

Wirkungen des PERMA-Modells des Wohlbefindens auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Finanzbranche

Masterarbeit

am 13.05.2018

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Petra Amer, BA

Matrikelnummer 1610683014

Begutachterin: Manuela Rosenzopf-Dietl, MA

Wiener Neustadt, 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

Unterschrift

Zusammenfassung

Mit dem PERMA-Modell wird in der positiven Psychologie anhand von fünf Merkmalen erklärt, wie Wohlbefinden gesteigert werden kann, und zwar durch positive Emotionen, Engagement, soziale Beziehungen, Sinn und Werte und Zielerreichung. Im Arbeitskontext praktiziert, fördert PERMA unter anderem die Leistungsfähigkeit, Innovationskraft und Zukunftsorientierung der Beschäftigten.

Inwieweit dieses Modell in der Finanzbranche bereits genutzt, gelebt und umgesetzt wird, ist Untersuchungsgegenstand vorliegender Arbeit. Dazu wurde eine Stichprobe mit elf Beschäftigten aus vier Finanzinstituten unter Verwendung eines Leitfadens, interviewt. Die erhobenen Daten wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Froschauer und Lueger (Themenanalyse und Kodierverfahren) ausgewertet.

Die Ergebnisse zeigen, dass die PERMA-Faktoren für die Beschäftigten wesentlich sind, um den Herausforderungen in der Finanzbranche standhalten zu können. Dabei werden positive Emotionen häufig mit Kollegen und Kolleginnen erlebt und soziale Kontakte intensiv gepflegt. Das Engagement am Arbeitsplatz ist gekennzeichnet durch Flow-Erlebnisse und den Einsatz individueller Stärken. Vielfach wird Sinnempfinden mittels Zielvorgaben erzeugt und auf die Vermittlung tatsächlicher Hintergründe und Visionen verzichtet. Ziele werden in umfangreichem, herausfordernden Ausmaß wahrgenommen.

Um auf zukünftige Entwicklungen reagieren zu können, müssen die Humanressourcen als kosten- und leistungsrelevante Größe im Fokus der Unternehmenspolitik stehen. Durch die Steigerung des Wohlbefindens werden Beschäftigte motiviert, neue Potentiale freigesetzt, eine positive Arbeitskultur geschaffen und langfristige Beschäftigungszeiten sichergestellt.

Schlüsselwörter – positive Psychologie, Wohlbefinden, Aufblühen, PERMA, Flow, Stärken, Sinnhaftigkeit, Finanzbranche, Positive Organizational Scholarship;

Abstract

As a part of Positive Psychology, the PERMA model explains, based on five factors, how well-being can be increased (positive emotions, engagement, relationships, meaning and accomplishment). In the working context PERMA, for example, pursues amongst others the approach of promoting the employees' efficiency, innovative capacity, and focus on the future.

The subject of this study is how the model is used and has already been implemented in the financial sector. For this purpose, a sample of eleven employees from four financial institutes was interviewed, using an interview guide. The collected data was analysed by qualitative content analysis according to Froschauer and Lueger (topic analysis and coding method).

The results show that the PERMA factors are essential for employees to withstand the challenges of the financial industry. Positive emotions are often experienced with colleagues, and social contacts are maintained intensively. The engagement at the workplace is characterized by flow experiences and the use of individual strengths. In many cases, meaning is generated by targets, but visions and backgrounds are only discussed occasionally. Goals are perceived in an extensive and challenging dimension.

In order to respond to future developments, human resources, as a cost and performance relevant factor, must be the focus of the corporate policy. Well-being motivates employees, releases new potential, creates a positive working culture and ensures long-term employment.

Keywords – positive psychology, well-being, flourishing, PERMA, flow, strengths, meaningfulness, financial industry, positive organizational scholarship;

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Aufbau der Arbeit	1
1.2	Problemstellung und Forschungsfrage	1
1.3	Zielsetzung der Arbeit	6
2	Theoretischer Hintergrund	7
2.1	Einführung in die Positive Psychologie	7
2.2	Modelle zu Wohlbefinden und Flourishing	8
2.3	Die Positive Psychologie im Unternehmenskontext.....	11
2.3.1	Positive Organizational Scholarship	13
2.3.2	Positive Organizational Behavior.....	17
2.3.3	Job-Demands-Resource-Modell.....	18
2.4	Chancen und Herausforderungen in der Finanzbranche	19
2.5	Positive Interventionen in der Finanzbranche	25
3	Methodik.....	27
3.1	Qualitative Forschung	28
3.1.1	Dokumentation und Begründung der Erhebungsmethode	29
3.1.2	Qualitatives Leitfadeninterview	29
3.1.3	Vor- und Nachteile qualitativer Leitfadeninterviews.....	31
3.1.4	Dokumentation und Begründung des Samples	32
3.2	Durchführung der Erhebung.....	33
3.3	Dokumentation der Auswertungsmethode	35
4	Darstellung der Ergebnisse.....	40
4.1	Positive Emotionen	40
4.2	Engagement.....	44
4.3	Soziale Beziehungen	51
4.4	Sinn und Werte	58
4.5	Zielerreichung	63

4.6	Weitere Einflussfaktoren auf das Wohlbefinden	69
4.7	Herausforderungen in der Finanzbranche	71
5	Diskussion und Ausblick.....	78
5.1	Beantwortung der Forschungsfrage und Erläuterungen zur Zielsetzung.....	97
5.2	Stärken und Schwächen der Studie.....	100
5.3	Implikationen für die Praxis	101
5.4	Empfehlungen zur weiteren Forschung zu diesem Thema.....	101
	Literaturverzeichnis	103
	Online-Quellen	110
	Abbildungsverzeichnis	111
	Tabellenverzeichnis	112
	Anhang	

1 Einleitung

Anfangs soll ein Überblick gegeben werden, welche Themen im Rahmen dieser Arbeit behandelt werden.

1.1 Aufbau der Arbeit

Zu Beginn wird das „PERMA-Modell des Wohlbefindens“ definiert und angeführt, weshalb dessen Relevanz für die Finanzbranche zunimmt. Es wird zur Problemstellung, Forschungsfrage und Zielsetzung der Arbeit hingeführt.

Der Theorieteil enthält eine Einführung in die Positive Psychologie sowie im Unternehmenskontext relevante Konzepte wie „Positive Organizational Scholarship“ und „Positiver Organizational Behavior“. Außerdem werden aktuelle Chancen und Herausforderungen in der Finanzbranche erörtert und die Wirkung positiver Interventionen in diesem Kontext erläutert.

Im Abschnitt Methodik sind Details zur Durchführung der Untersuchung enthalten.

Anschließend werden die Ergebnisse diskutiert, Stärken und Schwächen der Studie herausgearbeitet, Implikationen für die Praxis und ein Ausblick für weitere Forschungsvorhaben gegeben.

1.2 Problemstellung und Forschungsfrage

Während die Wissenschaft der Psychologie in der Vergangenheit vermehrt den Fokus auf die Heilung mentaler Krankheiten gelegt hat, wurde vernachlässigt, die großen Talente und Begabungen von Menschen zu identifizieren und zu fördern. Aus dieser Erkenntnis entstand der Wunsch von Martin Seligman, dem Pionier der positiven Psychologie, jenen vernachlässigten Themengebieten Aufmerksamkeit zu verschaffen (Tomoff, 2015, S. 4). In seinem Buch „Flourish“ geht er darauf ein, dass sich die Psychologie neben Depression, Alkoholismus, Schizophrenie, Trauma und der ganzen Palette des Leidens erfolgreich einer anderen Seite des Lebens zuwenden müsse – der positiven Psychologie. Diese beschäftige sich nach Seligman mit Dingen, die Menschen zum Aufblühen bringen wie Glück, Flow, Sinn, Liebe, Dankbarkeit, Zielerreichung, Wachstum, Stärken und besseren Beziehungen (Seligman, 2012, S. 13ff.).

Ein wichtiger Maßstab der positiven Psychologie ist das Wohlbefinden. Dieses kann sich in momentanen Glücksgefühlen wie Freude, Begeisterung, Fröhlichkeit, aber auch

in stark durch intellektuelle Leistungen geprägte Selbst- oder Lebenszufriedenheit äußern. Zur Steigerung des Wohlbefindens entwickelte Seligman das PERMA-Modell. Anhand von fünf Merkmalen erklärt er, was ein gutes Leben ausmacht und was getan werden kann, um es erfüllter zu gestalten:

- **P** - ositive Emotionen
- **E** - ngagement
- **R** - elationships (Soziale Beziehungen)
- **M** - eaning (Sinn und Werte)
- **A** - ccomplishment (Zielerreichung)

Präziser besagt dieses Modell, dass

- wenn **positive Emotionen** geschult werden, zum Beispiel Genuss oder Achtsamkeit gegenüber kleinen Momenten gezeigt werden, werden Individuen glücklicher.
- wenn Themen gefunden werden, die Personen wirklich interessieren und denen **engagiert** nachgegangen wird, werden sie glücklicher.
- wenn stabile und wertvolle **Beziehungen** geschaffen werden, werden Individuen glücklicher.
- wenn **Sinn** im Leben und der Arbeit gefunden wird, dann werden Personen glücklicher.
- wenn **Ziele** erreicht werden, werden Menschen ebenfalls glücklicher (Dallwitz-Wegner, 2016, S. 53).

Umgelegt auf den Arbeitskontext verfolgt das PERMA-Konzept den Ansatz, durch Steigerung des Wohlbefindens der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch deren Produktivität zu erhöhen. Neben verbesserter Leistungsfähigkeit können durch Steigerung des Wohlbefindens der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mittels Interventionen deren Selbstwirksamkeit, Freude an Verantwortung, Innovationskraft, Kreativität und Zukunftsorientierung begünstigt und damit ein echter Wettbewerbsvorteil erwirkt werden (Dallwitz-Wegner, 2016, S. 60). Erwähntes findet sich auch in der „Broaden-and-Build-Theorie“ von Barbara Fredrickson wieder. Diese besagt, dass das Verhaltens- und Wahrnehmungsrepertoire von Menschen durch positive Emotionen erweitert (= *broadened*) wird. Daraus ergeben sich neue Reaktionen, Ideen und Umstände, die wiederum die persönlichen Ressourcen des Menschen fördern und aufbauen (= *build*) (Fredrickson, 2011, S 35ff.).

In einer sich wandelnden Arbeitswelt ist das generieren von eben jenen Innovationen hilfreich, um im Wettbewerb zu bestehen. Menschen kommunizieren über neue Wege,

wie zum Beispiel soziale Netzwerke miteinander und entwickeln veränderte Konsumvorlieben. Der Informationsaustausch kann überall, auch über Ländergrenzen hinweg und zu jeder Uhrzeit erfolgen. Arbeitsprozesse werden von informationstechnologischen Systemen kontrolliert, gesteuert und unterstützt. Dadurch entstehen neue Geschäftsmodelle und andere werden entbehrlich. Die Arbeitstätigkeiten verdichten sich und es wird rund um die Uhr gearbeitet. Umso mehr die Leistungsfähigkeit durch Digitalisierung steigt, desto mehr Leistung wird auch von den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen erwartet. Diese Veränderungen stellen Führungskräfte und Beschäftigte immer wieder vor neue Herausforderungen (Hofmann & Steffen, 2013 zitiert in Papmehl & Tümmers, 2013, S. 149 ff.). Negative Zustände wie Depressionen und steigende Burnoutzahlen spielen zunehmend eine Rolle (Johann & Möller, 2013, S. 1). Noch bis vor wenigen Jahren war das Berufs- und Privatleben vieler Menschen als Be- oder Entlastung klar voneinander abgegrenzt. Heute im Zuge der Entgrenzung von Arbeit und Freizeit ist nicht mehr ohne weiteres auszumachen, wo, wann und in welchem Ausmaß Personen Belastungen empfinden oder im Gegenzug Wohlbefinden verspüren (Rump & Eilers, 2013 zitiert in Esser und Schelenz, 2013, S. 160). Die Ausrichtung der Unternehmen auf monetäre Größen gerät in den Vordergrund, und schnelle Profite sollten die Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen anstelle von Sinnempfinden in der beruflichen Tätigkeit ersetzen. Eine daraus resultierende Folge ist eine geringe emotionale Bindung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an ihren Arbeitgeber (Johann & Möller, 2013, S. 1).

Bezugnehmend auf den demografischen Wandel stehen Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen vor der Herausforderung mit alternden Belegschaften ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Infolge der Globalisierung und des zunehmenden Trends zu einer Wissens- und Innovationsgesellschaft sind Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gefordert, der steigenden Komplexität mit hoher Veränderungsbereitschaft zu begegnen. Zudem müssen sie über viele Jahre hinweg gesund, motiviert und leistungsfähig bleiben.

Die Beschäftigungsfähigkeit im Unternehmen zu erhalten und fördern bedeutet, den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ein Umfeld zu bieten, indem sie ihre Kompetenzen entfalten und entwickeln können. Eine Lebensarbeitszeit von 45 Jahren ist nur dann möglich, wenn die Stärken und Talente der einzelnen Beschäftigten im Kontext von Organisation, Führung und Personalentwicklung entdeckt und entwickelt werden. Dadurch kann die Motivation und Innovationsfähigkeit langfristig aufrechterhalten werden. Angestelltenorientierte, flexible Arbeitszeitmodelle für Ältere, bei denen Beschäftigte mitbestimmen und ihre Arbeitszeiten kontinuierlich reduzieren können, wirken sich positiv auf die psychische und physische Gesundheit und das Wohlbefinden aus. Au-

ßerdem ist ein signifikanter Motivationsfaktor für ältere Angestellte die Wertschätzung ihres Erfahrungswissens. Dies könnte beim Übergang in den Ruhestand in Form von Coachings und Mentoringprogrammen wenig erfahrener Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Berücksichtigung finden (Rump & Eilers, 2013 zitiert in Esser und Schelenz, 2013, S. 153ff.).

Obwohl viele Manager und Managerinnen erkannt haben, dass Unternehmensgewinne maßgeblich von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen abhängen, steht der Mensch selbst mit seiner persönlichen Entwicklung und seinen Stärken häufig nicht im Mittelpunkt des Interesses (Johann & Möller, 2013, S. 1). Diese Tatsache ist besonders widersprüchlich, wenn man sich die Leistungspotentiale vor Augen führt, die durch dieses Versäumnis verloren gehen. So brachte eine Studie des Corporate Leadership Councils (2002, S. 29b) mit 19.187 Befragten hervor, dass Manager und Managerinnen, die auf die Stärken ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fokussieren, im Durchschnitt einen 36,4 prozentigen Leistungsanstieg verzeichneten. Die Leistung jener, deren Führungskräfte die Aufmerksamkeit auf die Schwächen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen lenkte, fiel um bis zu 26,8 Prozent. Ein bemerkenswertes Delta von 63,2 Prozent!

Auch in der zahlengetriebenen Finanzbranche, die Untersuchungsgegenstand vorliegender Arbeit ist, ist Gewinnmaximierung ein wesentliches Thema. Renditen in Zeiten **negativer Zinsen** zu generieren, ist eine der zahlreichen Herausforderungen vor denen Kreditinstitute stehen (Lesch, 2017, S. 2). Zudem machen es die aktuellen **informations- und kommunikationstechnologischen Entwicklungen** möglich, finanzbezogene Kundenbedürfnisse passgenau, einfach, schnell, intelligent und günstig zu befriedigen. FinTechs machen es sich so zur Aufgabe mit Angeboten von Banken und Versicherungen zu konkurrieren und entwickeln zudem auch völlig neue online Dienstleistungen (Tiberius & Rasche, 2017, S. 1). Für die Generation Y und Z, die von Geburt an mit neuen Medien aufwachsen, stellt **wachsende Flexibilität** eine Selbstverständlichkeit dar. Durch die online Kanäle steigt zudem die **Vergleichbarkeit** der Produkte und Dienstleistungen (Ewinger, Ternès, Körbel & Towers, 2016, S. 13ff.). Die Wirkung von **fehlendem Vertrauen** in den Finanzsektor wurde in der Finanzkrise sichtbar, die 2008 ihren Anfang nahm. Banken waren bei der Kreditvergabe überaus zurückhaltend und verliehen auch untereinander kaum Kapital, da sie auf die veröffentlichten Geschäftszahlen und die Solvenz der Geschäftspartner und Geschäftspartnerinnen nicht mehr vertrauten. Die Stabilität und Architektur des Finanzsystems wurde infrage gestellt und damit sanken die Börsenkurse massiv. Trotz Rettungsfonds, Rettungsschirmen, **strengeren Regulatorien** und politischen Erklärungen bleibt ein Vertrauensverlust auch bei den Kunden und Kundinnen zurück, der sich noch heute durch die ge-

samte Finanzbranche erstreckt (Wendt, 2016, S. 4). Aufgrund genannter Tatsachen stehen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von Finanzunternehmen unter besonderem **Leistungsdruck**.

Gemäß den Leitlinien *zur Vergütungspolitik im Zusammenhang mit dem Verkauf von Bankprodukten im Privatkundengeschäft* der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde werden ab 2018 die Beschränkungen variabler Vergütungsmodelle, die den Vertrieb von bestimmten Produkten direkt belohnen, zur Wahrung der Konsumenten- und Konsumentinnenrechte auf alle Bankprodukte und Bankdienstleistungen ausgedehnt. Dieser Grundsatz gilt bereits seit 2016 bei den Beratungen von Wohnbaufinanzierungen und Hypothekendarlehen gemäß §14 HIKrG und §33 BWG. Aufgrund jener Leitlinien sollen **Interessenskonflikte** zwischen Kunden beziehungsweise Kundinnen und Banken vermieden werden. Konsumenten und Konsumentinnen dürfen demzufolge keine Produkte oder Dienstleistungen verkauft werden, bei welchen der Abschluss für die Bank beziehungsweise den Kundenberater oder die Kundenberaterin Vorteile bringt, nicht aber das Kunden- beziehungsweise Kundinneninteresse erfüllt. Dieser Leitlinie zufolge ist die Vergabe von Einzelproduktzielen an Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, wie ein Bauspar- oder Kreditkartenstückziel nicht mehr erlaubt. Anstatt dessen sind nur noch Volumens- oder Produktgruppenziele zulässig. Zudem müssen bei der Zielmessung und -vergabe qualitative Ziele wie zum Beispiel soziale Kompetenzen oder Weiterbildung und quantitative Produktionsziele in ausgewogenem Ausmaß vorhanden sein. Dienstleistungserträge und -provisionen, die im Zusammenhang mit dem Verkauf von Bankprodukten wie beispielsweise Wertpapieren oder Versicherungen stehen, dürfen künftig nur mehr auf Filialebene oder als Teamziel vergeben werden (www.eba.europa.eu, 26.03.2018). Somit sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von Finanzinstituten gefordert, nicht als Einzelkämpfer zu agieren und umzudenken. Soziale Beziehungen und Gruppendynamiken spielen eine tragende Rolle in der Zusammenarbeit, wenn Ziele nur gemeinsam erreicht werden können. Auf diese Gegebenheiten müssen die Unternehmensleitung, Personalentwickler und Personalentwicklerinnen, Führungskräfte, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen neben der Umstellung ihrer Zielmesssysteme vor allem auch mit Kommunikation, Interaktion und Schulungen reagieren. Diese Tatsachen verstärken die Relevanz der PERMA-Faktoren in der Finanzbranche zusätzlich.

Mit dieser Masterarbeit möchte die Forschende dazu beitragen, dass die Herausforderungen der Finanzbranche als Chance verstanden werden und Mut vermitteln, das Handeln mehr auf die positive Entwicklung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auszu-

richten. Wie das gelingen kann und welche Ansätze es dafür gibt, das wird in dieser Arbeit, ausgehend von folgender Forschungsfrage untersucht:

Wie wirken die PERMA-Faktoren des Wohlbefindens auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Finanzbranche?

1.3 Zielsetzung der Arbeit

Es soll in Erfahrung gebracht werden, ob in der Finanzbranche immer noch autoritäre Führungsstile gepflegt werden oder das Wissen über die Wirkung von PERMA bereits angekommen ist. Zudem bleibt interessant, welche Faktoren in der Finanzbranche anschlussfähig und welche schwerer zu etablieren sind. Außerdem möchte die Forschende herausfinden, welche Faktoren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen besonders helfen, mit den Herausforderungen in der Finanzbranche umzugehen. Um diese Fragestellungen wissenschaftsbasiert beantworten zu können, widmet sich der nächste Abschnitt der Arbeit den theoretischen Konzepten zu Wohlbefinden und den Herausforderungen der Finanzbranche.

2 Theoretischer Hintergrund

Der theoretische Teil beginnt mit einer Einführung in die Positive Psychologie. Es wird auf die verschiedenen Modelle zu Wohlbefinden von Keyes, Huppert und So, Diener et al. sowie Seligman eingegangen (Hone, Jarden, Schofield & Duncan, 2014, S. 65). Anschließend wird die Positive Psychologie aus dem wirtschaftlichen Blickwinkel betrachtet. Im Anschluss werden aktuelle Chancen und Herausforderungen in der Finanzbranche behandelt und erörtert, welche Wirkungen mittels positiver Interventionen erzielt werden können.

2.1 Einführung in die Positive Psychologie

Im Jahr 1998 hielt der amerikanische Sozialpsychologe Martin Seligman in seiner Eigenschaft als Präsident der American Psychological Association, der weltgrößten Vereinigung von Psychologen und Psychologinnen mit mehr als 155.000 Mitgliedern, eine bahnbrechende Rede. Er rief seine Kollegen und Kolleginnen auf, ihren Blickwinkel nicht mehr länger ausschließlich auf die Behandlung seelischer Krankheiten zu richten, sondern das Augenmerk und Forschungsinteresse darauf zu legen, was Individuen seelisch gesund erhält. Die Rede zeigte Wirkung und ein neuer, vielversprechender Forschungszweig der psychologischen Wissenschaft war damit ins Leben gerufen: die Positive Psychologie (Fredrickson, 2011, S. 9).

Die Positive Psychologie ist die Wissenschaft vom gelingenden und erfüllten Leben. Sie ist damit die erste Disziplin, die sich wissenschaftlich mit der Frage beschäftigt, wie persönliche Entwicklung und psychisches Wohlbefinden für alle Menschen gefördert und aufrechterhalten werden können. Sie ist eine der jüngsten Forschungen der akademischen Psychologie. Die Positive Psychologie will erkennen, wie Individuen ihr Leben in ihren sozialen Beziehungen und Gemeinschaften erfahren, verstehen und durch ihr Verhalten organisieren können (Blickhan, 2015, S. 11). Ihre Vertreter und Vertreterinnen haben in den vergangenen Jahren interessante Studien vorgelegt, die zeigen, welche bedeutende Rolle positive Gefühle, Optimismus, Hoffnung, Dankbarkeit und Glück für die seelische Gesundheit spielen (Fredrickson, 2011, S. 9).

In Ländern mit mittlerem und hohem Einkommen stehen heute weltweit Depressionen an erster Stelle der Krankheitslast. Gesellschaftlich betrachtet ist es daher notwendig, wirksame Methoden zu entwickeln, sodass mehr Menschen in einem Zustand psychischen Wohlbefindens leben können. Doch eine bloße Reduktion depressiver Symptome garantiert weder Lebenszufriedenheit noch Wohlbefinden (Blickhan, 2015, S. 17).

2.2 Modelle zu Wohlbefinden und Flourishing

Über die Jahre wurden unterschiedliche Konzepte des Aufblühens (Flourishing) entwickelt. Einen guten Überblick bieten Hone et al. (2014). In einer Studie stellen sie die vier verschiedenen Konzepte von Flourishing vor, die derzeit in der psychologischen Literatur vorrangig verwendet werden: Keyes, Huppert und So, Diener et al. und Seligman. Diese vier verschiedenen theoretischen Modelle sind in nachfolgender Tabelle (Tabelle 1) dargestellt. Nach der Theorie des Wohlbefindens ist das Ziel der positiven Psychologie das Aufblühen von Individuen zu unterstützen und zu messen (Seligman, 2012, S. 52).

