goettingen.pdf> [Abruf am 01.10.2017].

Noemi Haderlein (2017). XYZ – Generationen auf dem Arbeitsmarkt. Online: <https://www.absolventa.de/karriereguide/tipps/xyz-generationen-arbeitsmarkt-ueberblick> [Abruf am 16.09.2017].

Österreichische Nationalbank (2016). Anpassungsbedarf auf Grund der Digitalisierung in Österreich. Online: www.oenb.at [Abruf am 31.03.2018].

Österreichische Nationalbank (2018). Fakten zu Österreich und seinen Banken. Online: <https://www.oenb.at/Publikationen/Finanzmarkt/Fakten-zu-Oesterreich-und-seinen-Banken.html> [Abruf am 30.03.2018].

Team Ebner. <https://www.ebner-team.com/> [Abruf am 29.09.2017].

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Grundpfeiler der positiven Psychologie.....	12
Abbildung 2: PERMA-Modell des Wohlbefindens	13
Abbildung 3 Broaden-and-Build Theorie.....	15
Abbildung 4: Übersicht der Kommunikationsstile.....	18
Abbildung 5: Das PURE-Modell.....	19
Abbildung 6: die Bedeutung der Ressourcen des Psychologischen Kapitals.....	22
Abbildung 7: Manager/Managerin versus Leader/Leaderin.....	28
Abbildung 8: Die größten Herausforderungen in der Führung	30
Abbildung 9: PERMA-LEAD für Positive Leadership	33
Abbildung 10: Erwartungen der Generation Y anhand der PERMA-Elemente.....	38
Abbildung 11: Vier Generationen im Erwerbsleben	40
Abbildung 12: PERMA-Leitfragen nach Dr. Ebner.	46
Abbildung 13: Beispieltodierung	53
Abbildung 14: Darstellung der Haupt- und Unterkategorien sowie deren Beschreibung	53

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Geschlecht der befragten Führungskräfte	48
Tabelle 2: Übersicht über Interviewpartnerinnen und Interviewpartner	48

Anhang

Interviewleitfaden

Einleitung und Hinführung zum Thema

Vielen Dank, dass Sie sich heute eine Stunde für dieses Gespräch Zeit nehmen. Ich möchte Sie darauf hinweisen, dass das Interview aufgezeichnet wird. Alles was hier besprochen wird, unterliegt absoluter Vertraulichkeit und dient dem Erfolg meiner Masterarbeit, welche im Themengebiet der positiven Psychologie angesiedelt ist. **Ich möchte herausfinden, welche positiven Faktoren junge Führungskräfte in der Finanzbranche in der Führung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anwenden.** Im Mittelpunkt meiner Untersuchung steht das PERMA-Modell des Wohlbefindens. Dieses Modell befasst sich mit dem Einsatz von **positiven Emotionen, Engagement, positiven Beziehungen, Sinngebung und Zielvorgaben** in der Führung und im Verlauf des Interviews werde ich der Reihe nach, auf alle fünf Faktoren näher eingehen.

Speziell interessiert es mich in wie weit, Vertreter der Generation Y, das sind Personen die zwischen 1980 und 1995 geboren sind, die fünf zentralen Punkte bereits in der Führung einsetzen. Ich hoffe, dass alles soweit verständlich ist und nun komme ich zu meinen Fragen an Sie. Ich darf Sie bitten, so ehrlich wie möglich zu antworten. Ich möchte mit den formalen Angaben beginnen.

Einstiegsfrage:

- Als Einstieg in das Thema möchte ich gerne wissen, wie sich Ihrer Meinung nach, Wohlbefinden am Arbeitsplatz generell äußert?

Das PERMA-Modell beschreibt als ersten der fünf zentralen Kompetenzen, die Verbesserung des Wohlbefindens durch positive Emotionen wie Freude und Spaß am Arbeitsplatz:

- Was bedeutet für Sie Freude und Spaß am Arbeitsplatz?
- Wie sorgen Sie als Führungskraft dafür, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positive Gefühle wie Spaß und Freude am Arbeitsplatz erleben?
- Was muss passieren, damit ihre Angestellten sich wohl fühlen und es ihnen gut geht?