Tabelle 1: Vier verschiedene Konzepte von Flourishing

Keyes	Huppert & So	Diener et al.	Seligman
Positive relationships	Positive relationships	Positive relationships	Positive relationships
Positive affect (interested)	Engagement	Engagement	Engagement
Purpose in life	Meaning	Purpose and meaning	Meaning and purpose
Self-acceptance	Self-esteem	Self-acceptance and Self-esteem	-
Positive affect (happy)	Positive emotion	-	Positive emotion
-	Competence	Competence	Accomplishment/ Competence
-	Optimism	Optimism	-
Social contribution	-	Social contribution	-
Social integration			
Social growth	-	-	-
Social acceptance	-	-	-
Environmental mastery	-	-	-
Personal growth	-	-	-
Autonomy	-	-	-
Life satisfaction	-	-	-
-	Emotional stability	-	-
-	Vitality	-	-
-	Resilience	-	-

Quelle: Eigene Darstellung nach Hone et al. (2014, S. 65)

Wie die Tabelle bereits erkennen lässt, decken sich viele Komponenten der verschiedenen Konzepte. Diese Tatsache resultiert daraus, dass die Konzepte in Folge entwickelt wurden, sowie teilweise die vorangehenden Ansätze zitieren und weiterentwi-

ckeln. Die vorliegende Arbeit fokussiert jedoch auf den jüngsten Ansatz von Martin Seligman. In seinem Buch „Flourish“ stellt er 2012 mit dem PERMA-Modell seine Theorie des Wohlbefindens vor. Sein Ansatz definiert die fünf Basiskomponenten **P** (Positive Emotionen), **E** (Engagement), **R** (Relationships), **M** (Meaning) und **A** (Accomplishment) als Grundlagen für das Aufblühen. Der Vorteil des PERMA-Modells liegt in der Vergleichbarkeit der Forschungsergebnisse, was auch der hohe Output an PERMA-Studien in den letzten Jahren widerspiegelt. So stellen beispielsweise Butler und Kern (2016, S. 1ff.) den PERMA-Profiler als ein Messinstrument für das allgemeine Wohlbefinden vor.

Zum besseren Verständnis werden die fünf Basiskomponenten näher erläutert.

- **Positive Emotionen (positive emotions)**

In einer Reihe von Studien stellte Barbara Fredrickson die interessante Aufgabe positiver Gefühle fest. Demzufolge erweitern gute Gefühle wie Dankbarkeit, Genuss und Zuneigung das Blickfeld, während negative die Sicht verengen. Im übertragenen Sinne bedeutet dies, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in positiver Stimmung beispielsweise bei einem Brainstorming mehr leistungsorientierte Optionen aufzählen können, als Angestellte in schlechter Stimmung. Sind Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen optimistisch, werden sie in Verhandlungen eher zu einem gemeinsam akzeptierten Ergebnis kommen. Die Arbeit macht mit positiven Emotionen einfach mehr Spaß, was sich positiv auf die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit auswirkt (Fredrickson, 2011, S. 22ff.).

Eine Auswahl an Vorteilen positiver Emotionen zusammengefasst wäre:

- Verbesserung von Teamwork,
- Erkennen von Optionen und Zusammenhängen,
- Effizientes und müheloses Arbeiten,
- Steigerung der Widerstandsfähigkeit bei Krisen,
- Bessere Lern-, Entscheidungs- und Verhandlungsfähigkeit (Dallwitz-Wegner, 2016, S. 60).

- **Engagement**

Engagement entsteht, wenn zwei Voraussetzungen erfüllt werden: Erstens, im Zustand des Flow, also dem gänzlichen Aufgehen und der völligen Vertiefung in einer Tätigkeit, und zweitens, wenn persönliche und Charakterstärken eines Menschen eingesetzt und dadurch Sicherheit und Wohlbefinden ausgelöst werden (Johann & Möller, 2013, S. 8). Durch Flow-Erleben in Organisationen können betriebswirtschaftliche Effekte durch

Höchstleistungen geschaffen werden, die für Unternehmen von entscheidendem Vorteil sind.

High-Performance fördert:

- schnelle Marktdurchdringung,
- hohe Kundenbindung,
- Produktivitätssteigerung,
- Kostensenkung durch rationale Prozessverbesserung,
- starke Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenbindung und
- eine verbesserte interne Vertrauenskultur (Greve, 2016, S. 179).

Inwieweit nun die Beschäftigten denken, dass ihre Begabungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten bei der Arbeit tatsächlich zum Einsatz kommen, wurde im Zuge einer 2017 durchgeführten Onlineumfrage eines großen österreichischen Finanzinstituts eruiert. 78 Prozent der 4.601 Teilnehmer und Teilnehmerinnen gaben bei der Employee Engagement Survey an, ihre Stärken im Rahmen ihrer Tätigkeit einbringen zu können. 16 Prozent könnten ihr Fähigkeiten teilweise und 6 Prozent geben an, diese nicht verwirklichen zu können (IMAS International Institut für Markt- und Sozialanalysen GmbH, 2017, S. 16).

- **Soziale Beziehungen (relationships)**

Mitglied eines sozialen Netzwerks zu sein, sich auf Andere verlassen zu können, aber auch ihnen von Nutzen zu sein, verschafft vielen Menschen ein großes Glücksgefühl (Johann & Möller, 2013, S. 8). Soziale Beziehungen lösen das Gefühl aus, verbunden, unterstützt und von Anderen in der Organisation geschätzt zu werden. Im Arbeitsumfeld sind die Beziehungen zu Kollegen und Kolleginnen und Vorgesetzten ein wichtiger Aspekt. So ergab eine Studie von Volmer, Niessen, Spurk, Linz und Abele (2011, S. 532ff.), dass eine positive Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter oder Mitarbeiterin zu erhöhter Arbeitszufriedenheit führt. Die Arbeitszufriedenheit ermöglicht Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wiederum, förderliches Verhalten zu zeigen und gute Beziehungen aufzubauen.

- **Sinn und Werte (meaning)**

Hinter dem vierten Element Sinn und Werte, verbirgt sich das Gefühl, zu etwas zugehörig zu sein oder eine Sache zu verfolgen, die einem höheren Zweck dient (Johann & Möller, 2013, S. 8). Auch die Sinnempfindung beim Ausführen der Tätigkeit hat bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der Arbeitswelt einen großen Stellenwert. Unternehmen waren und sind immer dann besonders erfolgreich und damit den Markt be-

stimmend, wenn es gelang, ein sich selbst tragendes System der Wertebildung, des Wertevertrauens und der Werteverantwortung zu errichten. Viele Unternehmen schafften es, durch ein sinnstiftendes Geschäftsmodell bei ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen hohe Identifikation, bei ihren Kunden und Kundinnen Begeisterung, bei ihren Aktionären und Aktionärinnen Vertrauen und in der Gesellschaft die Anerkennung als Vorbild zu entwickeln. Am Anfang steht die Idee, die durch den Gründer oder die Gründerin vorgegeben wurde. Eben diese Idee war es, die Sinn stiftete (Greve, 2016, S.143ff.). So zeigte eine Studie von Neumeier, Brook, Ditchburn und Sckopke (2017, S. 561ff.), dass das Wohlbefinden der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stieg, wenn sie für sich sinnvolle Elemente ihrer Arbeit reflektieren und eine Mind-Map über sinnvolle Erfahrungen in ihrem Job kreieren.

- **Zielerreichung (accomplishment)**

Das letzte Element, die Zielerreichung oder erfolgreiche Bewältigung einer Tätigkeit, kann auch als „sich selbst als wirksam erleben“ beschrieben werden. Das Erreichen von Zielen kann durch Wertschätzung und Auszeichnungen objektiv gekennzeichnet sein. Wenn man auf Ziele hinarbeitet, diese erreicht und in der Lage ist, seine täglichen Aufgaben zu erfüllen, entstehen aber auch subjektive Leistungsgefühle. Menschen suchen Erfolg, Leistung und Könnerschaft. Die Zielerreichung wird als eigenständiges Element betrachtet, da sie von Menschen als Selbstzweck angestrebt wird, auch ohne das Auftreten positiver Gefühle, Engagement, positiver Beziehungen und Sinn (Seligman, 2012, S. 37). In einer Studie von Kern, Waters, Adler und White (2015, S. 268) mit Schülern und Schülerinnen zwischen 13 und 18 Jahren wurde eruiert, dass Zielerreichung zu erhöhter Lebenszufriedenheit, Hoffnung sowie besserer physischer Vitalität und Aktivität führt.

Aufgrund dieser und vieler weiterer Aspekte ist es also erstrebenswert, Wohlbefinden in allen Lebensbereichen zu steigern. Wie das vor allem im Arbeitsleben, welches einen großen Anteil der Gesamtlebenszeit beansprucht, gelingen kann, wird in folgendem Abschnitt erörtert.

2.3 Die Positive Psychologie im Unternehmenskontext

Dieses Kapitel bietet einen Überblick über zentrale Ideen der Positiven Psychologie in der Arbeitswelt. Nach einer kurzen Einführung, einem Einblick in die Selbstbestimmungstheorie und der Präsentation von Ergebnissen aus der aktuellen Gallup-Studie werden die Modelle „Positive Organizational Scholarship (POS)“ und „Positive Organizational Behavior (POB)“ sowie das „Job-Demands-Ressource-Modell (JD-R)“ be-

schrieben. Außerdem werden im Zuge von POS zwei Führungsmodelle angeführt, die für Vorgesetzte und damit für deren Unternehmen von Nutzen sein können.

Seligmans Idee ließ weltweit zahlreiche neue Forschungszweige entstehen. Er und viele andere Forscher und Forscherinnen haben bekanntes, fundiertes Wissen mit neuen Gesichtspunkten verständlich und anwendbar gemacht. Diese Erkenntnisse sind speziell für die Arbeitswelt interessant. In den kommenden Jahren ist ein positiver Sog zu erwarten, der das Wissen aus der Positiven Psychologie nutzt, über gesteigerte Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenzufriedenheit neue Potentiale freisetzt und eine positivere Arbeitskultur entstehen lassen könnte. Neben der negativen Orientierung im Arbeitsalltag, wie zum Beispiel was bei einzelnen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen oder Abteilungen nicht funktioniert und wo deren Schwächen liegen, werden vermehrt Fragen nach individuellen Stärken gestellt, nach dem, was bereits gut funktioniert und noch wachsen kann. Es ist denkbar, dass in Zukunft bald nicht mehr im Fokus steht, Brände im Unternehmen zu bekämpfen oder Beschädigtes zu reparieren, sondern Fundamente zu schaffen, durch die Feuer eher mit Leidenschaft bei der Arbeit in Verbindung steht (Tomoff, 2015, S. 2).

Auch die **Selbstbestimmungstheorie** von Deci und Ryan (1985) zeigt Wege auf, um Engagement und Motivation von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu steigern. Ihr zufolge ist eine der Hauptzutaten für Motivation die relative Autonomie über die eigenen Aktivitäten eines beziehungsweise einer Beschäftigten (Ryan & Deci, 2017, S. 3). Im Gegensatz zu gesteuertem Verhalten, das durch Druck, Restriktion und Kontrolle erzeugt wird, ist autonom motiviertes Handeln selbstbestimmt (Tomoff, 2017, S. 152). Die Selbstbestimmungstheorie geht davon aus, dass Menschen danach streben, eigenverantwortlich zu leben.

- Zum einen gibt die *Kontrollüberzeugung* an, ob eine Person im Allgemeinen die Ursache für das eigene Verhalten bei sich oder externen Personen und Umständen sieht.
- Zum anderen spielen *Verhaltensziele oder Motive* der Person, die aufgegliedert werden in extrinsische (wie soziale Anerkennung) und intrinsische Motive (wie die Persönlichkeitsentwicklung und Gruppenzugehörigkeit) eine Rolle (Tomoff, 2017, S. 145).

Dass es in Deutschland bezüglich intrinsischer Motivation und damit auch der emotionalen Bindung an den Arbeitgeber oder die Arbeitgeberin noch Aufholbedarf gibt, verdeutlichen die **Ergebnisse der aktuellen Gallup-Studie**. Sie weisen darauf hin, dass wichtige Wettbewerbsfaktoren wie Produktivität, Rentabilität, Qualität, Fehlzeiten, Kun-

dinnen- und Kundenbindung häufig mit der emotionalen Bindung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu ihrem Arbeitgeber zusammenhängen. Dieser Studie zufolge sind 70 Prozent der Beschäftigten in Deutschland emotional gering an den Arbeitgeber gebunden und machen lediglich Dienst nach Vorschrift. Weitere Erkenntnisse dieser Studie sind, dass Führungskräfte hohen Einfluss auf die Zeit haben, die Angestellte im Unternehmen bleiben und wie produktiv sie in dieser Zeit sind. Laut dem aktuellen Engagement-Index beabsichtigen 84 Prozent der hoch gebundenen, aber nur 31 Prozent der emotional ungebundenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in drei Jahren noch bei ihrem jetzigen Unternehmen zu arbeiten. Jeder Wechsel bedeutet den Verlust von Erfahrung, Fachwissen und Kontakten, der sich oft negativ auf die Kundenbeziehung und das Betriebsklima auswirkt. Nachholbedarf hätten Führungskräfte der Studie zufolge vor allem, wenn es um Feedback an Untergebene geht. Diese Erkenntnis ist besonders wichtig, wenn man sich vor Augen führt, dass der kontinuierliche Dialog einer der wichtigsten Hebel ist, um die emotionale Bindung an den Arbeitgeber zu stärken. Nur 14 Prozent berichten über einen regelmäßigen Austausch mit ihrer Führungskraft über das Jahr hinweg, und selbst dort wo sie stattfinden, verfehlen Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnengespräche oft ihren Zweck. Nur 38 Prozent der Beschäftigten stimmen der Aussage „die Rückmeldung, die ich zu meiner Arbeit bekomme, hilft mir, meine Arbeit besser zu machen“ zu. Zu den Aufgaben eines beziehungsweise einer Vorgesetzten gehört es aber, die individuellen Leistungspotentiale der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen freizusetzen und zur Entwicklung beizutragen. Welche Stärken Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben, was sie mögen und wie sie dementsprechend eingesetzt werden können, lässt sich am besten in einem Gespräch herausfinden (www.gallup.de, 01.10.2017).

Diese durchaus alarmierenden Ergebnisse sollten ermutigen, in die positive Entwicklung der Beschäftigten zu investieren. Folgender Abschnitt zum Positive Organizational Scholarship zeigt, wie positive Organisationen und Führungsstile zum gewünschten Output führen können.

2.3.1 Positive Organizational Scholarship

Cameron, Dutton und Quinn (2003, S. 3ff.) definieren Positive Organizational Scholarship (POS) als die Dynamik in Organisationen, die zur Entwicklung menschlicher Stärken führt, Widerstandsfähigkeit in Menschen fördert, Heilung möglich macht und außergewöhnliche individuelle und organisationale Leistung kultiviert. Wie diese Definition bereits erkennen lässt, ist POS in die Ansätze der positiven Psychologie einzureihen, unterscheidet sich aber durch die primär organisationale Betrachtungsweise. Der

Fokus liegt dabei auf Ergebnissen und Arbeitsthemen und ist daher insbesondere für Führungskräfte, Unternehmer und Unternehmerinnen interessant (Tomoff, 2015, S. 10). POS kann als nützliches Denkwerkzeug für die Frage verstanden werden, wie Organisationen Wohlbefinden fördern und gleichzeitig ihre kommerziellen Ziele erreichen (Tomoff, 2015, S. 164).

Ein interessantes Konzept von POS ist die positive Führung (positive Leadership). Sie befasst sich mit außergewöhnlichen Managementleistungen unter Anwendung forschungsbasierter Grundsätze. Das sind zum Beispiel die Identifikation von Stärken, die Förderung positiver Eigenschaften oder die Verstärkung von Faktoren wie Optimismus, Wohlbefinden und Engagement. Häufig führt positive Führung zu positiv abweichenden Leistungen. Diese geben sich anhand von positivem Betriebsklima, positiven Beziehungen unter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, einer positiven Kommunikation und positiver Bedeutung zu erkennen (Cameron, 2012, S. 22ff.). Die evidenzbasierte Führungsforschung kommt zu dem Schluss, dass sich positive Führung für Unternehmen rentiert. Studien zeigen, dass sich *positive Leadership* signifikant auf die Kreativität, die Performance (Rego, Sousa, Marques & Cunha, 2012, S. 435ff.) und Gesundheit (Avey, Luthans, Smith & Palmer, 2010, S. 25) auswirkt.

Um verstehen zu können, was *positive Leadership* bedeutet, werden in weiterer Folge mit dem *Authentic* und *Transformational Leadership* zwei Führungsstile erörtert, die den positiven Führungsansatz verkörpern.

2.3.1.1 Authentic Leadership

Das Authentic-Leadership-Modell hat seine Wurzeln in der positiven Psychologie. Authentische Führungskräfte sind hoffnungsvoll, selbstbewusst, optimistisch, widerstandsfähig, transparent, moralisch/ethisch, zukunftsorientiert, integer und entwickeln Geführte zu Führungskräften. Sie haben aufgrund diverser Erfahrungen Gedanken, Emotionen und Einstellungen, die sie im geeigneten Moment auch angemessen ausdrücken und zeigen können (Peus, Wesche & Braun, 2015 zitiert in Felfe, 2015, S. 15ff.). Merkmale sind:

- Authentische Führungskräfte kennen ihre Schwächen. Sie holen sich Feedback ein und diskutieren und hinterfragen dieses mit ihren Kollegen und Kolleginnen. Dadurch sollen Entscheidungen bestmöglich getroffen werden.
- Sie nehmen ihre Vorbildfunktion wahr und gehen auch in schwierigen Zeiten mit gutem Beispiel voraus. Dies beeinflusst Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nachhaltig.

- Authentische Führungskräfte entwickeln Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu Führungskräften. Sie fördern deren psychologische Fähigkeiten und Stärken.
- Sie haben moralische Fähigkeiten und betrachten Entscheidungen aus vielen Perspektiven.
- Authentische Führungskräfte kommunizieren so, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen involviert werden und Sinnhaftigkeit empfinden.

Mit anderen Worten sind *Authentic Leader* sich selber treu und geben damit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gerade in Zeiten von Krisen und Unsicherheit Halt. Im Gegensatz dazu nutzen Führungskräfte, die nicht authentisch vorgehen, Krisen und Unsicherheiten zum eigenen Vorteil.

Die geringe Eigenreflexion über persönliches Führungsverhalten sowie umfeldbezogene Variablen machen es erforderlich, Vorgesetzte aller Bereiche und Ebenen für *Authentic Leadership* zu sensibilisieren (Creusen & Müller-Seitz, 2010, S. 70ff.). Zudem zeigt eine Studie von Rego et al. (2012, S. 435), dass durch authentische Führung Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen besser in der Lage sind Prozesse zu verstehen und die Kreativität der Angestellten steigt.

Authentisches Führen ist zu einem großen Teil trainier- und entwickelbar. Es ist ratsam, diesem Thema in jeder Organisation hohe Priorität einzuräumen, da es nicht zuletzt auch unter Rentabilitäts Gesichtspunkten einen starken Einfluss auf die Organisation hat (Creusen & Müller-Seitz, 2010, S.79).

Ein ähnliches Ziel mit feinen Unterschieden verfolgt auch der *Transformational Leadership* Ansatz, der in weiterer Folge näher behandelt wird.

2.3.1.2 Transformational Leadership

Das Transformational-Leadership-Modell zeichnet sich dadurch aus, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf einer emotionaleren Ebene ansprechen und sie für ein gemeinsames Ziel begeistern. Sie vermitteln ihren Beschäftigten Orientierung und Sinn und zeigen auf, warum Veränderungen notwendig sind und wofür sich ihr Einsatz lohnt.

Ein wesentliches Merkmal der transformationalen Führung ist eine „Transformation“ – also die Veränderung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Diese Transformation bedeutet, die Beschäftigten zu Leistungen zu bewegen, die jenseits der Erwartungen liegen, die Aufmerksamkeit der Beschäftigten auf die wichtigen Belange des Unternehmens zu richten und die Beschäftigten dazu zu bringen, sich für das Wohl des Unternehmens einzusetzen (Pundt & Nerdinger, 2012 zitiert in Grote, 2012, S. 28ff.).

Merkmale sind:

- Eine transformationale Führungskraft verhält sich vorbildlich und glaubwürdig und behandelt ihre Geführten mit Respekt.
- Sie orientiert sich bei Entscheidungen an moralischen Grundprinzipien und stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um die Erreichung der Unternehmensziele geht.
- Transformationale Führungskräfte vermitteln durch Kommunikation einer Vision ein attraktives Bild der Zukunft des Unternehmens.
- Sie regen ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dazu an, altbewährte und etablierte Vorgehensweisen zu hinterfragen und möchten ihre Beschäftigten ermuntern, neue Wege bei der Bearbeitung ihrer Aufgaben einzuschlagen. Dadurch werden die Angestellten bestärkt, unbefriedigende Abläufe nicht einfach hinzunehmen, sondern aktiv zur Verbesserung der Zustände beizutragen.
- Vorgesetzte mit einem transformationalen Führungsstil behandeln ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Individuen, fördern individuelle Bedürfnisse nach Wachstum mit gezielten Entwicklungsmaßnahmen und agieren als Mentoren beziehungsweise Mentorinnen. Mit der Delegation von Aufgaben wachsen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und können ihre Fähigkeiten und Stärken weiter ausbauen (Furtner, 2016, 19ff.).

Die transformationale Führung hat den Ergebnissen einer Meta-Analyse von Judge und Piccolo (2004, S. 755) zufolge einen Effekt auf verschiedenste Erfolgskriterien. Sie trägt unter anderem positiv zur Motivation und Leistung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, zu ihrer Arbeitszufriedenheit und zur Erledigung zusätzlichen Aufwands bei. Außerdem verspüren die Beschäftigten durch eine inspirierende Motivation der transformationalen Führungskräfte mehr positive Emotionen wie zum Beispiel Enthusiasmus, Hoffnung und Stolz. Dadurch verbessern *Transformational Leader* die physische und psychische Gesundheit innerhalb und außerhalb des Arbeitsplatzes (Zineldin, 2017, S. 14). Eine Erklärung für den Erfolg des Führungsstils scheint darin zu liegen, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wichtige Werte der Führungskräfte übernehmen. Da die Vorgesetzten konsequent für bestimmte Werte eintreten und versuchen, auch die Beschäftigten davon zu begeistern, fällt es ihnen leichter, diese Werte für sich zu übernehmen und umzusetzen. In Verbindung mit einer attraktiven Vision und Zielen für das Unternehmen vermitteln diese Werte den Beschäftigten Sinn und führen damit zu einer höheren intrinsischen Motivation und emotionalen Bindung (Pundt & Nerdinger, 2012 zitiert in Grote, 2012, S. 35).

Nachdem ein Überblick über positive Führungsstile und deren umfangreiche Auswirkungen auf Organisationen gegeben wurde, werden im folgenden Abschnitt mit *Positive Organisational Behavior* wichtige Persönlichkeitseigenschaften von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen definiert, die Unternehmen zum langfristigen Erfolg verhelfen können.