- Was würden Sie sich als Führungskraft vom Unternehmen wünschen um mehr Freude und Spaß an der Arbeit zu erleben?

Die zweite Kompetenz des PERMA-Modells befasst sich mit dem Engagement am Arbeitsplatz, das bedeutet, das völlige Aufgehen in einer Tätigkeit durch die Nutzung der eigenen Stärken.

- Wie merken Sie, dass eine ihrer Mitarbeiterinnen oder ein Mitarbeiter engagiert bei der Arbeit ist?
- Was sehen Sie als Voraussetzungen für engagiertes Arbeiten?
- Wie setzen Sie die individuellen Interessen, Stärken und Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt im Arbeitsalltag ein?
- Wie oft erleben Sie ein völliges Aufgehen in Ihrem Arbeitsalltag?
- Welche Veränderung würden Sie sich im Unternehmen wünschen, um Ihre persönlichen Stärken und Fähigkeiten bestmöglich einzusetzen?

Die dritte Kompetenz des PERMA-Modells befasst sich mit den positiven Beziehungen am Arbeitsplatz:

- Wie wichtig sind Ihnen persönliche Beziehungen in Ihrem Team?
- Was bedeutet Wertschätzung für Sie?
- Was können Sie mir über das Miteinander in Ihrem Team erzählen: Wie ist das Erleben als Team und wie findet gegenseitige Unterstützung und Wertschätzung statt?
- Wenn Sie sich zurück erinnern, welche besondere Situation fällt Ihnen ein, in der Sie von Ihrem Team positiv überrascht waren?
- Was kennzeichnet schlechte Beziehungen am Arbeitsplatz?
- Wie würden Sie ihre persönliche Beziehung mit Ihrem Vorgesetzten beschreiben?
 - Würden Sie an dieser Beziehung etwas ändern wenn Sie könnten?

Die vierte Kompetenz des PERMA-Modells befasst sich mit der Sinnvermittlung am Arbeitsplatz:

- Inwiefern glauben Sie, dass das was Sie in Ihrer Funktion machen, wertvoll und wichtig ist?
- Inwiefern besprechen Sie mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wofür die einzelnen Tätigkeiten gemacht werden?

- Glauben Sie, dass die Arbeit von Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besser umgesetzt werden kann, wenn Ihnen der Sinn dahinter erklärt wird?
- Wie ausführlich werden Ihre persönlichen Ziele mit Ihnen abgesprochen?
 - Wie genau wird Ihnen das übergeordnete Ziel Ihrer Arbeit offengelegt?

Die fünfte Kompetenz des PERMA-Modells befasst sich mit der vermittelten Zielerreichung:

- Wie wichtig ist es Ihnen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesetzte Ziele erreichen (messbare Ziele und qualitative Ziele)?
- Wie detailliert besprechen Sie mit den Mitarbeitern die übergeordneten Ziele?
- Wie sehr achten Sie als Führungskraft bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern darauf, ob kleine Ziele erreicht werden? (Beispiel das Abarbeiten von Listen, etc.)
- Auf welche Art und Weise wird gewürdigt oder gefeiert, wenn ein Ziel erreicht wird?
- Welche Voraussetzungen müssen von Seiten des Unternehmens erfüllt werden, damit Sie persönlich motiviert und gestärkt das nächste Ziel angehen?
- Wünschen Sie sich eine intensivere Einbindung in die Zielgestaltung des Unternehmens?

Speziell interessant für mich ist in diesem Interview die Finanzbranche:

- Wo sehen Sie aktuelle und zukünftige Herausforderungen der Finanzbranche?
- Wenn Sie die aktuelle Wirtschaftslage betrachten, wie kann sich die Finanzbranche Ihrer Meinung nach bestmöglich auf die kommenden Veränderungen vorbereiten oder darauf reagieren?
- Wie schaffen Sie es eine positive Grundstimmung in Ihrem Team aufrechtzuerhalten, trotz der vielen Veränderungen?
- Was denken Sie, welche Faktoren sind speziell in der Finanzbranche wichtig, um Wohlbefinden zu erzeugen und zufriedene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu haben?