2.3.2 Positive Organizational Behavior

Fred Luthans (2002, S. 700) definierte Positive Organizational Behavior (POB) als die Wissenschaft und Anwendung positiv orientierter menschlicher Stärken und psychologischer Kapazitäten, die gemessen, entwickelt und effektiv zur Leistungssteigerung am Arbeitsplatz eingesetzt werden können. Grundsätzlich widmet sich POB seit Beginn der Forschung positiven Persönlichkeitseigenschaften und deren Auswirkungen auf die Arbeitswelt – vergleichbar mit POS – aber mit dem Unterschied, dass konkrete Eigenschaften anhand von konkreten Voraussetzungen paradigmatisch herangezogen und messbar gemacht wurden (Luthans & Youssef, 2007, S. 327ff.). In POB als auch unter dem als Basis dienenden Modell des Psychologischen Kapitals werden vier Schlüsselkompetenzen wirtschaftlich und wissenschaftlich betrachtet: die Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Resilienz und der Optimismus (Tomoff, 2015, S. 7).

- **Hoffnung** ist ein psychologischer Zustand, in dem eine Person entschlossen an der Zielerreichung arbeitet und auch bei Hindernissen originelle Lösungswege findet und nutzt. Kontrollerleben und positive Emotionen sind Begleiterscheinungen von Hoffnung.
- **Selbstwirksamkeit** bezeichnet die eigene Auffassung, Herausforderungen anzunehmen und die dafür erforderlichen Kompetenzen zu haben. Personen mit dieser Überzeugung haben mehr Energie und Ausdauer bei der Erreichung ihrer Ziele und nehmen neue Herausforderungen früher an als andere Menschen.
- **Resilienz** beschreibt die Widerstandsfähigkeit, nach Krisen, Konflikten, Versagen aber auch positiven Ereignissen wie Fortschritt aktionsfähig zu sein.
- **Optimismus** befähigt Menschen, eine positive Erwartungshaltung gegenüber der Zukunft einzunehmen, offen für Neues zu sein, negative Ereignisse als temporär und situationsspezifisch und positive Ereignisse als konstant zutreffend zu erklären. Im Gegensatz zu Pessimisten gehen optimistische Menschen konstruktiver mit Fehlern um und betrachten diese als neues Rüstzeug für die Zukunft (Luthans, 2002, S. 700ff.).

In einer Studie stellten Luthans, Avey, Avolio und Peterson (2010, S. 61) fest, dass Personen mit hohem psychologischem Kapital mehr Aufwand in zu erledigende Aufgaben stecken und motivierter vorgehen, weil sie positive Resultate aus ihrem Handeln

erwarten. Zudem sind sie in der Lage eine Vielzahl von Lösungsmöglichkeiten für Problemstellungen zu finden und gehen besser mit Rückschlägen um.

Ähnlich wie POB und der darin enthaltenen Eigenschaft der Selbstwirksamkeit beschäftigt sich das *Job-Demands-Resource-Modell* neben Arbeitskompetenzen vor allem mit Jobanforderungen und Jobressourcen. Einen Überblick sowie und Empfehlungen zum Verhältnis von Ansprüchen und Ressourcen bietet folgender Abschnitt.

2.3.3 Job-Demands-Resource-Modell

Wie glücklich oder unglücklich beziehungsweise wie wohl sich Beschäftigte am Arbeitsplatz fühlen, wird in vielen Fällen auch mit der Höhe der Anforderungen, die an sie gestellt werden, in Verbindung gebracht. Daher wurde von Bakker und Demerouti (2007, S. 309ff.) das Job-Demands-Resources-Model (JD-R) entwickelt. Das Modell steht im Zusammenhang mit dem Thema Wohlbefinden und zwei Arten von Bedingungen: den Anforderungen für einen Job (job demands) und den Ressourcen (job resources), die einer Person für die Ausführung ihrer Tätigkeit zur Verfügung stehen.

- **Jobanforderungen** sind Stressoren, die das Wohlbefinden von Beschäftigten negativ beeinflussen können. Das können kurze Abgabefristen, das Fehlen von konstruktivem Feedback, emotional anstrengende Arbeit, ein hohes Arbeitsaufkommen, Rollenmehrdeutigkeit, unklare Zielsetzung und eine negative Arbeitsumgebung sein.
- **Jobressourcen** sind unter anderem die soziale Unterstützung von Kollegen oder Kolleginnen und Vorgesetzten, Feedback von Vorgesetzten, Kollegen oder Kolleginnen über die eigene Leistung, Autonomie bei den zu erledigenden Aufgaben und die Vielfalt eigener Fähigkeiten, ausreichende Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten (Bakker & Demerouti 2008).

Im Rahmen einer Studie zeigen Bakker, Hakanen, Demerouti und Xanthopoulou (2007, S. 309ff.), dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am effizientesten sind, wenn eine Ausgewogenheit zwischen Anforderungen und Ressourcen besteht. Zudem zeigt die Forschung, dass Jobressourcen den größeren Einfluss haben, auch wenn die Jobanforderungen hoch sind. Wenn diese Gegebenheiten bezüglich Jobressourcen am Arbeitsplatz also bestmöglich erfüllt werden, können Gefahren wie Burnout, Fehltag, Fluktuation und niedriges Engagement deutlich reduziert werden.

Die positive Psychologie eröffnet, wie diesem Abschnitt zu entnehmen ist, viele Möglichkeiten, wie Wohlbefinden, Leistungsbereitschaft, -fähigkeit, Innovationskraft, Bindung und vieles mehr von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen begünstigt werden können. Dass diese Vorteile gerade in Unternehmen der Finanzbranche, die sich in einem

wirtschaftlichen, strukturellen, rechtlichen und digitalen Umbruch befinden, essentiell sind, dürfte auf der Hand liegen. Mit einigen der aktuellen Chancen und Herausforderungen der Finanzbranche beschäftigt sich folgendes Kapitel.

2.4 Chancen und Herausforderungen in der Finanzbranche

Die Anzahl der Banken in Europa ist rückläufig. In den letzten sechs Jahren hat sich laut europäischen Zentralbank-Berechnungen in der europäischen Währungsunion die Anzahl der Banken um etwa 11 Prozent verringert (Wieandt, 2015, S. 28). In diesem Abschnitt werden die Chancen und Herausforderungen in der Finanzbranche aufgezeigt sowie das Grundgeschäft von Banken erläutert.

Folgende Themen werden im Zuge des Kapitels näher beleuchtet:

- Niedrigzinspolitik
- Erfüllung der gesetzlichen Erfordernisse und Regulatoren
- Digitalisierung
- FinTechs
- Omnikanalmanagement

Das Grundgeschäft der Banken erfüllt drei Hauptfunktionen: Kreditinstitute führen erstens Kapitalsuchende und Kapitalanleger zusammen. Zweitens führen sie eine Fristentransformation durch, indem sie einen Teil der Spareinlagen als langfristige Kredite vergeben. Drittens findet durch Banken ein Risikoausgleich zwischen Kapitalanlegern und Kapitalsuchenden statt. So wird beispielsweise ein größeres Risiko in mehrere kleine aufgeteilt (Lesch, 2017, S. 41). Damit haben Finanzinstitute eine wichtige Aufgabe in der Gesellschaft. Sie sind maßgeblich für die effiziente Allokation von Kapital, für unternehmerische Initiativen und Geschäftsideen verantwortlich und sorgen zudem für eine effiziente Preisbildung an den Finanzmärkten. Auch das Investmentgeschäft und die Spekulation erfüllen gesellschaftlich bedeutsame Aufgaben: Sie unterstützen die Einschätzung über zukünftige Entwicklungen, halten Märkte liquide und helfen anderen Marktteilnehmern und Marktteilnehmerinnen sowie Kunden und Kundinnen Risiken abzusichern (Wendt, 2016, S. 5).

Ausgelöst durch die Wirtschaftskrise nahm nach 2008 die **Niedrigzinspolitik** der Europäischen Zentralbank ihre Anfänge. Weshalb nun die drastische Verringerung der Zinsen negative Auswirkungen auf die Gewinne von Banken hatte, sei an einem Beispiel erläutert:

Vor einigen Jahren zahlten Banken an ihre Kunden und Kundinnen für Einlagen Zinsen von in etwa zwei Prozent per anno. Dieses Geld verliehen Banken als

Wohnbaufinanzierung zu fünf Prozent. Vereinfacht blieb Banken damit eine Zinsmarge von drei Prozent. Neben den Provisionen für Zahlungsverkehrskonten generierten Banken aus der Zinsmarge ihre Haupteinnahmequelle, mit der sie einen Großteil der Kosten für Filialen und Personal bestritten. In der Phase niedriger – seit 2015 sogar negativer Zinsen – zahlen Kreditinstitute ihren Sparern und Sparern für Einlagen 0,1 Prozent Zinsen pro Jahr. Auf der anderen Seite verdienen die Banken an dem verliehenen Geld nicht mehr so viel. Fix verzinste zehnjährige Wohnbaufinanzierungen sind aktuell schon für circa zwei Prozent erhältlich. Das bedeutet eine Zinsmarge von 1,9 Prozent.

Verschärft wurde diese Angelegenheit für Kreditinstitute zudem durch das im Mai 2017 beschlossene Urteil des Obersten Gerichtshofs, welchem zufolge Kreditinstitute die Negativzinsen bei Verbraucherfinanzierungen an ihre Kunden und Kundinnen rückwirkend gutschreiben mussten, was zu Lasten der Banken abhängig von der Kredithöhe der Kunden und Kundinnen zu hohen Vergütungen auf deren Kreditkonten führte (www.ogh.gv.at, 30.09.2017). Der Konditionenwettbewerb im Retailbanking hat sich in den vergangenen Jahren, nicht zuletzt durch erhöhte Vergleichbarkeit, enorm verschärft. Sie resultiert im Privatkundenbereich einerseits aus der Digitalisierung, andererseits auch aus erhöhtem Verbraucherschutz. So müssen Produkte Konsumenten und Konsumentinnen einfacher und transparenter zur Verfügung gestellt werden. Beispielsweise ist von Banken bei der Kreditvergabe vorab die europäische Standardinformation auszuhändigen, anhand welcher Privatkredite mühelos verglichen werden können. Das Ergebnis davon ist ein immer größer werdender Zinsmargendruck für die Finanzinstitute (Spath, Bauer & Engstler, 2008, S. 177).

Auch durch die Fristentransformation, die den Kern des traditionellen Bankengeschäfts darstellt, können sich Risiken aufbauen, die sich hingegen erst in einigen Jahren materialisieren dürften. So haben Banken aktuell den Anreiz, Kredite mit langen Zinsbindungen zu vergeben, um überhaupt ausreichende Zinsmargen zu erzielen. Daraus ergibt sich ein hohes Zinsänderungsrisiko, wenn die Refinanzierung kurzfristig erfolgt. Bei steigenden Zinsen könnte es damit zu negativen Zinsspannen kommen. Vor allem Banken, die im traditionellen Bankengeschäft tätig sind, sind verletzlich gegenüber Zinserhöhungen (Schnabel, 2014, S. 8).

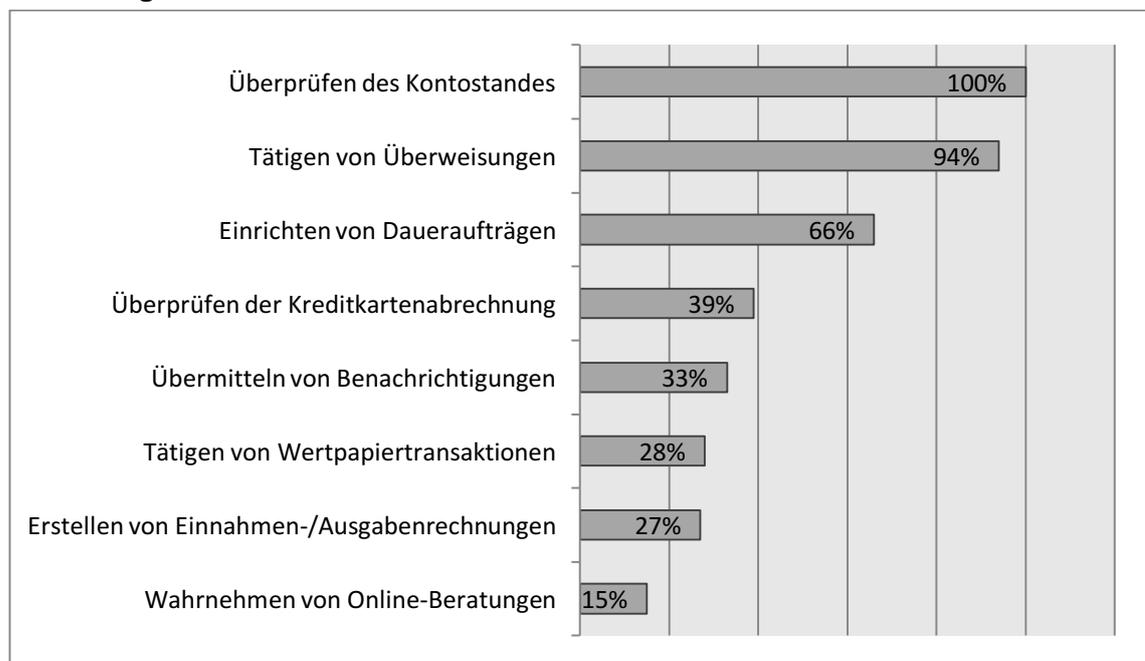
Eine weitere Herausforderung liegt in der **Erfüllung gesetzlicher Erfordernisse und Regulatoren**, die nach der Finanzkrise verstärkt zunahm. So beschäftigen sich heute Vorstände nicht mehr nur mit dem Werben um Kunden und Kundinnen oder der strategischen Aufstellung in den Märkten, sondern vielfach mit regulatorischen Anforderungen. Häufig entscheiden Aufseher und Aufseherinnen, was möglich und vernünftig

ist (Pfungsten, 2016, S. 6ff). Basel III, welches zum 1.4.2014 offiziell in Kraft trat, enthält bekanntlich strengere Regeln für das Eigenkapital und die Liquidität von Finanzinstituten. Diese beeinflussen massiv die Kosten und Rentabilität des Bankgeschäftes (Pfungsten, 2016, S. 31). Die anderen Kernelemente der Bankenunion – einheitliche Standards bei der Einlagensicherung, einheitliche Regeln zur Restrukturierung und Abwicklung von Kreditinstituten – sind grundsätzlich sinnvoll. Sie dienen dem Konsumenten- und Konsumentinnenschutz und tragen zur Finanzmarktstabilität sowie Herstellung eines für alle Marktteilnehmer und Marktteilnehmerinnen einheitlichen Wettbewerbsumfeldes bei. Dennoch sind die Regelwerke und deren Umsetzung extrem kostenintensiv. Damit ist es keine Übertreibung festzustellen, dass die Regulatoren aktuell den zentralen Kostentreiber für Banken darstellen (Pfungsten, 2016, S. 22). Die Umsetzung neuer Gesetzestexte durch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Finanzbranche wird regelmäßig durch die Finanzmarktaufsichtsbehörde kontrolliert (www.fma.gv.at, 30.09.2017). Rechtliche Änderungen ergaben sich beispielsweise auch beim Gemeinsamen Meldestandard Gesetz (GMSG) sowie dem Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA) zur Sicherung der Steuerehrlichkeit der Kunden und Kundinnen, dem Market in Financial Instruments Directive (MiFID II) zur Sicherung des Anlegerschutzes und dem Hypothekar- und Immobilienkreditgesetz (HIKrG). Hinzu kommen noch Verschärfungen der geldwäscherechtlichen Bestimmungen, strengere Legitimierungs- und Dokumentationspflichten sowie Marketing- und Datenschutzvorschriften.

Die Geldinstitute wären allerdings schlecht beraten, wenn sie nur auf die genannten Herausforderungen reagierten. Anhand der Marktentwicklungen ist schnell festzustellen, dass sich die Finanzbranche durch die fortschreitende **Digitalisierung** rasant verändert. Zu jeder Zeit kann über mobile Hochleistungsrechner im Handy, in der Uhr und künftig vielleicht über die Brille beliebig auf Daten zugegriffen werden. Im übertragenen Sinne bedeutet das, dass Konsumenten und Konsumentinnen die Zweigstelle der privaten Geschäftsbank schon in der Hosen- oder Handtasche mit sich herumtragen. Die Erwartungen der Kunden und Kundinnen wachsen. Sie möchten überall und jederzeit ihre Finanzen im Überblick haben (Pfungsten, 2016, S. 10). Aus einer in Deutschland durchgeführten Fragebogenstudie von Graupner, Melcher, Demers und Maedche (2015, S. 4ff.) geht hervor, dass Kunden und Kundinnen vor allem dann die Onlineservices von Banken nutzen, wenn diese nicht komplex oder mehrdeutig sind. Eine weitere Erkenntnis aus der Studie ist, dass eine höhere Priorität des Onlineservices für Kunden und Kundinnen eine umfangreichere Information über den Prozess erfordert. Demgegenüber stehen die Standard-Onlineservices, die nicht mit zu vielen Informatio-

nen überladen und so einfach wie möglich gestaltet werden sollen. Die größte Zustimmung der Befragten wurde bei den Erfahrungen der Konsumenten und Konsumentinnen mit Onlinebanking erreicht. So benutzen Kunden und Kundinnen Online-Services vorrangig dann, wenn sie bereits Erfahrung damit gesammelt haben. Wenn Banken die Bedürfnisse ihrer Kunden und Kundinnen über verschiedene Kanäle, wie Filialen und Onlineservices bedienen, sind sie vor allem dann gut beraten, wenn die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bemüht sind, gemeinsam mit den Kunden und Kundinnen Erfahrungen mit den Onlineservices zu sammeln. So sollten Beschäftigte in Retailbanken die notwendigen Ressourcen haben, um gemeinsam mit den Kunden und Kundinnen die Benutzeroberfläche und Funktionen zu erkunden. Folgende Abbildung (Abbildung 1) zeigt eine von der Bitcom Reseach GmbH durchgeführte Umfrage in Deutschland mit 1.009 Personen, die ergab, dass die beliebteste Onlinebanking-Funktion unter den Nutzern und Nutzerinnen das Überprüfen des Kontostands sei, fast ebenso viele tätigen Überweisungen und zwei Drittel richten Daueraufträge ein oder verwalten diese. Vier von zehn überprüfen zudem ihre Kreditkartenabrechnung online und lassen sich Benachrichtigungen schicken, wenn beispielsweise Eingänge eingehen. Fast jeder Sechste hat sich bereits per Live-Chat oder E-Mail über seine persönlichen Finanzen beraten lassen. Jeder Vierte hat schon Wertpapiere gekauft oder verkauft und erstellt sich Übersichten zu den monatlichen Einnahmen und Ausgaben (www.bitcom.org, 28.3.2018).

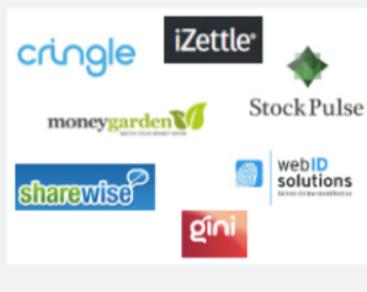
Abbildung 1: Nutzerverhalten von Online Services



Quelle: Eigene Darstellung nach Bitcom Reseach GmbH (www.bitcom.org, 28.3.2018)

Die Digitalisierung hört beim Onlinebanking jedoch lange nicht auf. Neue Anbieter wie **FinTechs** strömen in den Markt und bieten neue intelligente Dienstleistungen an. Momentan sind die Kreditinstitute vor allem auf der Konsumseite im Visier von zahlreichen Crowdfunding-Plattformen. Crowdfunding ist eine Finanzierungsform durch eine Menge von Internetnutzern und -nutzerinnen, die zu Spenden oder Beteiligungen über Homepages, professionelle Websites und spezielle Plattformen aufrufen (Wieandt, 2015, S. 29). Zu den FinTechs gehören auch Lösungen, die traditionelle Finanzdienstleistungen in eine App übersetzen. Andere Unternehmen wie Debitos, die Forderungsverkäufe über Onlinebörsen abwickeln, bieten hingegen vollkommen neue Geschäftsfelder. E-Toro oder ayondo bieten einen gemeinschaftlichen Börsenhandel an, der ermöglicht, von den Erfahrungen anderer Trader und Traderinnen zu profitieren und deren Anlagestrategie zu folgen. Dies kann einen wesentlichen Vorteil und damit einen bei Konsumenten und Konsumentinnen willkommenen neuen Nutzen bieten. FinTechs, die sich auf diesem Feld bewegen, haben gute Chancen auf eine höhere Lebensdauer (Tiberius & Rasche, 2017, S. 29ff.). Das diese Tatsache auch von vielen Startups in Deutschland so eingeschätzt werden dürfte, verdeutlicht folgende Tabelle (Tabelle 2).

Tabelle 2: Positionierung der FinTechs in Deutschland

Substitution	Aggregation	Ergänzung
Direkter Angriff auf Kernbankfunktionalität, ersetzt traditionelle Bankenfunktion	Bündelt verschiedene Banken; bedient Kundenschnittstelle	Ergänzt Bankenangebot um Mehrwertleistung oder Zusatzangebot
7%	17%	76%
		

Quelle: Eigene Darstellung nach Pfingsten (2016, S. 60)

Demzufolge versuchen insgesamt nur sieben Prozent der Startups als harte Konkurrenz gegenüber den klassischen Banken aufzutreten. Weitere 17 Prozent versuchen, vor dem Hintergrund, dass Kunden und Kundinnen Multi-Banken-Nutzer sind, eine Aggregationsfunktion zu übernehmen. Mehr als 75 Prozent der FinTechs ergänzen jedoch das Angebot bestehender Banken (Pfingsten, 2016, S. 60). Bislang fehlt den

FinTechs noch die Schlagkraft im Markt. FinTechs sind in der Regel (noch) wenig relevant für die breite Masse der Bevölkerung. Ein weiterer Aspekt ist, dass viele FinTechs nicht gegen, sondern mit den Banken arbeiten. Einige der jungen Unternehmen müssen die Infrastrukturen der Banken nutzen, um ihre Produkte anbieten zu können (Tiberius & Rasche, 2017, S. 29ff.). FinTechs sollten nicht als Bedrohung wahrgenommen werden, sondern als strategische Möglichkeit zur Bildung von Partnerschaften und zur Weiterentwicklung (Jovanovic & Voigt, 2017 zitiert in Voigt, 2017, S. 123f.).

Aufgrund der veränderten Kunden- und Kundinnenbedürfnisse sollte die Kundenorientierung neu gedacht und organisiert werden. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind der Anker im Kunden- und Kundinnengeschäft. Finanzunternehmen müssen die Stärke, der Kunden-Berater-Beziehung, in die digitale Welt übersetzen. Damit bleibt die Bedeutung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für das Kunden- und Kundinnengeschäft auch in Zukunft enorm hoch. Geschäftsstellen sind als Ort zwischenmenschlicher Interaktion wichtig für die Kunden-Berater-Beziehung. Die Geschäftsstellen sind zudem ein sichtbarer Beleg für den Anspruch, nah bei den Kunden und Kundinnen zu sein. Sie sind aber auch der Ort, an dem die Berater und Beraterinnen den Kunden und Kundinnen digitale Angebote erläutern sollten. Durch das Verzahnen der beiden Kanäle entsteht **Omnikanalmanagement** (Pfungsten, 2016, S.12ff.). Filialen können eher für die Beratung komplexer Bankprodukte, wie zum Beispiel Firmen- oder Wohnbaukredite, sinnvoll sein, wohingegen sich die Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden primär ins Internet verlagert. Soziale Medien bieten die Möglichkeit zur Interaktion zwischen Kunden oder Kundinnen und Unternehmen, da sie ein Gemeinschaftsgefühl schaffen. Die Bekanntheit der Bank wird dadurch gefördert – vor allem bei der jüngeren Generation, die vorrangig über soziale Medien interagiert. Voraussetzung dafür ist jedoch die kontinuierliche und aktive Gestaltung dieser (Jovanovic & Voigt, 2017, zitiert in Voigt, 2017, S. 123). Durch Omnikanalmanagement kann den Kunden und Kundinnen die Freiheit gegeben werden, selbst zu bestimmen, wie, wann und auf welchem Weg sie mit ihrem Finanzinstitut kommunizieren. Als Resultat daraus werden die Kunden und Kundinnen profitieren. An der konkreten Aufgabe, Menschen bei der Eigenvorsorge und dem Erfüllen ihrer Finanzierungswünsche zu unterstützen, ändert sich in der neuen, digitalen Welt nichts. Banken müssen auch in Zukunft ein wesentlicher Stabilisator der Volkswirtschaft sein, indem sie die wirtschaftliche Entwicklung und die Leistungsfähigkeit fördern und stärken (Pfungsten, 2016, S.12ff.).

Wie es in der Finanzbranche gelingen kann, weiterhin wichtiger Bestandteil des Wirtschaftslebens zu sein, wird im folgenden Abschnitt der positiven Interventionen erörtert. Es wird erklärt, wie Beschäftigte unter anderem durch Sinnstiftung und Sinnver-

mittlung mittels einfacher oder auch komplexerer Designs Hintergründe reflektieren können. Mit den aus den Interventionen gewonnenen Erkenntnissen werden Aufgaben mit mehr Hingabe und Leidenschaft ausgeführt.

2.5 Positive Interventionen in der Finanzbranche

Die Positive Psychologie hat auf theoretischem Gebiet viel Wissen gewonnen und erfreut sich einer umfangreichen Anzahl an Wissenschaftlern. Es sind viele neue Erkenntnisse darüber hinzugekommen, welche Gründe es für Wohlbefinden gibt und welche Konsequenzen daraus entstehen. Aufgrund der großen Nachfrage von Anwendern und Anwenderinnen sowie Berater und Beraterinnen, die nach handhabbaren Methoden und Tools suchen, wurde auch die Praxis der positiven Psychologie nicht vernachlässigt. Therapeuten oder Therapeutinnen, Ausbilder oder Ausbilderinnen und Coaches haben die Methoden der positiven Psychologie bereits auf ihre Agenda gesetzt.

Daher wurden in diversen Forschungen positive Interventionen entwickelt, die zeigen, dass Menschen ihr Wohlbefinden häufig durch bewusste, einfache Aktivitäten verbessern können (Tomoff, 2017, S. 33f.). Validierte Übungen aus der positiven Psychologie führen meist nicht nur zur moderaten Steigerung des Wohlbefindens, sondern helfen auch gleichzeitig dabei, depressive Symptome zu lindern. Diese Tatsache deutet darauf hin, dass diese Interventionen nicht nur gut, sondern sehr gut funktionieren (Sin & Lyubomirsky, 2009, S. 467). Vielen dieser Interventionen liegen Konstrukten zugrunde, die in der Forschung sehr etabliert sind, wie zum Beispiel Dankbarkeit, Sinnhaftigkeit sowie die Nutzung von Stärken und Empathie (Tomoff, 2017, S. 33f.). Um die Auswirkungen der Settings zu verdeutlichen, werden im Folgenden zwei Beispiele zu positiven Interventionen genannt:

In einer von Frans Cillers (2011, 1ff.) durchgeführten qualitativen Studie wurden positive Interventionen in einer Finanzorganisation in Form von erlebnisorientierten Führungskräftecoachings durchgeführt. Die Hauptaufgabe des Trainers bestand darin, die Rolle eines Vermittlers einzunehmen und es den Teilnehmern und Teilnehmerinnen zu ermöglichen, ihre Führungsrollen in Bezug auf wichtige Kriterien in der positiven Psychologie zu reflektieren. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen erhielten im Zuge des Forschungssettings ein individuelles Coaching, das sich über zehn Wochen erstreckte. Nach der fünften Sitzung besuchte der Trainer eine Besprechung, die von den jeweiligen Führungskräften geführt wurde. Der Coach verarbeitete das beobachtete zwischenmenschliche Verhalten mit den Führungskräften in den Folgeterminen. Die Datenerhebung bestand aus den Feldnotizen des Trainers sowie den Reflexionsaufsätzen der Teilnehmer und Teilnehmerinnen, die diese nach der letzten Coaching-Sitzung

verfassten.

Der Forscher analysierte die Daten mittels Diskursanalyse und kam zu der Erkenntnis, dass die positive Intervention unter anderem zu folgenden Veränderungen führte:

- bessere Selbstwahrnehmung,
- verbessertes Bewusstsein für die eigenen Erfahrungen,
- gesteigerte Offenheit, über die eigenen Bedürfnisse und Gefühle zu sprechen,
- verbessertes Bewusstsein über die eigene Führungsrolle und
- erhöhtes Bewusstsein der Teilnehmer und Teilnehmerinnen für die Gefühle anderer.

Gander, Proyer und Ruch (2016, S. 1ff.) führten eine Studie durch, um die Effektivität von positiven Interventionen basierend auf den PERMA-Faktoren zu analysieren. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen sollten sich am Abend eine Woche lang rund zehn Minuten Zeit nehmen, um eine offene Reflexionsfrage zu beantworten. Beispielsweise sollten Dinge reflektiert werden, die an diesem Tag gut erledigt oder gemeistert wurden. Nach dieser Woche erhielten die Teilnehmer und Teilnehmerinnen per E-Mail die Einladung zu diversen Selbstbeurteilungstests aus der positiven Psychologie (dem Authentic Happiness Inventory, dem Orientation to Happiness Inventory und der Accomplishment Scale). Die Studie zeigte,

- dass Interventionen basierend auf Zielerreichung das Glück der Teilnehmer und Teilnehmerinnen effektiv steigern und
- Interventionen, die auf positiven Beziehungen basieren, depressive Symptome mildern.

Der Vorteil dieser positiven Intervention liegt darin begründet, dass sie nicht nur das Wohlbefinden von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erhöht, sondern auch einfach, effektiv und selbstadministrativ eingesetzt werden kann.

Leider wird die Wirkung von positiven Interventionen häufig von vielen Führungskräften unterschätzt. Daher ist es wichtig, dass in Zukunft die Dringlichkeit und Wichtigkeit einer positiven Evolution der Wirtschaft Beachtung geschenkt wird, um die Ressourcen in Veränderungen zu investieren (Dallwitz-Wegner, 2016 S. 43).

In diesem Kapitel wurde wichtiges Basiswissen zur positiven Psychologie und den Herausforderungen der Finanzbranche vermittelt, um Hintergründe zur Fragestellung und Zielsetzung (siehe Abschnitte 1.2 & 1.3) zu liefern. Im Rahmen des folgenden Kapitels wird die Methodik erörtert, anhand welcher die Forschungsfrage aus Sicht der Autorin bestmöglich beantwortet und ergründet werden kann.

3 Methodik

In folgendem methodischen Kapitel legt die Autorin in transparenter und nachvollziehbarer Weise dar, welche Vorgehensweise für die vorliegende empirische Studie gewählt wurde. In diesem Abschnitt werden Details des qualitativen Forschungsvorhabens, Besonderheiten bei der Durchführung der Erhebung und die Wahl der Auswertungsmethode dokumentiert.

Auf die Grundprinzipien wissenschaftlichen Arbeitens wie *Systematik*, *intersubjektive Nachvollziehbarkeit*, *methodische Kontrolle* und kritische *Reflexion* wird besonderer Wert gelegt:

Die **Systematik** beschreibt eine nach bestimmten Kriterien durchgeführte Gliederung des Forschungsvorhabens.

Der praktische Teil der vorliegenden Arbeit wird durch den Leitfaden, die Themenidentifikation und die Anwendung eines Kodierverfahrens systematisch gegliedert und aufgearbeitet.

Die **intersubjektive Nachvollziehbarkeit** umfasst klare Regeln bezüglich des Verhaltens im Interview und Vereinbarungen für die Handhabung schwieriger Situationen im Interview (Flick, Kardoff & Steinke, 2009 zitiert in Flick et al., 2009, S. 23). Sie kann durch die umfassende Dokumentation des Forschungsprozesses hergestellt werden (Hanisch, 2015, S. 277f.).

Die Dokumentation erfolgt entsprechend der gewählten Erhebungsmethode, den Regeln zur Transkription und der Wahl der geeigneten Auswertungsmethode. Neben der Themenanalyse wird mit einem kodifizierenden Verfahren gearbeitet, ein Kategoriensystem erstellt und dokumentiert. Dadurch kann die intersubjektive Nachvollziehbarkeit insbesondere auch durch die Regelgeleitetheit des Vorgehens erfüllt werden.

Die **Methodische Kontrolle** begünstigt ein offenes Erhebungsverfahren. Vorrangig ist, eine Kommunikationsbeziehung zum Forschungssubjekt aufzubauen und eigene Meinungen und theoretisches Vorwissen hintenanzustellen. Die Gefahr für Fehlinterpretationen und Missverständnisse beim Führen und Auswerten der Interviews wird gering gehalten, indem die Befragten sich umfassend in ihrer Sprach- und Kommunikationsweise entfalten können (Hefferlich, 2009, S. 155f.).

Während der Gespräche werden durch die Forschende großteils offene Fragen gestellt, die den Interviewten genügend Raum bieten sollten, umfangreiche und freie Antworten zu liefern. Es wird versucht, den Befragten ausreichend Zeit und auch kurze

Reflexionspausen zu gewähren, um die Fragen in dem für sie angemessenem Ausmaß zu beantworten.

Auch bei der **Reflexion** muss ein angemessener Umgang mit der Subjektivität stattfinden. Dabei gilt es zu prüfen, welche persönlichen Interessen für die Erforschung des Gegenstands reflektiert werden und ob eine Vertrauensbeziehung zwischen den Forschenden und den Forschungssubjekten zur Erhebung der Daten besteht. Die Reflexion soll den Verstehensprozess fremder Aussagen gewährleisten (Hanisch, 2015, S. 277f.).

Die Forscherin ist seit acht Jahren in einem Finanzinstitut beschäftigt und hat somit persönliches Interesse an den Forschungsergebnissen. Zu manchen Befragten besteht eine Bekanntschaft. Diese wird von der Forscherin grundsätzlich als Vorteil gewertet, da die Befragten einerseits dem Interview leichter zustimmen und andererseits in einem vertrauensvollen Rahmen unbefangener antworten konnten. Zudem fällt durch das erworbene Finanzwissen die Reflexion über diverse, geäußerte Sachverhalte leichter.

Es ist nicht auszuschließen, dass die Bekanntschaft zu den Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen auch negative Effekte mit sich bringen kann. So ist es möglich, dass bestimmte Fragen aufgrund Konkurrenzdenkens zurückhaltend beantwortet wurden, oder dass sich Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen trotz geringem Interesse am Untersuchungsgegenstand genötigt fühlten, am Interview teilzunehmen. Außerdem könnte bei Kollegen und Kolleginnen, die im selben Unternehmen tätig sind, der Eindruck entstehen, dass das Gespräch zu Unternehmenszwecken genutzt und weitergetragen werden könnte. Diese Bedenken wurden von der Forschenden vor der Durchführung der Untersuchung umfangreich reflektiert und daher mit den Befragten zu Beginn besprochen.

Nachdem dargelegt wurde, wie den Grundsätzen wissenschaftlichen Arbeitens Rechnung getragen wurde, soll im nächsten Abschnitt der qualitative Forschungsweg und die Erhebungsmethode konkret erörtert werden.

3.1 Qualitative Forschung

Im folgenden Abschnitt werden die Erhebungsmethoden und -instrumente beschrieben, sowie die Auswahl begründet. Im Anschluss wird der Interviewleitfaden skizziert und diskutiert sowie die Vor- und Nachteile qualitativer Leitfadeninterviews erörtert. Zudem wird das Sample vorgestellt, der Zugang zum Feld dokumentiert und mögliche faktische Probleme reflektiert.

3.1.1 Dokumentation und Begründung der Erhebungsmethode

Es wird eine qualitative Forschungsmethode gewählt, da diese Form der empirischen Untersuchung eine umfassendere Auseinandersetzung mit dem Thema ermöglicht. Diese Methode forscht nahe an den alltäglichen Formen der Kommunikation und ist weniger abstrakt als andere wissenschaftliche Forschungszugänge. Das Prinzip der Offenheit sagt aus, dass komplexe Sachverhalte erst verstanden und ausgeleuchtet werden müssen und nicht durch von außen herangetragene Theorien „schubladiert“ werden können (Froschauer & Lueger, 2003, S. 59). Es wird versucht, den Sachverhalt von innen heraus zu verstehen und sich auf neue Gesichtspunkte, die erst im Laufe der Interviews deutlich werden, einzulassen. Im Zentrum des Forschungsprozesses steht der Wunsch, die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen möglichst selbst zu Wort kommen zu lassen, um die persönliche Sichtweise zu erfahren. Die Positive Psychologie der Arbeit ist jünger als die ohnehin noch junge Disziplin der positiven Psychologie (Tomoff, 2015, S. 41). Obwohl bereits Studien zum PERMA-Modell im Unternehmenskontext vorliegen, ist die Forscherin der Meinung, dass es vor allem in Bezug auf die Finanzbranche noch Neues zu erforschen gibt. Laut Flick (2011, S. 25) ist eine qualitative Vorgangsweise zu empfehlen, wenn es um die Erforschung eines Bereiches geht, zu dem es bislang noch kaum Befunde gibt. Aufgrund des offenen Forschungszugangs soll ermöglicht werden, Erfahrungen, Meinungen und Einstellungen der Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen zu erkunden. Diese hypothesengenerierende Vorgangsweise entspricht den Grundprinzipien der Offenheit in der qualitativen Sozialforschung (Strübning, 2013, S. 20). Positive Emotionen, Engagement, Arbeitsbeziehungen und Sinnvermittlung in all ihrer Widersprüchlichkeit und Komplexität können aus Sicht der Autorin nur bedingt gemessen und in Zahlen ausgewertet werden. Jene Komplexität würde unter einer quantitativen Forschungsmethode leiden. Zudem geht es bei der qualitativen Sozialforschung um die Beschreibung der Wirklichkeit aus der Sicht der handelnden Personen, was zu einem besseren Verständnis der tatsächlichen Praxis beitragen soll. Sprache vermag es, vielschichtige Hintergründe und Zusammenhänge auszudrücken. Das Ziel dieser Arbeit ist, der Auswertung dieser Komplexität nachzukommen und die Daten nicht durch das Auszählen der Häufigkeit bestimmter Aussagen zu reduzieren (Brüsemeister, 2008, S. 19ff.).

3.1.2 Qualitatives Leitfadeninterview

Um sicher zu gehen, dass die Befragten offen und frei antworten und dennoch die Einheitlichkeit bei den Fragestellungen und Elementen erhalten bleibt, wird ein qualitatives Leitfadeninterview eingesetzt (Döring & Bortz, 2016, S. 356ff.). Beim qualitativen Inter-

view handelt es sich um eine aufwändige Erhebungsmethode, die viel Zeit für die Erhebung, Verschriftlichung und Analyse erfordert (Aghamanoukjan, Buber & Meyer, 2009 zitiert in Buber & Holzmüller, 2009, S. 432).

Das Leitfadeninterview ist dadurch gekennzeichnet, dass das Gespräch vorab in Themenblöcke aufgeteilt und ein ungefährer Ablauf des Interviews geregelt wird. Dieses Gerüst ist hilfreich, um die Ergebnisse der Interviews im Nachhinein vergleichen zu können. Aufgrund der offenen Interviewgestaltung ist es möglich, bei bestimmten Fragen in die Tiefe zu gehen. Dadurch können neue Themen identifiziert werden, an die bei der Erstellung des Leitfadens noch nicht gedacht wurde. Aufgrund der offen gestellten Fragen steht den Befragten ein weit gefasster Antwortrahmen zur Verfügung, und je nach Situationserfordernis ist es möglich, das Interview hinsichtlich Abfolge und konkreter Ausformulierungen flexibel zu variieren (Döring & Bortz, 2016, S. 358).

Um die Nachvollziehbarkeit der qualitativen Forschung zu gewährleisten und die Beobachtungen und Eindrücke festzuhalten, wird eine gründliche Dokumentation nötig, die Tonbandaufzeichnungen, Transkripte und Interviewprotokolle umfasst. Mittels einer kurzen Gesprächseinführung sollen die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen vorab über Grundlegendes informiert werden, um somit respektvoll mit deren Zeit umzugehen. Die Interviews werden vertraulich behandelt und anonymisiert, sodass eine Zuordnung zur Person nicht möglich ist (Aghamanoukjan et al., 2009 zitiert in Buber & Holzmüller, 2009, S. 431f.).

Der PERMA-Profiler, ein umfangreich getesteter, aus 23 Fragen mit jeweils elf Skalen bestehender Test zur Messung des Wohlbefindens, dient als Orientierung für den Interviewleitfaden (Butler & Kern, 2016, S. 1). Die deutsche Validierung wurde von Wammerl, Jaunig, Maierunteregger und Streit im Jahr 2015 erstellt und ebenfalls im Rahmen einer Studie überprüft. Die Fragen des PERMA-Profilers wurden analysiert und so umformuliert, dass sie den Kriterien der Offenheit und den Anforderungen qualitativer Forschungsvorhaben entsprechen. Zudem wurden einige weitere Fragen zu den einzelnen Faktoren ergänzt, um zusätzliche Blickwinkel der Befragten aufzudecken, beziehungsweise die nötige Tiefe für das Forschungsvorhaben zu schaffen. Darüber hinaus wurde im letzten Interviewabschnitt besonderes Augenmerk auf die Sichtweise der Befragten in Bezug auf die Herausforderungen in der Finanzbranche gelegt. Es wurden von den Gesprächspartnern und Gesprächspartnerinnen jene Aspekte identifiziert, die für sie in ihrem Arbeitsalltag den größten Mehrwert schaffen.

Die Gespräche erfolgten mündlich, wurden mittels Mobiltelefon aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Der Flugmodus kann vor unliebsamen Unterbrechungen und

Anrufen während der Gespräche schützen. Die Interviews fanden in ruhiger Atmosphäre entweder in den Büroräumlichkeiten der Arbeitsstätten der Befragten oder im privaten Umfeld statt (Froschauer & Lueger, 2003, S. 223). Der gesamte Interviewleitfaden ist im Anhang zu finden.

Um bei der Untersuchung richtig vorzugehen, ist die Kenntnis über Vor- und Nachteile von Leitfadeninterviews wesentlich. Durch die Auseinandersetzung mit folgendem Abschnitt wird es möglich, Reaktionen besser einschätzen zu können und ihnen adäquat zu begegnen.

3.1.3 Vor- und Nachteile qualitativer Leitfadeninterviews

In diesem Abschnitt werden Vorzüge und Grenzen von Leitfadeninterviews aufgezeigt. Zu den **Vorteilen** von Leitfadengesprächen zählen, dass einerseits Aspekte des subjektiven Erlebens zugänglich werden, wie zum Beispiel Überzeugungen, Gefühle, Meinungen und andererseits auch nicht direkt beobachtbare Ereignisse und Verhaltensweisen erfasst werden können, wie zum Beispiel Erlebnisse, die sich auf persönliche Situationen beziehen (Döring & Bortz, 2016, S. 356f.).

Bei der mündlichen Befragung stehen sich die Forschenden und die Befragten direkt am Erhebungsort gegenüber. Durch diesen persönlichen Kontakt ist die Rücklaufquote bei der mündlichen Befragung vergleichsweise hoch (Berger-Grabner, 2016, S. 162f).

Interviews finden in Live-Situationen statt, währenddessen Fragebögen mehrfach zeitversetzt und ohne Kontakt zum Forschenden ausgefüllt werden. In den Gesprächen können dadurch Hintergrundinformationen über die Teilnehmer und Teilnehmerinnen erfahren werden. Aufgrund der Befragungssituation kann die Qualität der Daten besser bewertet werden. Es kann von den Forschenden eingeschätzt werden, wie zügig geantwortet wurde, wo es Rückfragen gab oder wie kooperativ die Befragten wirkten. Durch die Live-Situation des Gesprächs wird eine persönlichere Atmosphäre geschaffen. Dies kann wünschenswert sein, wenn die Teilnehmer und Teilnehmerinnen im Zuge einer Untersuchung individuell angesprochen und auf deren Antworten eingegangen werden soll (Döring & Bortz, 2016, S. 356f.).

Wenn sich die Untersuchungsteilnehmer und -teilnehmerinnen mündlich anstatt schriftlich äußern, besteht die Möglichkeit, dass sie zu einzelnen Fragen in geringerer Zeit umfangreichere Informationen liefern. Die Chance komplexe Zusammenhänge, detaillierte Schilderungen oder Informationen zu zeitlich länger ausgedehnten Prozessen zu erhalten, findet vorrangig im Zuge qualitativer Interviews und nur selten bei der Beantwortung von Fragebögen statt (Berger-Grabner, 2016, S. 118).

Neben den Vorzügen der Interviewtechnik sind auch ihre **Nachteile** zu beachten. Durch die Notwendigkeit, alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen einzeln zu kontaktieren und mit ihnen die Interviews durchzuführen, entsteht ein höherer Zeit- und Kostenaufwand pro Teilnehmer beziehungsweise Teilnehmerin als bei der Fragebogentechnik (Döring & Bortz, 2016, S. 356f.). Eine besondere Herausforderung stellt die Interviewsituation für die Forschenden dar. Sie müssen sich individuell auf die soziale Interaktion mit unterschiedlichen Gesprächspartnern und -partnerinnen einstellen und dafür sorgen, dass das Vorgehen im Sinne der Wissenschaftlichkeit abläuft. Die Anforderungen an die Qualifikation der interviewenden Person sind daher recht hoch (Berger-Grabner, 2016, S. 118).

Da die Anonymität aufgrund der Live-Situation geringer ist, entsteht die Gefahr von Verzerrungen und heikle Fragen könnten sozial erwünscht beantwortet werden (Döring & Bortz, 2016, S. 356f.).

Nicht nur die Vorzüge beziehungsweise Nachteile von Leitfadeninterviews sollten vor der Durchführung der Untersuchung umfangreich reflektiert, sondern auch die Stichprobe detailliert durchdacht werden. Die Wahl des Samples trägt zur wesentlichen Aussagekraft der Studie bei und wird im folgenden Abschnitt näher behandelt.