Sie sind eine Führungskraft der sogenannten Generation Y,

- Was ist Ihnen persönlich besonders wichtig in der Führung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

- Welche Unterschiede bemerken Sie bei der Führung von Angestellten unterschiedlichen Alters?
- Was war ihr schönstes Erlebnis als Führungskraft in ihrem Team?
- Wo liegen die Stärken ihres Teams?
- Haben Sie persönlich noch Ideen, wie Sie das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigern können?
- Was brauchen Sie von ihrem Unternehmen, damit ihr Wohlbefinden bestehen bleibt oder sich in Zukunft verbessert?

Abschluss

- Welche Aspekte fallen Ihnen zur Führung und zum Wohlbefinden noch ein, auf die ich noch nicht eingegangen bin?

Vielen Dank für Ihre Zeit und Ihre aufschlussreichen Antworten! Im weiteren Verlauf werde ich die gewonnenen Erkenntnisse aller Interviews in meiner Arbeit zusammenfassen um so, neue Einblicke in dieses interessante Gebiet zu erhalten.

Formale Angaben:

Unternehmen:

Im Unternehmen seit:

Geschlecht:

Alter:

Beruf/Funktion:

Führungskraft seit:

Anzahl der geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

Texreduktion und Codierung

Hauptkategorien	Subkategorie	Relevanz	Hauptkategorie Beschreibung der Hauptkategorie	Subkategorie Beschreibung der Subkategorie	Relevanz	Interview Zeile	
positive Emotionen	Bedeutung	89	Emotionen wie Freude, Spaß oder Dankbarkeit tragen zum Wohlbefinden eines jeden Menschen bei. Die Kategorie erfragt ob dieser Faktor den Führungskräften der Generation Y in der Finanzbranche bewusst ist und wie dieser gefördert wird.	Die individuelle Definition der befragten Führungskräfte für "positive Emotionen".	17	B5	54 - 55
	Förderung durch Führungskraft			Definition darüber, was die befragten Führungskräfte tun um positive Emotionen ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu verstärken.	22	B1	69 - 76
	Rahmen- und Umfeldbedingungen			Hygienefaktoren oder Motivatoren geschaffen durch die Führungskraft, durch das Unternehmen, die Kultur, usw.	13	B2	32 - 34
	Zwischenmenschliche Unterstützung			Gegenseitige Unterstützung im Team, zwischen FK und MA; zwischen FK und FK.	22	B1	37 - 41
	Förderung durch das Unternehmen			Jede Förderung die durch das Unternehmen oder durch Umstrukturierungen, erwirkt werden kann.	14	B2	99 - 102
Engagement	Auswirkung	82	Das Engagement beschreibt das völlige Aufgehen in der eigenen Tätigkeit unter der Nutzung der eigenen Stärken und Fähigkeiten sowie dem bestmöglichen Einsatz dieser.	beschreibt, wie sich Engagement am Arbeitsplatz auswirkt.	14	B2	109 - 116
	Voraussetzungen			Zeigt auf, welche Faktoren förderlich sind für engagiertes Arbeit.	12	B2	118 - 121
	Verknüpfung der Tätigkeit mit Fähigkeiten und Stärken			Ideen und Maßnahmen der befragten Führungskräfte, wie die Stärken und Fähigkeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bestmöglich im Berufsalltag eingesetzt werden können.	25	B1	112 - 115
	Selbsterlebnis			Stellt dar, wie sich engagiertes Arbeiten bei den befragten Führungskräften persönlich auswirkt.	22	B3	166 - 167
	Besserer Einsatz der eigenen Stärken und Fähigkeiten			Beschäftigt sich mit dem bestmöglichen Einsatz der eigenen Stärken und Fähigkeiten.	8	B10	295 - 301
soziale Beziehung	Priorität	131	Soziale Beziehungen und das gegenseitige Unterstützen, das Teilnehmen am Leben anderer usw. steigern das Wohlbefinden. Diese Kategorie erfragt ob und wie der Faktor in der Praxis der jungen Führungskräfte in der Finanzbranche gelebt wird.	Legt offen, wie wichtig den befragten Führungskräften soziale Beziehungen im Team sind.	18	B1	183 - 193
	Bedeutung Wertschätzung			Definition, was "Wertschätzung" für die Befragten bedeutet oder wie sich ein wertschätzender Umgang zeigt.	25	B10	378 - 384
	Praxisbeispiel zur Unterstützung			Ein Beispiel aus dem Arbeitsalltag über gegenseitige Unterstützung und Wertschätzung.	33	B8	103 - 112
	Kennzeichen schlechter Beziehungen			Definition darüber, was eine schlechte Beziehungen kennzeichnet.	25	B1	256 - 257
	Beziehung zum Vorgesetzten			Zeigt auf, wie die Beziehung zwischen der befragten Führungskraft und dem oder der direkten Vorgesetzten ist und ob bzw. welche Veränderungen gewünscht sind.	30	B2	311 - 316