3.1.4 Dokumentation und Begründung des Samples

In dieser Arbeit werden die PERMA-Faktoren im Rahmen von Interviews im Kontext der Finanzbranche behandelt. Daher enthält die Stichprobe Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus jenem Arbeitsfeld. Zu den Arbeitgebern der Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen gehörten drei Institute, die international tätig sind, und ein Institut, das österreichweit agiert. Das Ziel bei der Rekrutierung der Interviewpartner und -partnerinnen war eine möglichst differenzierte Gruppe an Teilnehmern und Teilnehmerinnen in Bezug auf soziodemografische Faktoren zu erhalten. Dahinter steht der Gedanke, vom Erfahrungsreichtum verschiedener Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen profitieren zu können. Die Altersspanne der Befragten lag zwischen 23 und 58 Jahren, mit 4 bis 37 Jahren Berufserfahrung. Von den elf Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen waren drei weiblichen und acht männlichen Geschlechts. Der Zugang zum Feld gestaltete sich unter anderem daher ohne größere Probleme, da fünf der Befragten selbst mit sozialwissenschaftlicher Forschung vertraut sind. Das Verständnis für qualitative Offenheit und das Bestreben breitgefächerte Informationen zu geben, war somit in großem Ausmaß gegeben. Die bereits vorhandenen Kontakte ermöglichten einen direkten Einblick in die Materie und einen freien Meinungs austausch. Als Mitarbeiterin einer Bank war es der Autorin ein Anliegen auch wichtige Repräsentanten und Reprä-

sentantinnen der Branche und damit zwei Bereichsleiter unterschiedlicher Institute zu interviewen, die ein hohes Erfahrungswissen zum Untersuchungsgegenstand mitbringen und deren Aufgabenfeld sich über mehrere Regionen erstreckt. Auch bei den weiteren Untersuchungsteilnehmern und -teilnehmerinnen wurde Wert auf die berufliche Tätigkeit gelegt, um eine Heterogenität des Forschungsfeldes zu erreichen. So arbeiteten die Befragten zum Zeitpunkt des Interviews im Risikomanagement, Country Management des Zahlungsverkehrs, in der Kundenbetreuung, Geschäftsstellenleitung, als Wohnbauspezialist und Wohnbauspezialistin oder in der Bankenrevision. Alle Befragten haben bereits diverse Herausforderungen in der Finanzbranche erlebt und können auf ein breit gefächertes Erfahrungswissen zurückgreifen, welches für die Untersuchung von entscheidendem Wert ist.

3.2 Durchführung der Erhebung

Insgesamt wurden mit elf Personen aus vier verschiedenen Unternehmen leitfadengestützte Interviews geführt. Die Kontaktaufnahme zu den Befragten erfolgte vorwiegend telefonisch. Der Befragungszeitraum erstreckte sich von Dezember 2017 bis Februar 2018. Auffälligkeiten und Erfahrungen wurden während des Interviewprozesses laufend dokumentiert.

Der Interviewleitfaden wurde mit der Betreuerin mehrmals abgeglichen und angepasst. Um die verständliche Formulierung der Fragen zu überprüfen, wurde ein Pilotinterview geführt. Dieses wurde sofort angehört und verschriftlicht, um aus eigenen Fehlern, wie fehlendem Nachfragen, Unterbrechungen und paraverbalen Zustimmung zu lernen. Im Anschluss daran wurde der Leitfaden adaptiert (Aghamanoukjan et al., 2009 zitiert in Buber & Holzmann, 2009, S. 434).

Es stellte sich heraus, dass der Interviewleitfaden eine angemessene Länge aufwies, um genügend Informationen über das Forschungsgebiet zu erhalten. Die Interviews dauerten zwischen 43 bis 71 Minuten. Im Laufe der Befragungen und wachsender Routine im Umgang mit dem Interviewleitfaden erlangte die Forschende mehr Sicherheit bei der Durchführung. Besonders wichtig war die Erkenntnis, an welchen Punkten des Gesprächs intensiver nachgefragt oder eher passiv agiert werden sollte, um den Interviewten ausreichende Artikulationsmöglichkeiten einzuräumen. Auch die Einsicht, von manchen Fragen im Interviewleitfaden abweichen zu können, kam erst mit zunehmender Praxis. Es benötigte zudem Zeit und Übung, den Interviewten möglichst viel Handlungsspielraum zu überlassen ohne die Fragen wertend zu kommentieren.

Da die Forschende in einem der vier Unternehmen selbst tätig ist, wurden die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen vor jedem Gespräch explizit darauf hingewie-

sen, dass die Forschungsarbeit nicht im Auftrag des Institutes erfolgt, sondern die höchstmögliche Offenheit und Ehrlichkeit der Befragten für die Repräsentativität und Qualität der Forschungsergebnisse essentiell sind. Zudem wurden die Interviewten darüber in Kenntnis gesetzt, dass die Befragung anonym durchgeführt wird, sodass Rückschlüsse auf die Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen weitestgehend ausgeschlossen werden können. Die Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen sollten nicht besorgt sein müssen, dass sie negative Konsequenzen zu befürchten hätten, wenn sie über unternehmensinterne Vorgänge sprechen (Flick, 2011, S. 150). Eine eventuelle Befangenheit der Interviewten sowie die Tendenz, sozial erwünscht zu antworten, wurden dadurch abgeschwächt.

Von Beginn an wurde eine angenehme Atmosphäre während der Interviews angestrebt, sodass die bestmögliche Redebereitschaft der Befragten erreicht werden konnte. Durch die Einführung in das Interview mit Erläuterungen zum PERMA-Modell konnte schnell ein Bezug der Interviewten hergestellt werden, allerdings wurde die Erfahrung gemacht, dass sich Störfaktoren auf die Gesprächsatmosphäre unerwünscht auswirken können. Durch klingelnde Mobiltelefone, Radionebengeräusche oder Rettungssirenen wurde der Redefluss kurzzeitig negativ beeinflusst. Während der Interviews wurden auch Fragen gestellt, die die Persönlichkeit der Befragten betrafen, wie zum Beispiel *„Wie wichtig sind Ihnen persönliche Beziehungen in Ihrem Team“* oder *„Inwieweit können Sie am Arbeitsplatz Ihre persönlichen Werte leben“*. Diese Fragen lösten teilweise kurze Irritation oder Pausen aus, wurden aber nach kurzer Überlegung von den Befragten dennoch beantwortet. Möglicherweise lagen die kurzen Pausen darin begründet, dass die Fragen als Eindringen in die Privatsphäre interpretiert wurden. Die Fragestellung *„Welche Charakterstärken sind aus Ihrer Sicht sinnvoll, um mit den Herausforderungen in der Finanzbranche umzugehen?“* musste in manchen Fällen um die Beschreibung *„Was braucht man als Mensch, um mit den Herausforderungen bestmöglich umgehen zu können?“* ergänzt beziehungsweise erweitert werden. Zum Thema Zielerreichung wurde bei der Frage, wie oft wichtige Arbeitsziele erreicht würden, relativ verhalten geantwortet. Da in der Finanzbranche eine große Bandbreite an quantitativen und qualitativen Zielen über verschiedene Zeiträume besteht, hätte eine konkretere Fragestellung eventuell umfangreichere Erkenntnisse liefern können.

Aussagen zu äußeren Rahmenbedingungen wie der Büroausstattung, Ausbildung, dem Arbeitsplatzstandort, Lärmpegel, den Essgelegenheiten und Ähnlichem, die sich neben den PERMA-Faktoren auf das Wohlbefinden der Befragten auswirken, kamen überraschend und häufig. Daher wurden die Themenblöcke, um eben jenen Punkt er-

weitert, sodass den äußeren Rahmenbedingungen in der Untersuchung ebenso Raum zukommt.

Im Laufe der Interviews nahm die Kommunikationsfreude und Redebereitschaft der Befragten zu. Hinweise zur Bestätigung dieser subjektiven Empfindung fanden im Anschluss an die Gesprächsaufzeichnungen statt. Die Befragten gaben an, dass ihr Interesse am behandelten Thema während des Gesprächs gestiegen sei und sie durch die Reflexion der positiven Aspekte zu Wohlbefinden etwas für ihre alltägliche Arbeit mitnehmen konnten.

3.3 Dokumentation der Auswertungsmethode

Die Transkription der Audioaufnahmen erfolgte im Textverarbeitungsprogramm Microsoft Word. Zur besseren Vergleichbarkeit und einheitlichen Strukturierung der Daten wurden auf die Regeln des einfachen Transkriptionssystems von Dresing und Pehl (2015, S. 20ff.) zurückgegriffen. Um die Nachvollziehbarkeit des Forschungsvorhabens zu gewährleisten, wurden die Zeilen nummeriert und Zeitmarken verwendet.

Anschließend wurden die gewonnenen Daten anhand der Themenanalyse von Froschauer und Lueger (2003) interpretiert und mittels einer Kombination aus Textreduktions- und Kodierverfahren ausgewertet. Dieses Verfahren wurde gewählt, da einerseits im Vergleich zu anderen Auswertungsmethoden erst in einer späteren Phase paraphrasiert und damit weitere Aspekte aufgegriffen beziehungsweise nicht von vorne herein ausgeschlossen werden, und andererseits die Beschreibung und Ausprägung bestimmter inhaltlicher Merkmale erhalten bleiben (Froschauer & Lueger, 2003, S. 82ff.). Die Themenanalyse kann zwei Strategien verfolgen. Einerseits werden mittels Textreduktion zentrale Themen zusammengefasst, andererseits dringt das Kodierverfahren etwas tiefer in die Besonderheiten der Argumentation ein (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158ff.). Für die Forschungsarbeit war es daher bedeutend beide Strategien zu wählen.

Beim Textreduktionsverfahren wird darauf geachtet, nicht nur Themen zu benennen beziehungsweise zu kodieren, sondern auch charakteristische Elemente eines Themas darzulegen. Auf diesem Weg können unterschiedliche Standpunkte und Argumentationslinien der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen zu diesen Themen beleuchtet werden.

Im ersten Schritt wurden Textstellen identifiziert, die ein gemeinsames Thema betrafen. Diese Textstellen wurden um die konkrete Position im Text ergänzt. Die Forschungsfrage implizierte sechs Themen, die von Beginn an im Themenkatalog aufgelistet wur-

den: *positive Emotionen, Engagement, soziale Beziehungen, Sinn und Werte, Zielerreichung und Herausforderungen in der Finanzbranche*. Basierend auf der Forschungsfrage ergab sich auch der Interviewleitfaden mit den entsprechenden Themenschwerpunkten. Die sechs Themen wurden bei Sichtung des Interviewmaterials um das Thema *weitere Einflussfaktoren auf das Wohlbefinden* ergänzt. Die Textstellen, die diesen sieben Kategorien zugeführt wurden, erhielten im nächsten Schritt einen Vermerk, in welchem Argumentationszusammenhang diese verwendet wurden. Dieser Argumentationszusammenhang ergab die Subkategorie. Die Subkategorien ließen Schlüsse zu, welche Aspekte als zentral und welche als sekundär gehandelt werden können. In einem dritten Schritt wurden Unterschiede und Ähnlichkeiten zwischen den Themenblöcken analysiert, um die Meinungsvielfalt der Interviewten zu begreifen und darzustellen. In einem letzten Schritt wurden die Themen zusammengefasst und in den Kontext der Forschungsfrage eingebettet. Mögliche Differenzen im Verständnis sollten erhalten bleiben und wurden von der Forschenden so gut wie möglich argumentiert (Froschauer & Lueger, 2003, S. 160f.).

Das Kodierverfahren wurde ergänzend zum Textreduktionsverfahren verwendet. Kategorien wurden erst bei der Bearbeitung des Gesprächstexts abgeleitet und nicht vorher definiert. Die sechs ursprünglichen Kategorien wurden dementsprechend erweitert (Froschauer & Lueger, 2003, S. 163f.). Nachdem allen Interviewpassagen Subkategorien zugeordnet wurden, erfolgte die Strukturierung der Themen- und Subkategorien anhand der Relevanz für die Forschungsfrage. Die Textpassagen innerhalb der Kategorien wurden im letzten Schritt miteinander verglichen und interpretiert.

Folgende Tabelle (Tabelle 3) soll den Umfang der Kategorien veranschaulichen. Die Reihenfolge der Kategorie entspricht der Reihenfolge, wie sie in dieser Arbeit tatsächlich verarbeitet wurden.

Tabelle 3: Kategorien-Cluster der Interviewauswertung

Hauptkategorie	Subkategorien	Beschreibung der Subkategorie
positive Emotionen	Auslöser	beschreibt, was positive Emotionen bei den interviewten Personen auslösen.
	Wirkungen	beschreibt, welche Auswirkungen positive Emotionen auf das Arbeitsleben haben.
	Voraussetzungen	beschreibt, welche Voraussetzungen wichtig sind, um positive Gefühle am Arbeitsplatz zu verspüren.
	Auslangen	beschreibt, inwieweit die am Arbeitsplatz erlebten positiven Gefühle ausreichen.
	Häufigkeit	beschreibt, wie häufig positive Emotionen am Arbeitsplatz erlebt werden.

Engagement	Erleben von Flow-Zuständen	beschreibt, wie Flow-Zustände innerhalb der Tätigkeit erlebt werden.
	Voraussetzungen	beschreibt, welche Voraussetzungen wichtig sind, um am Arbeitsplatz engagiert zu sein.
	Interesse und Begeisterung an der Tätigkeit	beschreibt, was die interviewten Personen an ihrer Tätigkeit begeistert.
	Gelebtes vs. kein Engagement	beschreibt, was gelebtes oder kein Engagement am Arbeitsplatz bewirken.
	Verknüpfung der Tätigkeit mit Interessen und Stärken	beschreibt, inwieweit die Interessen und Stärken mit der Tätigkeit der interviewten Personen verknüpft sind.
	Häufigkeit von Flow-Zuständen	beschreibt, wie häufig Flow-Zustände auftreten.
soziale Beziehungen	Bedeutung	beschreibt, wie wichtig den interviewten Personen soziale Beziehungen am Arbeitsplatz sind.
	Wertschätzung von Anderen	beschreibt, inwieweit die interviewte Person von Kollegen und Kolleginnen wertgeschätzt wird.
	Kontakt zu Arbeitskollegen	beschreibt, wie viel Kontakt die interviewte Person zu ihren direkten Kollegen und Kolleginnen hat.
	Unterstützung von Anderen	beschreibt, inwieweit die interviewte Person Unterstützung von Kollegen und Kolleginnen erhält.
	Gute vs. schlechte Arbeitsbeziehungen	beschreibt, was gute oder schlechte Arbeitsbeziehungen bewirken.
	Zufriedenheit	beschreibt, ob die interviewte Person mit den sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz zufrieden ist.
Sinn und Werte	Sinn der eigenen Tätigkeit	beschreibt, inwieweit die interviewte Person ihre Tätigkeit als wertvoll und wichtig einschätzt.
	Sinn einzelner Tätigkeiten	beschreibt, wie der Sinn einzelner Tätigkeiten vermittelt wird.
	Abwesenheit von Erklärungen	beschreibt, wie sich fehlende Erklärungen und Sinn auswirken.
	Übereinstimmung mit persönlichen Werten	beschreibt, inwieweit die persönlichen Werte der interviewten Person mit den Werten des Unternehmens übereinstimmen.
	Sinn der übergeordneten Ziele	beschreibt, wie der Sinn übergeordneter Ziele vermittelt wird.
Zielerreichung	Erleben von Zielen und Verantwortung	beschreibt, wie Ziele und Verantwortung am Arbeitsplatz erlebt werden.
	Motivation durch Ziele	beschreibt, inwieweit Ziele motivieren können und welche Faktoren zur Motivation beitragen
	Würdigung von Erfolgen	beschreibt, inwieweit erreichte Ziele gewürdigt oder gefeiert werden.
	Auswirkungen von Verantwortung und Zielvorgaben	beschreibt, wie sich Verantwortung und Zielvorgaben auswirken können.
	Häufigkeit	beschreibt, wie häufig Ziele erreicht werden.
weitere Einflussfaktoren auf das Wohlbefinden	äußere Rahmenbedingungen	beschreibt, inwieweit äußere Rahmenbedingungen zum Wohlbefinden beitragen.
	persönliche Aspekte	beschreibt, inwieweit persönliche Aspekte zum Wohlbefinden beitragen.

Herausforderungen in der Finanzbranche	Hilfestellungen	beschreibt, welche Voraussetzungen und Hilfestellungen helfen, mit den Herausforderungen in der Finanzbranche umzugehen.
	weitere Aspekte	beschreibt, welche Blickwinkel in der Finanzbranche in Bezug auf Herausforderungen noch Beachtung finden sollten.
	Förderliche Charakterstärken	beschreibt, welche Charakterstärken förderlich sind, um mit den Herausforderungen in der Finanzbranche umzugehen.
	Vorgangsweise	beschreibt, wie die interviewten Personen Herausforderungen bestreiten.
	Teamstimmung	beschreibt, wie Herausforderungen die Stimmung im Team und den Umgang beeinflussen.

Quelle: Eigene Darstellung

Eine noch detailliertere Darstellung des Kategorien-Clusters ist im Anhang zu finden. Zur Veranschaulichung, wie Textpassagen den Subkategorien zugeordnet wurden, wird im Folgenden ein Textbeispiel aus einem Interview (B4, S. 3, Zeilennummer 67-76) herangezogen. Auf die Frage, was positive Emotionen beim Interviewpartner erzeugen, erwiderte er unter anderem:

„Was ich auch gemerkt habe ist, gemeinsame Freude ist doppelte Freude. Also, wenn man mit einem Team gemeinsam etwas erreicht oder mit einem Kollegen oder einer Kollegin was erreicht, ist es auch irgendwie lustiger, als wie wenn man es alleine erreicht. Vergleichsweise im Sport, zwar schon ein paar Jahre her das ich Sport betrieben habe, aber ich habe früher mal Fußball gespielt und dann Tennis gespielt, beim Tennis spielen bist du ein Einzelkämpfer und wenn du da das Spiel gewinnst, dann freust du dich natürlich. Nur wenn du ein Fußballspiel gewinnst, dann freuen sich elf. Eigentlich mehr, weil die auf der Ersatzbank freuen sich auch noch und der Trainer freut sich auch. Das ist für mich ein Bild das hängen geblieben ist“ (B 4, S. 3, Z. 67-76).

Die Textpassage beschreibt die „Wirkungen“ von positiven Emotionen auf den Interviewpartner wie Freude und Spaß. In weiterer Folge wird vom Gesprächspartner darauf Bezug genommen, inwiefern soziale Beziehungen in diesem Zusammenhang für ihn eine Rolle spielen. Daher wurde die Textpassage ebenfalls der Subkategorie „Bedeutung“ zugeteilt. In beiden Kategorien ist ein Vermerk enthalten, dass die Aussage im Zusammenhang mit der anderen Kategorie steht. Wenn eine Kategorie analysiert wird und die Verbindung mit der Forschungsfrage schlüssig in die Ergebnisdarlegung passt, wird die Textpassage in der anderen Kategorie als bereits verarbeitet markiert, jedoch nicht gelöscht, um Querverbindungen und wertvolle Synergien in späteren Analysen nutzen zu können.

Die Ergebnisse werden in einem letzten Schritt der Selbstreflexion unterzogen, in der versucht wird, persönliche Erfahrungen und Gefühle herauszufiltern, die die Ergebnisse möglicherweise beeinflussen (Froschauer & Lueger, 2003, 167ff.).

4 Darstellung der Ergebnisse

Die Ergebnisse werden anhand einer thematischen Gliederung präsentiert, die sich an der Forschungsfrage und den Subdimensionen orientiert. Die PERMA-Faktoren, die weiteren Einflussfaktoren auf das Wohlbefinden und die Herausforderungen in der Finanzbranche werden in den folgenden Abschnitten detailliert beschrieben und anschließend interpretiert.

4.1 Positive Emotionen

Positive Emotionen wie Zufriedenheit, Spaß, Optimismus, Dankbarkeit, Befriedigung oder Vergnügen tragen wesentlich zum Wohlbefinden von Individuen bei. Im folgenden Abschnitt werden die Auslöser und Auswirkungen von positiven Emotionen für die Interviewteilnehmer und Interviewteilnehmerinnen angeführt. Zudem wird analysiert, welche Voraussetzungen für die Befragten wichtig sind, um positive Emotionen zu erleben. Im Anschluss wird noch identifiziert, inwiefern die am Arbeitsplatz erlebten positiven Gefühle ausreichen und wie häufig sie auftreten.

Zu den **Auslösern** von positiven Emotionen werden von den Befragten einerseits einfache Gegebenheiten aber auch ein breit gefächertes Spektrum an Beispielen angeführt.

„Sehr zufrieden bin ich, wenn ich ein Kundengespräch geführt habe, auf das ich mich zuerst gut vorbereitet habe, bei dem ich zweitens ein bisschen einen Respekt gehabt habe, weil ich gewusst habe, dass entweder der Kunde nicht so einfach oder die Geschichte ist ein bisschen komplizierter und ich nach einem intensiven Gespräch merke, das ist angekommen beim Kunden. Der Kunde ist mit der Lösung jetzt sehr zufrieden. (...) Das sind auch oft die Gespräche, wo man im Vorhinein so ein bisschen Bammel hat und sich am liebsten drücken würde, wenn es irgendwie geht und man dann einfach trotzdem den Schritt machen muss, weil es einfach total bereichernd ist“ (B 6, S. 3, Z. 70-80).

Die Interviewpartnerin geht darauf ein, dass positive Emotionen bei ihr vorrangig dann entstehen, wenn sie Herausforderungen trotzdem meistert, vor denen sie anfangs Respekt hatte. Eine ähnliche Äußerung wird von einer weiteren Gesprächspartnerin getätigt, die vor allem dann Freude verspürt, wenn sie etwas erreicht, bei dem sie „so richtig nachdenken muss und so ganz in die Tiefen eintauchen und wo man sagen muss, das hat dir der liebe Gott nicht geschenkt, da darfst du dich jetzt einmal orientieren“ (B 2, S. 2, Z. 56-59). Jene bereits erwähnten Gesprächspartnerinnen machen zu-

dem darauf aufmerksam, dass das Empfinden von positiven Emotionen auch bis zu einem gewissen Maß selbst gesteuert werden könne.

Auffallend oft werden positive Emotionen im Kontext mit sozialen Beziehungen, wie Kollegen und Kolleginnen, Kunden und Kundinnen aber auch mit Personen aus dem privaten Umfeld erwähnt. Die Befragten würden positive Emotionen unter anderem erleben, wenn sie positives Feedback und Wertschätzung erhielten, Kollegen und Kolleginnen gut gelaunt wären, das Team gut zusammenarbeite und funktioniere, sie andere Beschäftigte weiterentwickeln oder ihnen helfen könnten, sie Unterstützung von anderen Angestellten erhielten, sie von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen positiv überrascht werden und Kunden oder Kundinnen sich bedanken würden.

Außerdem wurden die Auslöser von positiven Emotionen von einigen Interviewpartnern und -partnerinnen im Kontext mit der Zielerreichung erwähnt. So erörtert ein Gesprächspartner: *„Natürlich gehört in unserer Branche immer eine Zielerreichung dazu, wenn ich mir ein Ziel stecke und dieses Ziel erreiche, da kommt Freude auf oder auch vielleicht eine gewisse Genugtuung“* (B 4, S. 2, Z. 35-37). Zwei Interviewpartner, die die Zielerreichung als Auslöser positiver Emotionen anführen, beschreiben sich selbst als ehrgeizig, gerne erfolgreich und wettbewerbsorientiert.

Wirkungen von positiven Emotionen auf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Finanzbranche, werden unter anderem wie folgt beschrieben.

„Ja, es steigert die Freude an dem was ich mache und ja, ich vergleiche das oft mit einer Welle, wenn du auf der Welle drauf bist, so wie beim Surfen, dann kommst du einfach doppelt so schnell voran, als wie wenn du im Wellental bist und du musst wieder schauen, dass du wieder Schwung aufnimmst“ (B 8, S. 3, Z. 67-70).

Der Gesprächspartner geht darauf ein, dass ihm Freude das Gefühl gäbe, am Arbeitsplatz schneller voranzukommen und im Gegenzug keine Freude dazu führe, sich für denselben Erfolg mehr anstrengen zu müssen.

Es werden in den Interviews zahlreiche Wirkungen von positiven Emotionen angeführt. Die Interviewpartner beschreiben sich selbst als motivierter, ehrgeiziger, engagierter, enthusiastischer, zufriedener, als entspannt aber auch gespannt. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen würden positive Emotionen als prägend und beflügelnd wahrnehmen und gehen darauf ein, dass sie ihnen einen *„Schub nach vorne“* (B 1, S. 3, Z. 68-70) verleihen würden. Sie würden positive Emotionen als Anreiz sehen, ihre Tätigkeit noch besser zu machen, sich weiterzuentwickeln, zusätzliche Erfahrungen in ihrem Arbeitsgebiet zu sammeln und das gesammelte Wissen im Anschluss auch an andere weiter-

geben. Positive Emotionen würden das Selbstwertgefühl der Befragten heben und dabei helfen, eine gewisse Befriedigung in der Arbeit zu finden.