erlebte Sinnvermittlung	Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit	51	Die Sinnvermittlung am Arbeitsplatz ist ebenfalls förderlich für das Wohlbefinden der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Diese Kategorie erfragt, ob der Sinn in der eigenen Tätigkeit erkannt wird und ob der Sinn den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermittelt wird bzw. ob die Vermittlung des Sinns die Umsetzbarkeit verbessert.	Zeigt welcher Sinn oder Mehrwert der eigenen Tätigkeit zugesprochen wird.	17	B3	278 - 281
	Sinnvermittlung an Mitarbeiter			Legt dar, ob mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Sinn ihrer Tätigkeit besprochen wird und wenn ja wie; wie oft. Zeigt, ob die befragte Führungskraft daran glaubt, dass die Sinnvermittlung die Umsetzbarkeit verbessert.	25	B5	292 - 299
	Umsetzbarkeit				9	B4	345 - 252
Zielerreichung	Bedeutung	61	Die Zielerreichung führt über ein gesteigertes Selbstwertgefühl ebenfalls zu mehr Zufriedenheit, einem gesteigerten Wohlbefinden und einem höherem Glücksgefühl. Diese Kategorie beschäftigt sich darüber hinaus mit der Würdigung von Erfolgen sowie der Einbeziehung in die Zielgestaltung des Unternehmens.	Fasst zusammen, welchen Stellenwert die Erreichung der Ziele für die befragten Führungskräfte hat.	23	B1	340 - 346
	Achtamkeit auf Teilziele			Erfragt, ob auf gewisse Teilziele besonderes Augenmerk gelegt wird	13	B2	435 - 437
	Würdigung von Erfolgen			Stellt dar, ob und wie Erfolge die die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen generieren gefeiert oder gewürdigt	20	B4	394 - 401
	Einbindung in Zielgestaltung			Erfragt ob die befragte Führungskraft in die Zielgestaltung des Unternehmens mit eingebunden wird.	5	B6	556 - 558
Herausforderungen in der Finanzbranche	Aktuell und in Zukunft	74	Die Finanzbranche blickt aktuell und in Zukunft vielen Herausforderungen entgegen. Diese Kategorie erfragt wie man sich bestmöglich auf kommende Herausforderungen vorbereiten kann und welche Faktoren besonders in dieser Branche wichtig für das Wohlbefinden der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind.	Erhebt die aktuellen und kommenden Herausforderungen für die Finanzbranche.	34	B1	438 - 441
	Vorbereitung			Zeigt auf ob die Finanzbranche bereits darauf vorbereitet ist.	11	B1	466 - 470
	Grundstimmung im Team			Erhebt, ob und wie sich die Grundstimmung im Team durch diese Herausforderungen entwickelt.	10	B2	548 - 551
	wichtige Faktoren für Wohlbefinden			Erfragt welche Faktoren speziell in der Finanzbranche als wichtig erachtet werden.	9	B1	486 - 490
Führungskräfte der Generation Y	wichtige Faktoren in der Führung	76	Geht auf die befragten Führungspersonen ein, welche alle zur Generation Y gezählt werden und zwischen 1980 und 1995 geboren wurden. Außerdem wurden Unterschiede im Führungsstil erhoben.	Beschäftigt sich mit jungen Führungskräften der Generation Y und der Abgrenzung zu Führungskräften anderer	36	B1	433 - 438
	Unterschiede in der Führung			Beschäftigt sich mit den eigenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen anhand Kriterien wie Alter, Dienstzugehörigkeit, Ein von der Führungskraft gewähltes	27	B2	570 - 579
	schönstes Praxiserlebnis			besonderes Erlebnis im Team.	13	B2	626 - 630