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die positive Emotionen erleben, wären nicht nur besser gelaunt, sondern empfinden die Wirkung *„ansteckend, weil ich erzähle das dann meinen Kollegen und Mitarbeitern, und die freuen sich dann mit, und dann ist es so eine positive Dynamik, die sich da entwickelt, und das ist unglaublich bereichernd, weil es erzählt ja jeder positive Erlebnisse, und durch den Austausch ist dann eine positive Grundstimmung gegeben“* (B 6, S. 3, Z. 84-88). Auch in diesem Fall werden die Wirkungen positiver Emotionen häufig im Zusammenhang mit den sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz erwähnt. So beschreibt ein Gesprächspartner die Wirkungen positiver Emotionen wie folgt: *„Zufriedenheit. Obwohl ich merke, dass ich mittlerweile schon lieber im Team erfolgreich bin als alleine, weil du es teilen kannst und es mehr Spaß macht“* (B 7, S. 5, Z. 136-137). Die Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen würden auf Teammitglieder positiver reflektieren und lieber mit ihnen zusammenarbeiten, wenn sie dabei positive Emotionen empfänden. *„Allgemein macht das Zusammenarbeiten mehr Spaß, wenn die Kommunikation innerhalb der Gruppe und innerhalb des Teams besser ist“* (B 9, S. 1, S. 29-30).

Drei Befragte gehen darauf ein, dass eine gewisse Selbstbestimmung die Wirkungen positiver Emotionen beeinflussen könne. *„Man kann sehr viel beitragen, dass das gelingt. Man muss es nicht nur erwarten, man muss selbst etwas beitragen und dann merkt man, wie sich so etwas einpendelt und wie das zu leben und auch zu strahlen beginnt“* (B 2, S. 2, Z. 35-37).

Als **Voraussetzungen** für das Erleben von positiven Emotionen wird mehrfach genannt, dass die Arbeit selbst ein bedeutender Faktor sei.

„Eine Aufgabe, die einen interessiert und auch fordert. Fordern ist, glaube ich, auch ganz wichtig, weil wenn es zu langweilig ist, dann kann man nicht positiv sein, weil so Standardgeschichten, die stimmen einen wahrscheinlich nicht positiv“ (B 3, S. 6, Z. 143-147).

Der Gesprächspartner beschreibt, dass es vorrangig sei, eine Tätigkeit auszuführen, die für den Beschäftigten selbst erfüllend ist. Ein weiterer Befragter erklärt: *„ich brauche schon die Herausforderung. Es darf nicht eintönig sein“* (B 11, S. 5, Z. 152-153).

Eine häufig genannte und damit wichtige Voraussetzung für positive Emotionen dürfte auch das Teamgefüge sein. Hier wünschen sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gute Kommunikation, Ehrlichkeit und Vertrauen. So erörtert ein Interviewpartner, dass es wichtig sei, *„dass man in einem Team ist, wo man sehr gut zusammenarbeitet. Dass*

das Team auch unterschiedlich ist, also Jung und Alt zusammenarbeitet, Frauen und Männer zusammenarbeiten, die sich gegenseitig respektieren, die sich gegenseitig unterstützen und dass man eine Führungskraft hat, die in der Lage ist, dieses Team (...) super zu führen, die auch einen Beitrag leistet. Wobei die Kunst, glaube ich, von der Führungskraft darin liegt, das Team laufen zu lassen und möglichst wenig einzugreifen und wenig zu kontrollieren. Wenn das gelingt, dann hat man eine optimale Situation“ (B 10, S. 4, Z. 83-91). Generell dürfte die Führungskraft in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle spielen. So möchten die Befragten in ihr gerne eine Vertrauensperson haben, die ihnen Wertschätzung entgegenbringt und eine Leitfigur für sie darstellt. Die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen empfinden Freiräume und verminderten Druck durch die Führungskraft als weitere Voraussetzung dafür positive Emotionen zu generieren.

Auch äußere Rahmenbedingungen zählen zu den Voraussetzungen, um positive Emotionen zu erleben. Von den Befragten wird unter anderem ein adäquates Gehalt, ein digitaler Standort, geregelte Arbeitszeiten oder die Funktionalität der technischen Ausstattung in diesem Zusammenhang erwähnt.

Inwiefern die Befragten mit den positiven Emotionen **Auslangen** empfinden, beschreiben die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen differenziert.

„Ich finde, die positiven Erlebnisse reichen dann aus, wenn nicht ein starkes negatives Erlebnis jetzt an dem Tag hineingespielt hat. (...) Die Erfahrung habe ich jetzt öfters, also schon oft gemacht. Man hat eigentlich einen super Tag. Man hat acht super Gespräche, war nett essen und am Nachmittag hat man Stress mit einem Kunden und eigentlich war dann der ganze Tag schlecht. Man nimmt dann das schlechte eigentlich mit heim und denkt am Abend dann nur mehr über das eine schlechte nach, obwohl eigentlich der Tag acht positive Erlebnisse gehabt hat. Und da muss man sich selbst auch hinterfragen. Man gewichtet eigentlich ein Negatives so stark eben gegen viel mehr Positives“ (B 3, S. 5, Z. 129-137).

Der Interviewte gibt an, dass negative Erlebnisse stärker wirken würden und in Relation mit mehr positiven Gefühlen kompensiert oder aufgewogen werden müssten. Ähnlich empfindet ein anderer Interviewter der erklärt: „es gibt natürlich immer wieder negative Momente, aber solange auch Positive da sind, funktioniert das“ (B 9, S. 3, Z. 74-77).

Dem Großteil der Befragten reichen die am Arbeitsplatz erlebten Gefühle aus und sie geben an, mit der Situation zufrieden zu sein. Einige weisen darauf hin, dass sie nur dann ausreichend positive Gefühle verspüren würden, wenn auch in anderen Lebens-

bereichen wie dem Privatleben Ausgeglichenheit und Harmonie bestünde. *„Wenn ich in der Arbeit eine Befriedigung finde, dann strahlt es auch auf mein Privatleben aus. Umgekehrt wahrscheinlich auch (...) Also es ist für mich ein bisschen eine Verzahnung“* (B 4, S. 4, Z. 84-87).

Ein Befragter gibt an, dass ihm eben jene positive Komponente in seiner Tätigkeit fehle und er sich daher auf einem beruflichen Scheideweg befinde.

Was die **Häufigkeit** anbelangt, an denen am Arbeitsplatz positive Emotionen erlebt werden, sind sich die Befragten relativ einig. Sie geben beim Erleben von positiven Emotionen während ihrer Tätigkeit eine Bandbreite von mehrmals täglich bis nahezu täglich an.

„Auch, wenn es übertrieben klingt, aber nahezu täglich und dann sind es nicht nur die großen Dinge, mittlerweile habe ich auch gelernt, mich auch über die kleinen Dinge zu freuen“ (B 4, S. 3, Z. 78-80).

Der Gesprächspartner beschreibt, dass er im Zuge seiner Berufserfahrung gelernt hätte, auch Freude mit kleinen Erfolgen zu haben.

Der Revisor gibt im Interview an, aufgrund seiner Tätigkeit häufig dann konsultiert zu werden, wenn sich Negatives im Unternehmen ereigne. Er schätze in solchen Fällen den Austausch mit seinen Kollegen und Kolleginnen. Außerdem gibt er an, dass er die *„Erfahrungen in die Zukunft mitnimmt und positiv damit herausgeht“* (B 5, S. 3, Z. 68-75).

4.2 Engagement

Engagement entsteht einerseits im Zustand des Flow, also der völligen Vertiefung und dem Aufgehen in einer Tätigkeit und andererseits, wenn persönliche Stärken eines Menschen genutzt werden. Dieser Zustand löst Sicherheit und Wohlbefinden bei Individuen aus. In diesem Zusammenhang war es der Forschenden wichtig zu hinterfragen, wie die Befragten Flow-Zustände erleben und welche Voraussetzungen für die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen maßgeblich sind, um am Arbeitsplatz engagiert zu sein. Um zu erkennen, ob die Untersuchungsteilnehmer und Untersuchungsteilnehmerinnen ein Arbeitsumfeld haben, in dem engagiertes Arbeiten möglich ist, war es wesentlich auszumachen, wofür sich die Teilnehmer und Teilnehmerinnen interessieren und begeistern können und was gelebtes Engagement im Gegensatz zu keinem Engagement für sie kennzeichnet. Zudem wurde erfragt, wie die Interessen und Stärken mit der Tätigkeit der Befragten verknüpft werden, beziehungsweise inwieweit sie

diese entfalten können. Im Anschluss wird noch thematisiert, wie häufig Flow-Zustände von den Befragten erlebt werden.

Das **Erleben von Flow-Zuständen** in der Finanzbranche ist bei der Ausführung von verschiedensten Tätigkeiten möglich. Dabei ist es nicht überraschend, dass diese vielfältig sind und je nach Stellenanforderung variieren.

„Wenn wir jetzt so eine große Jahresvorlage machen, wenn wir einen Kunden gesamt im Jahr einmal anschauen, dann versinkst du schon in den Bilanzen von den letzten Jahren und kannst die Vergleiche anschauen und da kann schon sein, dass ein ganzer Vormittag dann einmal weg ist oder ein ganzer Nachmittag. (...) Jahresvorlagen oder halt so Kreditentscheidungen, wo du eigentlich hin und her überlegst, wie ist die Rückführbarkeit, wie ist die Nachhaltigkeit von den Ergebnissen oder auch Neukunden. Da gibt es auch oft Überlegungen. Ein Gründer, der 50.000 Euro Blanko möchte. Wie überlegst du dir das jetzt, wenn du die Branche nicht so kennst? Wie denkst du dich da rein? Das sind auch so Momente, wo die Zeit eigentlich viel vergeht“ (B 3, S. 6-7, Z. 158-169).

Der Interviewpartner, der in der Firmenkundenberatung tätig ist, beschreibt, dass er Flow-Zustände beim Sichten von Bilanzen oder Branchenvergleichen sowie dem Erstellen von Jahresvorlagen oder dem Treffen von Kreditentscheidungen erlebe. Eine interviewte Person, die ebenfalls in der Firmenkundenberatung beschäftigt ist, merkt an, dass für ihre Tätigkeit querdenken und Recherche zum Verstehen diverser Geschäftsmodelle notwendig sei. Das völlige Aufgehen in der Tätigkeit würden Kundenberater und Kundenberaterinnen zudem bei der Vorbereitung und dem Führen von Kundengesprächen sowie Filialbesprechungen erleben. Eine weitere Untersuchungsteilnehmerin postuliert, dass sie Flow-Zustände auch bei der Entscheidung von Wohnbaukrediten hätte. *„Ich habe das öfter bei komplizierteren Fällen. Also bei (...) Wohnbau-Fällen, bei denen man echt halt alles im Blick haben muss und total bei der Sache sein muss, dass man Nichts vergisst“ (B 6, S. 5, Z. 138-140).* Aber auch in der Revision und im Risikomanagement werden Flow-Zustände beim Be- und Aufarbeiten von komplexen Fällen erlebt. Im Prozessmanagement werden Flow-Zustände vor allem dann erlebt, wenn die Tätigkeit mit Zahlen zu tun hätte, die interviewte Person selbständig etwas erarbeiten würde oder junge Kollegen und Kolleginnen einschule. Führungskräfte würden Flow-Zustände vor allem bei Gesprächen mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erleben. So erklärt eine Führungskraft: *„Das kann sogar bei guten Gesprächen stattfinden, dass ich einfach in das Gespräch so vertieft bin oder man nicht nur die vorgenommenen Punkte bespricht, sondern es viel tiefer geht, viel intensiver wird und dann merkt man, das war keine halbe Stunde, das waren eineinhalb Stunden*

und das habe ich auch gelernt und mittlerweile weiß ich, dass ist eine gut investierte Zeit“ (B 4, S. 4, Z. 106-110).

Die Befragten empfinden, dass während Flow-Zuständen nicht nur die Zeit schneller verginge, sondern in dieser Zeit effizienter gearbeitet würde. Wenn Arbeitsschritte im Flow erledigt werden, löse das bei den Befragten Glücksgefühle aus. Die Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen bräuchten weniger Energie, um voranzukommen und würden darauf achten, „*dass ein Erfolgserlebnis ins andere greift*“ (B 8, S. 4, 103-106). Eine interviewte Person empfindet Flow-Momente als Anstrengung, die aber nach der Erledigung der Tätigkeit mit einem positiven Gefühl verbunden wäre. Eine weitere Gesprächspartnerin macht darauf aufmerksam, dass die Zeit während des Flow-Zustandes so schnell verginge, dass sie ein Problem damit hätte, für die übrigen Tätigkeiten genügend Zeit aufbringen zu können. Es entstehe dadurch positiver Stress, bei dem das Zeitgefühl verloren ginge.

Auf die Frage, welche **Voraussetzungen** für die Befragten wichtig sind, um engagiert zu arbeiten, wurden einige Faktoren genannt.

„Ich muss dementsprechend geschult sein, dass ich mein Engagement auch richtig einbringe. (...) Es hängt für mich auch von der Erfahrung ab. Je sicherer man ist im Umgang mit verschiedensten Sachen, desto engagierter kannst du sein. Und auch vor dem Kunden ist es so. Es hängt auch ein bisschen mit der Erfahrung zusammen. Mit dem Selbstbewusstsein auch, wie du hineingehst. Je selbstbewusster du bist, je besser du dich fühlst, desto engagierter kannst du auch sein. Und Zeit vielleicht. Je mehr Zeit du für den einzelnen Kunden hast, desto engagierter bist du in den einzelnen Entscheidungen oder in den einzelnen Gesprächen sage ich einmal“ (B 3, S. 7, Z. 175-187).

Der Gesprächspartner macht darauf aufmerksam, dass Schulungen, Selbstbewusstsein, Erfahrung und zeitliche Ressourcen sein Engagement erhöhen würden. Sicherheit in der eigenen Tätigkeit könnte für das Empfinden von Engagement eine Rolle spielen. So erklärt ein Befragter: „*ganz gut geht es, wenn ich das Gefühl habe, (...) wir haben das im Griff*“ (B 7, S. 12, Z. 320-322).

Faktoren, die die Befragten dazu bewegen, sich mehr zu engagieren, sind Wertschätzung, Lob, funktionierende zwischenmenschliche Beziehungen und das Gefühl von Anderen gebraucht zu werden. Außerdem würde das Engagement erhöht, wenn besprochene Dinge mit Konsequenz und Effizienz von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen umgesetzt würden.

Als Voraussetzungen für das Erleben von Engagement wird genannt, dass der Sinn der Tätigkeit ausreichend erklärt werden müsse und auch die Überzeugung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, etwas Sinnvolles zu tun, zum Engagement beitrage. Es müsse die Möglichkeit geben, bei gewissen Themen rückfragen zu können und sich Informationen zu beschaffen. Weiters sollten die Abläufe in der Organisation funktionieren. Eine Führungskraft gibt an, dass es ihr für das Entstehen von Engagement wichtig sei, im Unternehmen die Möglichkeit zu haben, mitgestalten zu können.

Auch äußere Rahmenbedingungen wären wichtig, um die Voraussetzungen für engagiertes Arbeiten zu erfüllen. So erörtert einer der Befragten: *„die technische Ausstattung muss gegeben sein, weil ich kann noch so engagiert sein, wenn das Internet nicht funktioniert und ich die Programme nicht habe“* (B 3, S. 7, 175-178). Die monetären Rahmenbedingungen werden in diesem Zusammenhang als *„gar nicht so wichtig“* (B 8, S. 5, Z. 118-120) wahrgenommen.

Engagement wurde von einigen Gesprächspartnern und Gesprächspartnerinnen als Einstellungssache gesehen, bei der auch ein gewisser Eigenantrieb notwendig sei. So erklärt die Prozessmanagerin: *„da gehört schon ein Eigenantrieb auch her. Man kann nicht erwarten, dass das immer von außen kommt. Man muss sich selbst am Riemen reißen und sich sagen, ja das ist so. (...) Ich mag das auch nicht, dass man immer nur die Schuld bei den Anderen sucht und ich bräuchte das und das und das. Man soll mal aus dem, was man hat, etwas machen“* (B 2, S. 7, Z. 173-185).

Interesse und Begeisterung an der Tätigkeit sind in der Finanzbranche bei den Befragten durchaus gegeben. Ähnlich wie bereits bei dem Erleben von Flow-Zuständen sind die beiden Komponenten aufgrund der verschiedenen Tätigkeiten bei den Gesprächspartnern und Gesprächspartnerinnen breit gestreut.

„An meiner jetzigen Tätigkeit begeistert mich erstens einmal die fachlichen Kenntnisse über den Bereich, den ich abdecke, das Wissen darüber. Das interessiert mich einfach, MICH dort weiterzubilden und vieles zu wissen und mich hineinzutüfeln und einfach auch hohes Knowhow zu haben, und das Gute daran ist, dass man mit anderen Mitarbeitern gut zusammenarbeiten kann, sie unterstützen kann, mit ihnen gemeinsame Gespräche zu führen, Kundengespräche zu führen und wenn wir es dann schaffen, eine hohe Kundenzufriedenheit zustande zu bringen, dann ist eigentlich alles klar“ (B 10, S. 5-6, Z. 125-134).

Der Wohnbauspezialist beschreibt, dass es ihn an seiner Tätigkeit begeistere, ausgeprägte, fachliche Kenntnisse in seinem Tätigkeitsbereich zu haben. Er möchte dort neues Wissen generieren und dieses auch mit seinen Kollegen und Kolleginnen teilen.

Der Interviewte arbeite gerne mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zusammen und unterstütze sie bei Gesprächen, um eine hohe Kundenzufriedenheit zu erzielen.

Einige Interviewpartner gehen darauf ein, dass es ihnen wichtig sei, ihre Kollegen und Kolleginnen von ihrem Erfahrungsschatz profitieren zu lassen und ihr Wissen weiterzugeben. Sie wären gerne vernetzt mit Anderen, würden mit Freude mit Kollegen und Kolleginnen zusammenarbeiten und möchten ihr Team so gut wie möglich motivieren. So erklärt ein Bereichsleiter: *„Ein früherer Vorstand hat mal gesagt, die vier M sind ganz wichtig. Man muss Menschen mögen. Das habe ich mir gemerkt und ich glaube, das ist nicht nur bei uns, sondern generell im Dienstleistungsbereich eine Voraussetzung“* (B 4, S. 5, Z. 133-136). Eine weitere Führungskraft empfindet das Führen von Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen und Vereinbaren von gemeinsamen Ziele als interessant. Er gibt an: *„was mich sehr interessiert, ist das Thema Mitarbeiterführung. Mit Teams Ziele zu vereinbaren, zu kontrollieren, die Ziele umzusetzen“* (B 9, S. 6, Z. 144-145).

Eine Kundenberaterin erklärt, vom Verkauf von Wertpapieren begeistert zu sein. Ihr Engagement steige, wenn sie das Gefühl habe, die Kunden und Kundinnen hätten das vorgeschlagene Produkt beim Kauf wirklich verstanden. Eine Interviewpartnerin bekennt ihr Interesse, eine vertrauensvolle Basis mit ihren Wohnbaufinanzierungskunden und -kundinnen aufbauen zu wollen. Ein weiterer Kundenberater erklärt besonderes Interesse daran zu haben, in der Beratung den eigenen Stil anwenden zu können, aber auch die digitalen Kanäle und Ausstattung nutzen zu wollen. Auch Flexibilität und Abwechslung wird von den Befragten geschätzt. So erklärt ein Kommerzkundenberater: *„mich begeistert, dass ich eigentlich jeden Tag eine andere Sichtweise habe, andere Unternehmen, andere Unternehmensverläufe und Entwicklungen“* (B 3, S. 7-8, Z. 190-199).

Die Prozessmanagerin empfindet vor allem dann Interesse und Begeisterung an ihrer Tätigkeit, wenn sie ein Produkt für das gesamte Institut optimieren könne.

Welche Auswirkungen **gelebtes Engagement im Gegensatz zu keinem Engagement** hat, wurde von den Befragten eingehend beschrieben.

„Wenn man kein Engagement hat, dann wird sich das in vielen Punkten widerspiegeln. Das wird sich erstens generell in der Qualität von der Arbeit sehr stark widerspiegeln. Es wird sich wahrscheinlich auch in Form von Krankenständen widerspiegeln, weil man einfach keine Zufriedenheit hat und viele Sachen einfach viel mehr an sich rannimmt und man wird, wenn man kein Engagement hat, wahrscheinlich schon insgeheim mit dem Job abgeschlossen haben und auf der Suche

nach etwas Neuem sein. Wenn ich ein gelebtes Engagement habe, dann komme ich wahrscheinlich an einen Punkt, wo ich gerne arbeite, wo ich mehr arbeite, wo meine Berichte besser werden, wo ich mich einfach viel mehr auf Themen stützen kann und konzentrieren kann“ (B 5, S. 7, Z. 165-174).

Der Interviewpartner geht darauf ein, dass kein Engagement zu Qualitätsverlusten, Krankenständen, Unzufriedenheit und innerer Kündigung führe. Gelebtes Engagement führe im Gegensatz zu Freude an der Arbeit, besserer Arbeitsqualität und höherer Konzentration.

Im Folgenden werden zuerst, die von den Gesprächspartnern und Gesprächspartnerinnen dargestellten Auswirkungen von keinem Engagement und im Anschluss gelebtem Engagement angeführt.

Kein Engagement führe unter anderem dazu, dass die Arbeit lieblos und ohne Leidenschaft ausgeführt werde. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen würden sich dadurch weniger mit dem Unternehmen identifizieren und infolge dessen ihre Tätigkeit mit geringerer Qualität und Produktivität ausführen. Sie würden nur darauf warten, dass die Zeit vorüberginge, unglücklich, gelangweilt und schlecht gelaunt sein. Kein Engagement hätte auf die Teamstimmung negative Auswirkungen und koste den übrigen Kollegen und Kolleginnen Energie. Diese Angelegenheit entwickle eine negative Eigendynamik und führe dazu, dass auch andere Teammitglieder geringeres Engagement in der Arbeit aufbrächten. Als nicht engagierter Angestellter oder nicht engagierte Angestellte erledige man seine Aufgaben bestenfalls im Sinne von Dienst nach Vorschrift und würde sich im Vergleich mit Kollegen und Kolleginnen als Verlierer sehen. Für die Person ohne Engagement entstände dadurch eine Belastung, die eventuell sogar in einer Kündigung münden könnte.

Zwei Führungskräfte gehen darauf ein, dass ein unmittelbares Gespräch mit der betroffenen Person geführt werden solle, um die Hintergründe für das Desinteresse zu identifizieren. Außerdem solle das Engagement im Zuge dessen vom Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin eingefordert werden.

Gelebtes Engagement führe im Gegensatz zu Wohlbefinden und einer positiven Gruppendynamik. Laut einem Interviewpartner könne Engagement im Team sehr viel bewirken, denn *„die Einzelleistung steht immer hinter der Teamleistung, da bin ich überzeugt davon“ (B 10, S 6, Z. 157-160)*. Eine weitere Gesprächspartnerin erörtert: *„wir stiften uns gegenseitig an, weil jeder so einen Funken in sich trägt“ (B 2, S 9, Z. 233-238)*. Mithilfe von gelebtem Engagement gingen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen offensiver an Arbeitstätigkeiten heran, würden Aufgaben schneller erledigen und brächten eine

bessere Arbeitsleistung. Kunden und Kundinnen würden gelebtes Engagement von Kundenberatern und Kundenberaterinnen als Interesse an Ihrer Person bemerken, was geschäftsbelebend wirken könnte. Nur mit gelebtem Engagement gelinge es einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin, das zu erreichen, was sie erreichen möchten.

Wie im Theorieteil bereits erwähnt, ist das **Verknüpfen der Tätigkeit mit Interessen und Stärken** ausschlaggebend für das Engagement der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Inwieweit die Interessen und Stärken mit der Tätigkeit der Befragten verknüpft sind, scheint recht unterschiedlich zu sein. Eine positive Tendenz ist jedoch erkennbar.

„Eigentlich hätte ich gern mehr für die Mitarbeiter Zeit, aber ich habe aufgrund diverser administrativer Aufgaben das Tagesgeschäft, das ist mit unserer Buchhaltung (...) abgleichen, Rechnungen freigeben, Rechnungen kontrollieren, nicht freigeben, Budgets planen, sowohl das Sachkosten-Budget als auch das Umsatz-Budget, was wir planen. Ich verwende 50 Prozent meiner Tätigkeit, um Mitarbeiter zu coachen und 50 Prozent, um das normale Back-Office durchzuführen.“ (B 9, S. 7, Z. 170-176).

Der Interviewpartner erklärt, dass es eine seiner Leidenschaften sei, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu entwickeln und zu coachen. Dafür könne er 50 Prozent seiner Tätigkeit aufwenden.

Der Großteil der Befragten gibt an, die persönlichen Stärken und Interessen zu einem ausgeprägten Anteil am Arbeitsplatz einbringen zu können. Ein Gesprächspartner macht darauf aufmerksam, dass er verschiedene Stärken hätte und einige im Rahmen seiner Tätigkeit mehr ausüben könne als andere. Er erklärt: *„so gestalterische Tätigkeiten, das nicht, aber so Persönlichkeitsskills, die ich in den Gesprächen, wenn es halt passt mit dem Kunden einbringen kann, dann schon ja“ (B 3, S. 9, Z. 235-240).*

Angesprochen auf den Umstand, was passiere, wenn die Stärken und Interessen am Arbeitsplatz nicht mehr ausgelebt werden könnten, erwidert eine Führungskraft: *„ich würde unter Umständen trotz meines fortgeschrittenen Alters, (...) möglicherweise noch eine Tätigkeit suchen, wo ich genau das ausleben kann“ (B 4, S. 6, Z. 143-148).*

Der Risikomanager weist darauf hin, dass er für sich selbst eher konservative Kreditscheidungen treffe und im Rahmen seiner Tätigkeit eine neutralere Position einnehmen müsse.

Was die **Häufigkeit von Flow-Zuständen** am Arbeitsplatz betrifft, gibt die Mehrzahl der Befragten an, diese zwei bis dreimal Mal pro Woche zu erleben. Drei weitere erklären Flow-Momente sogar täglich zu haben.

„Früher sehr oft wie ich Projektarbeiten gemacht habe. (...) Da habe ich auch oft bis 8:00 Uhr, 9:00 Uhr, 10:00 Uhr am Abend gearbeitet und die Zeit ist vergangen. Das ist jetzt weniger, weil ich in meiner jetzigen Tätigkeit eine Schnittstellentätigkeit habe (...) und Wien hört um eine gewisse Uhrzeit auf. Also und dann ist dann meine Tätigkeit auch zu Ende“ (B2, S. 6, 162-166).

Die Prozessmanagerin argumentiert, dass sich die Häufigkeit des Erlebens von Flow-Zuständen mit einem Stellenwechsel und im Laufe der Berufserfahrung verändern könne. Der Revisor gibt an, selten Flow-Momente zu erleben: *„weil meistens ist es oft ein beinhartes Suchen und da ist es meistens sehr selten, dass du mal etwas Positives hast, wo du sagst, da haue ich mich jetzt rein“ (B 5, S. 4, Z. 108-110).*

4.3 Soziale Beziehungen

Soziale Beziehungen lösen das Gefühl aus, verbunden, unterstützt und von Anderen in der Organisation geschätzt zu werden. Positive Beziehungen zu Kollegen und Kolleginnen tragen einen großen Teil zu einem erfüllten Arbeitsleben bei.

Im folgenden Abschnitt wird erörtert, welche Bedeutung soziale Beziehungen für die Interviewpartner und -partnerinnen in der Finanzbranche haben. Da die Wertschätzung von Anderen einen wertvollen Beitrag zum Wohlbefinden von Individuen leistet, wird auch dieser Umstand analysiert. Für die Forschende war es außerdem wichtig zu hinterfragen, ob und wie viel Kontakt zu Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen in der Finanzbranche besteht und inwieweit die Befragten Unterstützung von Anderen erleben, wenn sie sie brauchen. Interessant war es zudem zu identifizieren, was gute im Vergleich zu schlechten Arbeitsbeziehungen für die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen bewirken. Zu guter Letzt werden die Gesprächspartner dazu befragt, wie zufrieden sie mit ihren sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz sind.

Soziale Beziehungen haben für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Finanzbranche eine hohe **Bedeutung**. Die Befragten waren sich darüber einig, dass gute Arbeitsbeziehungen aus verschiedensten Gründen sehr wichtig sind.

„Ja schon. Sind mir schon wichtig, weil ich bin draufgekommen, es entwickeln sich Freundschaften, und immer, wenn ich wieder in einem neuen Team bin, es dauert nicht lange, es kommt immer wieder. Ich verstehe mich mit allen sehr gut, aber es kommen immer wieder so richtige Freundschaften heraus, wo man sagt, man kann sich austauschen. Es ist so wie in guten und schlechten Zeiten und die erweitern auch so ein bisschen diesen sozialen Horizont, weil jeder bringt ein bisschen was

von seinem Leben ein, selbst bringt man etwas ein, und das ist meistens sehr befruchtend“ (B 2, S. 10, Z. 277-283).

Die Gesprächspartnerin geht darauf ein, dass sich aus Arbeitsbeziehungen auch Freundschaften entwickeln könnten. Kollegen und Kolleginnen würden sich gegenseitig unterstützen und den Horizont erweitern. Für viele Interviewpartner und Interviewpartnerinnen scheint es außerdem wichtig zu sein, mit Kollegen und Kolleginnen neben beruflichen auch private Dinge besprechen zu können. Aus welchem Grund der private Austausch relevant sein könnte, erklärt ein Gesprächspartner folgendermaßen: *„weil man den Anderen ja auch vielleicht besser verstehen kann, mehr akzeptieren kann, mehr Respekt hat vor ihm, wenn man ein bisschen Privates weiß, weil man vielleicht besser einschätzen kann, warum er so ist, wie er ist. Wenn man seine Geschichte weiß, dann kann man auch vielleicht besser sagen, warum verhält er sich jetzt gerade so“ (B 10, S. 8, Z. 203-207).* Ein Bereichsleiter erklärt: *„wenn eine Beziehung aufgebaut wird, wird es irgendwann einmal persönlicher. (...) Das lasse ich zu einem gewissen Anteil schon zu. Also ich glaube, ich kann da auch von meiner Persönlichkeit her schwer aus meiner Haut heraus. Ich bin eher der Typ dazu, der das auch /. Also ich bin ein sozialer Mensch. Ich brauche das auch. Ich brauche den Austausch“ (B 7, S. 15, Z. 405-411).* Dass Kommunikation und Austausch mit den Kollegen und Kolleginnen sehr wichtig sei, wird von einigen Interviewpartnern genannt. Nicht zuletzt, um Erfahrungen zu sammeln und auch wichtige Informationen zu bekommen. Wichtige Bezugspersonen im Team würden außerdem glücklich machen und gäben einem selbst Kraft für den Arbeitsalltag. Durch Kommunikation und Interaktion könnte auch in Erfahrung gebracht werden, wie es Kollegen und Kolleginnen ginge und wie die Einstellung zum Job wäre. Durch den sozialen Kontakt zu Kollegen und Kolleginnen würden sie sich als Personen aufgewertet fühlen und dadurch eine höhere Leistung bringen. Wenn sich im Team auf einer Augenhöhe begegnet wird, könnten sich Teammitglieder besser einbringen, konstruktiver arbeiten und Geschäftsabläufe besser diskutieren und optimieren.

Häufig wird die Relevanz von sozialen Beziehungen auch in Verbindung mit positiven Emotionen erwähnt. So erklärt ein Firmenkundenberater: *„das Teamgefüge ist halt voll wichtig. Das ruft auch positive Emotionen hervor. Und auch ehrliches Interesse von den Kollegen und auch von der Führungskraft“ (B 3, S. 3, Z. 83-85).*

Manche Befragte gehen darauf ein, dass es wichtig sei, mit Kollegen und Kolleginnen eine gute Gesprächsbasis zu haben, aber dass nicht unmittelbar eine Freundschaft entstehen müsse. Eine Befragte erklärt: *„Ich glaube, es ist gut, wenn man das vielleicht ein bisschen abgrenzt“ (B 6, S. 7-8, Z. 190-196).* Ein anderer Interviewpartner ergänzt:

„sie sind mir grundsätzlich wichtig, aber ich habe lernen müssen, dass ich das nur zu einem bestimmten Grad beeinflussen kann. Wir haben uns alle lieb, wäre schön, aber zu diesem Sinne sind Menschen, klammer auf Gott sei Dank klammer zu, zu unterschiedlich“ (B 4, S. 6, Z. 177-183).

Inwieweit Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Finanzbranche **Wertschätzung von Anderen** erleben ist zwar unterschiedlich, eine positive Tendenz ist jedoch erkennbar. Generell wird Wertschätzung von den Befragten jedoch als wichtig erachtet.

„Lob ist wichtig. Das ist eine Anerkennung und auch, dass man merkt, was er auch macht. Das ist sicher etwas, was der Mitarbeiter auch wertschätzt. Wenn ich sage, okay passt, ich habe eh nichts Anderes erwartet, das ist wahrscheinlich der falsche Zugang“ (B 7, S. 22, Z. 592-596).

Der Interviewpartner geht darauf ein, dass Anerkennung wichtig sei und auf die adäquate Kommunikation an den Empfänger geachtet werden soll.

Der Großteil der Befragten erhält Wertschätzung von Anderen. Anerkennung wirke positiv, ansteckend, zielführend, befriedigend und als Vertrauensbeweis, dass gute Arbeit geleistet würde. Ein Gesprächspartner postuliert: *„wir haben das Glück, dass unser Chef sehr engagiert ist. (...) Er sagt auch, wenn etwas gut ist und genauso, wenn etwas schlecht ist“ (B 11, S. 5, Z. 158-161).* Viele der Befragten gehen darauf ein, dass sie selbst Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, aber auch Kollegen oder Kolleginnen loben. Das würden sie verbal durch guten Zuspruch oder in Form von Ausflügen mit dem Team machen. Manche erklären, dass sie auch Erkundigungen über den Geschäftsverlauf als Wertschätzung empfinden mit Fragen wie: *„wie geht es dir dabei? Hast du da schon abgeschlossen? Kann ich dich irgendwo unterstützen? Schaffst du das alleine?“ (B 9, S. 10, Z. 253-255).* Die aktive Nachfrage soll das Interesse an den Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen und ihrer Arbeit ausdrücken.

Einige Vorgesetzte erwähnen, dass sie sich aktiv bei ihren Führungskräften, aber auch Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Feedback einholen würden, um ihr Selbstbild um Fremdwahrnehmungen zu erweitern.

Ein Gesprächspartner nimmt die Wertschätzung als ausreichend gegeben wahr. Ein weiterer würde sich mehr Lob oder auch Prämien bei höheren Verkaufsabschlüssen wünschen. Der Country Manager im Zahlungsverkehr gibt an, aufgrund seiner Position wenig Kontakt zu seiner Führungskraft zu haben und auch bottom-up kaum Wertschätzung zu erhalten. Er erörtert: *„die mittlere Führungsebene, die ich habe, das ist ganz eine schwierige Position, weil du musst auf der einen Seite wertschätzen, bekommst aber von beiden Seiten wenig Wertschätzung“ (B 9, S. 10-11, Z. 272-274).*

Inwiefern die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Finanzbranche den **Kontakt zu ihren Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen** pflegen, ist sehr unterschiedlich.

„Also mit Mitarbeitern mit denen ich laufend zusammenarbeite, habe ich eigentlich viel Kontakt und mit anderen Mitarbeitern, wo kein Bedarf besteht, es ist auch situationsbedingt oft, habe ich eigentlich wenig Kontakt wieder, oder nur zeitweise“ (B 10, S. 7, Z. 179-182).

Der Wohnbauspezialist erklärt, dass er mit manchen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mehr und mit anderen weniger Kontakt habe. Dieser Umstand könnte darin begründet liegen, dass er von Kollegen und Kolleginnen vor allem dann konsultiert werde, wenn sie Unterstützung und Knowhow im Wohnbaubereich bräuchten.

Der Großteil der Befragten erklärt, sehr häufig mit den Kollegen und Kolleginnen aus der direkten Abteilung Kontakt zu haben. Mehrfach wird diese Tatsache darauf zurückgeführt, dass die Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen gemeinsam in einem Großraumbüro, auch Teambüro genannt, saßen und sich dort natürlich zwangsläufig begegnet werden würde. Dies hätte den Vorteil schneller Unterstützung von Anderen zu erhalten. Der Firmenkundenberater postuliert: *„Ich brauche nur in unser Großraumbüro (...) hineinschauen, dann weiß der Kollege, ich brauche ihn jetzt. Ich brauche gar nichts sagen. Ich brauche nur mit fragendem Blick eigentlich dastehen“ (B 3, S. 10, Z. 267-27).*

Von vielen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wurde neben dem beruflichen auch der persönliche Kontakt zu anderen Teammitgliedern erwähnt. So empfinde es eine Kundenberaterin als wertvoll und wichtig, auch privat Kontakt zu ihren Kollegen und Kolleginnen zu haben. Sie erklärt, dass dies viele Vorteile hätte: *„wenn man auch privat befreundet ist, kennt man sich sicher noch einmal besser und weiß auch die Launen und Mimiken zu deuten oder auch wie man damit umgehen muss und soll. (...) Ich glaube, man tut sich einfach leichter, dass man auch jemanden einmal fragt oder zu Rate zieht. Oder, dass man einfach mal mit jemanden was diskutieren kann oder solche Sachen, wo man sich sonst eher davor scheut oder man sich denkt, oh da muss ich jetzt alleine durch“ (B 1, S. 10, Z. 245-255).* Ein weiterer Befragter, der sich aktuell mit seinen Kollegen und Kolleginnen vorwiegend über berufliches austauscht, gibt an, sich mehr privaten Kontakt mit seinem Team zu wünschen.

Zwei der Interviewpartner und -partnerinnen geben an, bereits teilweise im Homeoffice zu arbeiten. Die Befragten sind im Prozess- und Risikomanagement und nicht im direkten Kundenkontakt tätig. Die Beiden sind sich darüber einig, dass Telearbeit viele Vorteile, wie einen kürzeren Arbeitsweg mit sich bringe. Sie arbeiten maximal einen Tag

pro Woche außerhalb ihres Stammarbeitsplatzes und geben an, dass bei mehr Telearbeit der soziale Kontakt und Austausch mit anderen zu kurz käme. So erklärt die Prozessmanagerin: *„Ich möchte nicht 70-80 Prozent zu Hause arbeiten. Die sozialen Kontakte würden mir fehlen“* (B 2, S. 4, Z. 102-103). Der Risikomanager ergänzt, dass das Team schon regelmäßig getroffen werden müsse, um ein Zusammengehörigkeitsgefühl zu entwickeln.

Was den telefonischen Kontakt zu Kollegen und Kolleginnen betrifft, erklären zwei Befragte, dass es wichtig sei, sein Gegenüber zumindest einmal kennengelernt zu haben. Außerdem ergäbe es einen deutlichen Unterschied der Gesprächsatmosphäre, wenn der Gesprächspartner beziehungsweise die -partnerin einem persönlich gegenüber sitze.

Betreffend der **Unterstützung von Anderen** ergibt sich aus den Interviews ein homogenes Bild. Die Befragten erhalten einerseits Unterstützung, sind aber andererseits auch bereit ihre Kollegen und Kolleginnen selbst zu unterstützen.

„Das glaube ich, ist das Wichtigste, dass jeder Mensch findet, dass wenn ich jemand anderen helfe, dass es ein Vorteil ist und kein Nachteil und dass es in der Gesamtheit nur Vorteile bringt“ (B 10, S. 17, Z. 446-448).

Der Interviewpartner geht darauf ein, dass es wichtig sei, dass alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Unterstützung von Kollegen und Kolleginnen als wertvoll erachten, da sich daraus positive Synergieeffekte ergeben können. Dass es mehrere Vorteile gäbe, Kollegen und Kolleginnen gegenüber hilfsbereit zu agieren, empfindet auch der Risikomanager: *„man geht einfach gern hinein. Man ist, glaube ich, auch produktiver. Es geht leichter von der Hand auch. Und wenn du heute selber auch so viel Arbeit hast, ist einfach ein Team da, das dann einfach sagt - du, gib her. Das packen wir mit an -“* (B11, S. 13, Z. 394-396).

Aus den Interviews geht hervor, dass Berufserfahrung für das Erleben von Unterstützung wichtig wäre. Im Laufe der Tätigkeit würden Spezialisten und wichtige Kontakte generiert werden, die bei Fragen kontaktiert werden könnten. Wenn Unterstützung von Anderen erhalten werde, ginge die Scheu vor Herausforderungen verloren. Durch die Unterstützung und den Austausch mit Kollegen und Kolleginnen erhöhe sich die empfundene Sicherheit nicht nur bei der Ausführung der eigenen Tätigkeit, sondern auch im Umgang mit Reklamationen. So erörtert eine Interviewpartnerin: *„wenn zum Beispiel ein Kunde eher ungehalten ist und ein bisschen aufbrausend wird (...). Oder, wenn ein Kunde GANZ dringend etwas braucht, aber ich gerade keinen Berater frei habe, der das erledigen kann. (...) In diesen Situationen haben halt viele immer geholfen, die mir*

das gezeigt haben, wie sie jetzt mit so einer Situation umgehen. Also dass sie da jetzt eine Vorbildfunktion gehabt haben, damit ich das dann auch gelernt habe“ (B 6, S. 2-3, Z. 53-64).

Unterstützung könne in der Finanzbranche beispielsweise in Form von Coaching erfolgen. Dabei würden nicht nur jüngere von älteren Beschäftigten gefördert, sondern auch vice versa erfahrenere von jüngeren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen weiterentwickelt werden. Eine Befragte, die in naher Zukunft in Pension gehen wird, gibt an: *„ich möchte das Team unterstützen (...), weil ich mir denke, wenn man geht, soll man eigentlich das ganze Positive, was in einem ist (...) dalassen, weil es gibt einem dann auch (...) rückwirkend so einen Energieschub. So zu sagen, man war nicht nutzlos“ (B 2, S. 12, Z. 324-333).*

Aber auch das Unternehmen könne ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unterstützen, indem eine bestimmte Fehlerkultur gelebt werde. So erklärt ein Befragter: *„wenn man weiß, man kann immer wen fragen. Und so eine gewisse Fehlerkultur, dass man zulässt. Dass Fehler jetzt nicht verboten sind“ (B 3, S. 4, Z. 87-96).*

Die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen geben auch auf die Frage, was **gute im Gegensatz zu schlechten Arbeitsbeziehungen** bewirken umfangreich Auskunft.

„Gute Beziehungen sind glaube ich ein Treiber, weil man sich austauscht, auch wenn es jetzt fachlich ist, aber einfach auf einer anderen Ebene. Man ist auf einer wertschätzenden Ebene und nimmt auch von einer Person, die man wertschätzt viel leichter Feedback an. Sei es jetzt positiv oder negativ, als wie von einer Person, die sowieso mit mir nicht wirklich redet. (...) Bei einer richtig schlechten Arbeitsbeziehung, redet man wahrscheinlich auch nicht einmal mehr fachlich miteinander. Wenn man komplett ignoriert wird, wenn man vielleicht Luft ist, weil er weiß, okay diese Person bringt die Erfahrung nicht mit, die übergehe ich“ (B 5, S. 8-9, Z. 216-229).

Der Gesprächspartner geht darauf ein, dass gute Beziehungen den Austausch, die Wertschätzung und die Annahme von Feedback fördern würden. Schlechte Beziehungen würden im Umkehrschluss zu Ignoranz führen.

In weiterer Folge werden zunächst die von den Befragten angeführten Auswirkungen von negativen Beziehungen beschrieben und im Anschluss wird auf die positiven eingegangen.

Bei einem schlechten Arbeitsklima gingen die Befragten ungern in die Arbeit und infolgedessen würde die Leistung, Zielerreichung, Motivation und das Engagement sinken. Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen mit schlechten Arbeitsbeziehungen gingen anders auf

ihr Gegenüber zu und würden Kollegen und Kolleginnen nicht unterstützen. Gäbe es Querulanten im Team, würde das übrige Team schwer bei Laune zu halten sein. Schlechte Arbeitsbeziehungen würden die Bildung eines Teams gänzlich verhindern und das Betriebsklima verschlechtern. Es entstünden Streit, Spannungen, Gruppenbildung, Mobbing und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verließen infolgedessen das Unternehmen. Kunden und Kundinnen würden schlechte Arbeitsbeziehungen bemerken und sich die Ergebnisse dadurch verschlechtern. Streitereien würden dazu führen, dass Zeit für unwesentliche Dinge verloren ginge, die wertvoller genutzt werden könne. *„Wo dann Energie reingelegt wird, Diskussionen entstehen, mit allen möglichen Leuten“ (B 7, S. 16, Z. 423-427).* Schlechte Arbeitsbeziehungen wirken bremsend und kontraproduktiv, da Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht am selben Strang ziehen und in verschiedene Richtungen rudern würden.

Gute Arbeitsbeziehungen wären Selbstläufer. Das Arbeitsleben wäre dadurch vergnüglicher. Ein funktionierendes Team könne viel mehr erreichen, indem sich Kollegen und Kolleginnen gegenseitig helfen würden. Es entstünde Verlässlichkeit, ehrliches Interesse am Gegenüber und eine bessere Vertrauensbasis. Durch positive Beziehungen würde der Austausch untereinander gefördert und gestärkt. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit guten Arbeitsbeziehungen würden zudem auch Dinge erledigen, die nicht unmittelbar das eigene Tätigkeitsfeld betreffen. Außerdem steige die persönliche Offenheit der Befragten bei einem guten Arbeitsklima.

Die Frage inwieweit die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen **Zufriedenheit** mit den sozialen Arbeitsbeziehungen erleben, eröffnete interessante Sichtweisen.

„Ja, sehr gut. Man muss einfach in der Lage sein, die verschiedenen Charaktere, die du in einem Team hast, zu akzeptieren und mit diesen Charakteren auch umzugehen“ (B 8, S. 10, Z. 246-248).

Der Gesprächspartner erklärt, dass am Arbeitsplatz mit unterschiedlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zusammengearbeitet werde und dieser Umstand nicht immer einfach sei. Der Großteil der Befragten empfindet die Beziehung zu Kollegen und Kolleginnen, aber auch Führungskräften als sehr angenehm. Zwei Befragte würden kaum in der Beziehung zu Kollegen oder Kolleginnen und den Vorgesetzten unterscheiden. Der Revisor argumentiert, mit seiner Führungskraft positivere Erfahrungen gemacht zu haben, als mit seinen Kollegen und Kolleginnen. Der Risikomanager erklärt hingegen, zu einigen anderen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mehr Vertrauen zu haben als zu seiner Führungskraft.

4.4 Sinn und Werte

Sinn und Werte beziehen sich auf die Bedeutung der eigenen Arbeit. Wird die eigene Arbeit als wertvoll und wichtig eingeschätzt, haben Individuen das Gefühl, zu etwas zugehörig zu sein oder einer Sache zu dienen, die größer als sie selbst ist.

Im Zuge der Untersuchung war es der Forschenden wichtig zu analysieren, wie die Befragten den Sinn der eigenen Tätigkeit bewerten. Zudem sollte erfragt werden, inwieweit der Sinn einzelner Tätigkeiten in der Finanzbranche bekannt und erklärt wird und was die Abwesenheit von Erklärungen bei den Befragten bewirkt. Inwiefern die persönlichen Werte mit denen der Organisation übereinstimmen, hat einen Einfluss auf die Identifikation und die Zufriedenheit mit dem Unternehmen. Aus diesem Grund wird auch darauf im Zuge der Untersuchung Bezug genommen. Am Ende dieses Abschnitts wird noch identifiziert, inwieweit den Gesprächspartnern und Gesprächspartnerinnen der Sinn der übergeordneten Ziele vermittelt wird.

Der **Sinn der eigenen Tätigkeit** und damit ihrer täglich geleisteten Arbeit wird von allen elf Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen als wertvoll und wichtig für das Unternehmen sowie Kunden und Kundinnen bewertet.

„Man ist einfach als Bank für Kunden in Situationen da, wo sie meistens eine Hilfe brauchen oder wo sie auch dankbar Vorschläge annehmen, wenn man an das Veranlagen denkt. Aber man ist auch schon maßgeblich für das Familienleben irgendwo, weil man hat dann Familien oder Pärchen, die Finanzierung von einem Haus oder einer Wohnung ermöglicht und da greift man schon stark in das Leben ein und da hat man eigentlich schon einen wertvollen Beitrag zu leisten“ (B 6, S. 9, Z. 238-245).

Die Gesprächspartnerin geht darauf ein, dass sie Kunden und Kundinnen helfe, ihre persönlichen Wünsche mit Wohnbaufinanzierungen oder adäquaten Veranlagungsvorschlägen erfüllen zu können.

Die Tätigkeit dürfe nicht als Belastung, sondern als positive Herausforderung gesehen werden, mit der sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einerseits identifizieren und andererseits selbst definieren könnten. So erklärt ein Gesprächspartner: *„ich muss wissen, wieso ich etwas mache. Ich muss auch davon überzeugt sein“ (B 10, S. 5, Z. 118-120).* Beschäftigte in der Finanzbranche würden gerne individuell arbeiten, ein Ziel vor Augen haben, zum Wachstum des Unternehmens beitragen und ein interessantes Aufgabengebiet haben.

Die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen führen umfangreiche Gründe an, weshalb ihre Tätigkeit wertvoll wäre. Sie würden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entwickeln und Kunden und Kundinnen einen Mehrwert bieten. Der Firmenkundenberater gibt beispielsweise an, dass es von hoher Bedeutung sei, die finanziellen Vorhaben gemeinsam durchzukalkulieren und zu prüfen, indem er erklärt: *„wenn sich ein Privater eine Million aufnimmt und keinen wirklichen Plan hat und er schaut sich das nicht an und er bekommt es irgendwie durch, dann stürzt man eigentlich eine Person völlig ins Unglück. Da ist es extrem wichtig“* (B 3, S 13, Z. 344-347). Der Revisor erkennt in seiner Tätigkeit einen strategischen Vorteil für das Unternehmen und erklärt: *„Für das Unternehmen ist es sehr wichtig, weil wir A Lücken aufzeigen, Verbesserungspotenzial aufzeigen, Einsparmaßnahmen aufzeigen und vielleicht auch eine Strategie an den Tag legen können und für einen Markt aufzeigen, damit wir uns dort besser entwickeln können“* (B 5, S. 11, Z. 273-276). Der Filialleiter sieht seine Hauptaufgabe darin, für die eigene Geschäftsstelle hinsichtlich Ertrag und Personal verantwortlich zu sein, indem er darlegt: *„nachdem ich eine große Filiale leite und für das Wohlbefinden und den Erfolg meiner Mitarbeiter zuständig bin und auch der Output, also der monetäre Anteil ein ganz erklecklicher Anteil am Gesamtinstitut ist, ist das sicher wichtig, dass das gut läuft“* (B 8, S. 10, Z. 263-268). Der Risikomanager sieht sich selbst als: *„Qualitätssicherer, oder Qualitätshalter (...) Problemlöser, als Unterstützer. Ich sehe mich mehr natürlich (...) als, wie soll man es sagen, als Verhinderer. (...) Hin und wieder einmal als notwendiges Übel. Aber es sind alles Sachen, die man bis zu einem gewissen Grad irgendwo braucht“* (B 11, S. 16, Z. 462-466).

Zwei Befragte geben an, dass es unterschiedliche Phasen in ihrem Berufsleben gab. So schätzen sie den Sinn ihrer Tätigkeit in der Vergangenheit entweder höher oder niedriger ein. Die Prozessmanagerin erzählt beispielsweise: *„was ich im Haus schon Sachen gemacht habe. Da habe ich geglaubt, wirklich von der Aufgabe leicht geblendet muss ich sagen /. Da habe ich geglaubt, es ist das sinnvollste von der Welt. Rückwirkend gesehen, war es wahrscheinlich eins von vielen. Wenn es nicht gewesen wäre, wären wir auch nicht untergegangen“* (B 2, S. 13, Z. 340-347). Dennoch ist sie aktuell davon überzeugt, dass ihre Aufgabe wichtig sei und bedeutende Basics abdecke, die von allen Vertriebsmitarbeitern und -mitarbeiterinnen täglich gebraucht würden. Der Risikomanager gibt an, dass er während seines Berufslebens auch Perioden hatte, die er als weniger sinnvoll erachtete. Daraus hätte er jedoch folgendes gelernt: *„die Tätigkeit, die ich jetzt mache, ist einfach abwechslungsreich, sie ist interessant“* (B 11, S. 5, Z. 127-129).

Gesetzliche Prüfungen und Vorgaben werden von den Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen eher als Notwendigkeit gesehen, die nicht weiter hinterfragt, sondern einfach ausgeführt werden sollten. So gibt ein Gesprächspartner an: *„das sind Pflichtfelder. Das heißt, da stellt sich bei uns meistens die Sinnfrage gar nicht, das gehört einfach gemacht und erledigt“* (B 5, S. 11, Z. 282-287).

Da unter anderem die Produktivität von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen häufig mit der Sinnfrage zusammenhängt, war es für die Forschende spannend zu analysieren, wie in der Finanzbranche der **Sinn einzelner Tätigkeiten** vermittelt wird.

„Naja die einzelnen Tätigkeiten. Also wir gehen immer durch alle zwei Wochen wie wir mit der Zielerreichung aussehen. Also es weiß eigentlich jeder, welche Ziele das wir haben in den einzelnen Teilbereichen und wie wir stehen. Aber was jetzt die einzelnen Tätigkeiten so wirklich sind zum Definieren, das ergibt sich eigentlich. Das ergibt sich aus den Zielen eigentlich“ (B 3, S. 13, Z. 352-356).

Der Interviewpartner erklärt, dass viele Arbeitsaktivitäten vor allem durch Ziele definiert werden und sich der Sinn aus den Zielen selbst ergäbe. Mehrfach geben die Befragten an, dass es eine Verbindung zwischen Zielvorgaben und dem Sinn einzelner Tätigkeiten gäbe. In der Finanzbranche werde die Bedeutung der Aufgaben über heruntergebrochene, monetäre Ziele wie Deckungsbeitragsrechnungen und Dienstleistungserträge vermittelt. Argumentiert würde häufiger über Zahlen als über die tatsächlichen Hintergründe. So erklärt der Gesprächspartner außerdem: *„es wird eigentlich eher besprochen, was und wie wir eine möglichst hohe Quote zusammenbringen und wie wir es umsetzen“* (B 3, S. 14, Z. 360-361).

Andere würden die Diskussion mit ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen schätzen und gezielt Fragen stellen. Der Bereichsleiter erklärt: *„wisst ihr, wo wollen wir hin, ist das klar? Ich habe auch schon mal gesagt - beschreibe es mit deinen eigenen Worten - . Das war dann so, dass es ein wenig Irritation ausgelöst hat. Aber es hat dann schon gepasst“* (B 7, S. 19, Z. 498-502). Er geht darauf ein, dass Interaktion wertvoll wäre: *„weil eine Diskussion ist ja auch gut. Weil, wenn sie sich Gedanken machen und Fragen stellen, dann beschäftigen sie sich ja mit dem Thema“* (B 7, S. 19, Z. 509-512). Ein weiterer Gesprächspartner erklärt: *„wir arbeiten auch an diesen Themen, weil das ist keine Einbahnstraße“* (B 8, S. 11, Z. 288-289).

Wie wichtig die Vermittlung einzelner Tätigkeiten sei, käme laut den Befragten einerseits auf die Mentalität oder den Charakter der Person und andererseits auf die Aufgabe selbst an. Es gäbe Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die Aufgaben problemlos erledigen, ohne den Sinn genau zu hinterfragen, aber auch Kollegen und Kolleginnen, die

ohne Sinnvermittlung weniger produktiv arbeiten würden, beziehungsweise es schwerer hätten, gesetzte Ziele zu erreichen. Außerdem gäbe es Beschäftigte, die den Sinn von Aufgaben schon bei der ersten Vermittlung verinnerlichen und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit denen öfter oder eindringlicher gesprochen werden müsse, um denselben Input zu verarbeiten. Außerdem geben die Befragten an, dass es bei bestimmten Arbeitsaktivitäten, wie dem Produktverkauf, wichtiger sei, den Sinn zu verstehen, als bei anderen Tätigkeiten, wie beispielsweise der Dispositionsnachbearbeitung.

Ein Gesprächspartner geht darauf ein, dass er sich bei der Sinnvermittlung einzelner Arbeitsaufgaben mehr Klarheit und Fokus wünsche.

Die vorrangig gewählten Medien, über die der Sinn einzelner Tätigkeiten vermittelt würde, wären laut Befragten Besprechungen, Jour-Fixe, Funktionsprofile und Arbeitsanweisungen im Firmenintranet.

Die **Abwesenheit von Erklärungen** und Sinn für verschiedene Tätigkeiten hat für die Befragten wesentliche Auswirkungen.

„Von uns aus würde ich sagen, wenn dann diese Ziele fehlen und die Richtung fehlt, dann fängt jeder an, sich selber etwas zurecht zu schnitzen und das ist/. Da kommt meistens/. Weil da beginnt dann so quasi diese Gerüchteküche zum Brodeln. Wo geht es hin? Was wird? Da kommt dann auch oft der Pessimismus mit hinein, weil man ja eigentlich im Trüben fischt“ (B 2, S. 13, Z. 374-378).

Die Befragte erklärt, dass fehlende Erklärungen Irritation und negative Stimmung auslösen könnten. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen würden versuchen, selbst nach Hintergründen zu suchen, die womöglich nicht der Wahrheit entsprächen. Ähnlich empfindet ein weiterer Gesprächspartner, der erklärt: *„so den Sinn, das reimt man sich eigentlich zusammen. Und das ist vielleicht sogar negativ (...) und wenn man da mehr aufklärt, ist das sicher besser“ (B 3, S 14, Z. 363-367).*

Durch fehlende Hintergrundinformationen hätten Kundenberater und Kundenberaterinnen Scheu davor, bestimmte Themen beim Kunden überhaupt anzusprechen. Als Folge davon würden sie Aufgaben nicht in gleicher Qualität umsetzen, nach hinten schieben, oder gar nicht erledigen.

Ohne ausreichende Erklärungen sinke die Motivation, der Fokus und das Engagement. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wären ohne die nötige Klarheit orientierungslos, würden sich weniger anstrengen und ineffizienter arbeiten. Sie würden ohne Eigeninitiative keine Veränderungen bewirken oder Prozesse optimieren und nur das abarbeiten, was ihnen aufgetragen werde.

Führungskräfte hätten bei der Sinnvermittlung eine wichtige Multiplikatorfunktion. Würden Vorgesetzte den Sinn selbst nicht ausreichend verinnerlichen, könne es auch den Geführten nicht gelingen.

Mit der Frage, ob die Werte der Organisation **mit den persönlichen Werten** der Befragten **übereinstimmen**, sollte erhoben werden, inwieweit sie sich mit ihrem Unternehmen identifizieren.

*„Ich denke, diese Kultur, und *das Institut, in dem ich arbeite* transportiert das auch, was Nachhaltigkeit, was Kontinuität, was vertrauensvolle Geschäftsbeziehungen angeht, überhaupt die Qualität von Beziehungen angeht, was Wertschätzung angeht, dass das sehr gut zu mir passt“ (B 7, S. 20, Z. 523-526).*

Der Gesprächspartner gibt an, mit den Werten seines Institutes persönlich übereinzustimmen. Er identifiziert Nachhaltigkeit, Vertrauen, Qualität und Wertschätzung als Werte, die konform mit seinen eigenen seien. Der Großteil der Befragten gibt an, selten bis kaum Konflikte mit den Wertvorstellungen des Unternehmens zu haben. Ein Befragter weist darauf hin, dass die Übereinstimmung im Laufe der Jahre gewachsen sei, indem er darauf hinweist: *„Konflikte mit persönlichen Werten habe ich selten in *dem Institut, in dem ich arbeite*, in der Vergangenheit waren sie stärker, sage ich jetzt mal. Weil manchmal denke ich mir, mussten wir schon Dinge tun, die nicht richtig waren. Wenn wir Produkte verkaufen müssen, die nicht gut sind für den Kunden und von denen man selber auch nicht überzeugt ist, das haben wir in der Vergangenheit sehr stark tun müssen, weil wir starken Druck gehabt haben, Verkaufsziele. Das ist aber in den letzten Jahren besser geworden“ (B10, S. 12, Z. 299-305).* Ein Gesprächspartner erklärt, dass es dem Institut in dem er arbeitet, vor allem in letzter Zeit wichtig wäre, einen starken Fokus auf die Persönlichkeitsentwicklung zu legen. Das Unternehmen agiere damit konform mit seinen persönlichen Werten sehr nach vorne schauend.

Ein weiterer Interviewpartner gibt an, dass es kaum möglich sei, in einem Unternehmen alle seine persönlichen Werte voll und ganz auszuleben. Es sei denn, man mache sich selbständig und selbst dann erörtert er: *„wird es halt wem Anderen nicht passen“ (B 7, S. 20, Z. 531-537).*

Der **Sinn der übergeordneten Ziele** scheint in der Finanzbranche noch nicht so präsent zu sein, da nur sechs von elf Befragten dazu ein Statement abgeben.

*„Ich persönlich bin trotz alledem überzeugt, dass es sinnvoll ist, was ich mache, weil eine Bank, ein Finanzinstitut immer noch für mich ein Wirtschaftsmotor ist und wenn wir es so unsexy machen, wie *das Institut, in dem ich arbeite* und Geld von den Kunden hereinnehmen und Kredite vergeben und das ist unsere Kernaufgabe,*

dann habe ich kein schlechtes Gewissen und ich glaube, dass wir unseren Beitrag leisten, indem Leute sich ihr Eigenheim leisten können, indem Unternehmen ihren Traum erfüllen können, das ist, glaube ich, unsere Kernaufgabe und dort sehe ich auch einen Sinn darin“ (B 4, S. 9, Z. 229-236).

Der Befragte gibt an, einen wichtigen Beitrag zur Wirtschaft zu leisten, indem Privatpersonen und Unternehmen finanzielle Möglichkeiten eröffnet würden. Einige Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen geben an, dass ihre Unternehmensvision und die Handlungsfelder regelmäßig in Besprechungen Thema wären. So postuliert die Prozessmanagerin: *„wir haben 14-tägig so einen Jour-Fixe und ein Teil des Jour-Fixes ist immer die Strategie des Hauses. (...) Wo ist die Entwicklung für die nächsten drei Jahre und wo wollen wir uns in den nächsten zehn Jahren sehen und dergleichen“ (B 2, S. 13, Z. 362-369).*

Den Führungskräften käme bei der Sinnvermittlung der übergeordneten Ziele eine Übersetzerrolle zu. So erklärt eine Führungskraft: *„Das was bei uns in den Führungskräfteinformationen präsentiert wird, (...) dass das auch bei den Mitarbeitern ankommt, weil wenn du das nicht weiter transportierst dann und das Verstehen bei den Mitarbeitern auch auslöst, dann können Direktiven, Headlines, die der Vorstand ausgibt, auch nie in die Breite kommen. Das verpufft dann“ (B 8, S. 10-11, Z. 271-276).*

4.5 Zielerreichung

Das Erreichen von Zielen kann objektiv gekennzeichnet sein durch Wertschätzung und Auszeichnungen. Die Zielerreichung spiegelt subjektive Leistungsgefühle wider, die entstehen, wenn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf Ziele hinarbeiten und diese erreichen. Außerdem lässt sie Rückschlüsse darauf zu, wie sich Beschäftigte in der Lage fühlen, ihre täglichen Aufgaben zu erfüllen.

Im Zuge der Untersuchung wurden die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen befragt, wie sie Zielvorgaben und Verantwortung im Unternehmen erleben. Außerdem war es für die Forschende wichtig zu hinterfragen, ob Ziele in der Finanzbranche auch in gewisser Weise Motivatoren sein können und ob Erfolge angemessen gewürdigt werden. Zum Abschluss dieses Abschnitts soll erörtert werden, was Verantwortung und Zielvorgaben bewirken können und wie häufig Ziele in der Finanzbranche erreicht werden.

Wie in Unternehmen der Finanzbranche **Ziele und Verantwortung erlebt** werden, brachte umfangreiche Aussagen hervor. Dieser Umstand lässt erkennen, dass Ziele und Zielvorgaben nach wie vor zentrale Themen der Branche sind. Im Zuge dieser

Thematik sollte analysiert werden, ob die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen das Gefühl hätten, dass ihre Ziele mögliche oder unerreichbare Ausmaße hätten.

„Wir werden von Einzelzielen auf Teamziele ändern. Für mich ist diese Umstellung kein so großer Sprung, weil bist jetzt die Zielerreichung der Filiale für mich im Vordergrund gestanden ist. Für mich war die Benchmark auch in einzelnen Produkten nie das erste Thema, sondern ich habe eher den Stärken und leider auch vorhandenen Schwächen meiner Mitarbeiter Rechnung getragen und habe auch das akzeptiert, wenn sich die Kollegen untereinander ergänzt haben. Der eine war im Finanzierungsgeschäft gewaltig, der andere war im Versicherungsgeschäft gewaltig, der andere im Bausparen gut unterwegs. Und da hat sich eigentlich im Team untereinander eine Kompensation ergeben und das hat auch den Vorteil, dass die Mitarbeiter mehr Sinn dahinter gesehen haben, weil sie einfach DAS machen können, was sie gut können und nicht in Sachen hineingedrängt wurden, wo sie eigentlich nicht so sattelfest gewesen sind und in Summe hat es trotzdem gepasst“ (B 8, S. 12-13, Z. 323-335).

Der Filialleiter gibt an, dass das Erreichen des gemeinsamen Geschäftsstellensziels für ihn immer schon Priorität gehabt hätte. Er habe die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen genutzt, um als Team das Gesamtziel zu erreichen. Somit hätten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen jene Aufgaben erledigen können, bei denen sie sich sicher und wohl fühlen.

In der Finanzbranche werden die Ziele top-down heruntergebrochen. In höheren Hierarchieebenen wäre die Zielvergabe mit mehr Dialog und Argumentation verbunden. So erklärt ein Bereichsleiter: *„es ist mit sehr viel mehr Diskussion verbunden. (...) Das musst du halt auch begründen, warum du das nicht so siehst. Also, zu sagen schaffen wir nicht, ist zu wenig. Sie legen Wert darauf, dass eine Zielvereinbarung herausfordernd sein sollte, aber auch machbar. Und wenn sich das Ausleihungsvolumen netto um fünf Millionen erhöhen soll und ich weiß aber schon, dass ich eine Sondertilgung mit zehn Millionen habe (...) das heißt, das ist dann wahrscheinlich ganz was Anderes, als wie wenn ich weiß, dass es keine einzige Sondertilgung gibt. (...) Das kommt halt mit einer Diskussion und nicht von oben herab“ (B 7, S. 20-21, Z. 542-556).* Der Country Manager im Zahlungsverkehr führt eine weitere Argumentationsmöglichkeit im Gespräch mit Vorgesetzten an: *„zum Beispiel ist es mal weniger, weil ich versuche Kunden anzubohren, die auch einen Umsatz bringen, Gewinn bringen. (...) Nicht unbedingt nur auf Masse, sondern auch auf Qualität. Aber in der Zielplanung, was Österreich betrifft, bin ich schon relativ autark und da kann ich planen. (...) Man schaut sich das an, muss das dann variieren und bespricht das mit unserem Unternehmen (...). Das*

Ziel wird dann auch heruntergebrochen auf die einzelnen Teams und Mitarbeiter“ (B 9, S. 16, Z. 411-428). Der Bereichsleiter eines anderen Institutes postuliert: „das hat sich bei mir sicher die letzten Jahre verändert, früher habe ich die Ziele eher als Last oder sogar als Belastung gesehen, wahrscheinlich auch deshalb, weil ich es nicht mitgestalten konnte“ (B 4, S. 10-11, Z. 273-277). Bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auf den unteren Hierarchieebenen würden die Ziele als von oben vorgegeben erlebt werden. Der Wohnbauspezialist glaubt, dass bottom-up Zielvereinbarungen eventuell noch mehr Engagement bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bewirken könnten. Er erklärt: „eines bin ich schon überzeugt davon, dass der andere Prozess noch zielführender wäre und langfristig gesehen noch erfolgreicher“ (B 10, S. 12-13, Z. 312-329).

Die Befragten geben an, dass vor allem in der Vergangenheit, aber auch noch aktuell Ziele vergeben werden, die in der Umsetzung nicht erreichbar erscheinen. Es wäre eine gewisse Gelassenheit notwendig, denn würden einzelne Zielvorgaben nicht erreicht werden, dann wäre diese Tatsache „kein Weltuntergang“ (B 3, S. 15, 395-405). Jedoch sei der für die Führungskraft entscheidende Faktor, ob sich die betreffende Person in ausreichendem Ausmaß engagiere, ihre Ziele zu erreichen. Eine weitere Möglichkeit nicht erreichte Ziele zu rechtfertigen, wäre es, verfehlte Ziele mit anderen, über die Zielvorgaben hinausgehenden, Erfolgen zu kompensieren.

Damit Zielvorgaben als Herausforderung gesehen und nicht zur Belastung werden, wäre eine gewisse Stärke, Dinge in Angriff zu nehmen, notwendig. Auch Ehrgeiz und die mit den Vorgaben übertragene Verantwortung dürften bei der Zielerreichung eine Rolle spielen. So erklärt ein Gesprächspartner: „ich möchte schon im ersten Jahr eine hundertprozentige Zielerreichung haben“ (B 7, S. 11, Z. 289-290). Der ein oder andere größere Abschluss würde Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen jedoch helfen, Ziele zu erreichen. So erklärt ein Gesprächspartner: „wenn du das eine oder andere große Ticket hast, dann schaffst du es eh“ (B 7, S. 21-22, Z. 567-582).

Häufig wird das Erleben von Zielen und Verantwortung von den Befragten in Verbindung mit dem Sinnempfinden erwähnt. So erklärt eine Interviewpartnerin: „ich glaube (...), dass es wichtig ist, dass gewisse Ziele definiert werden, weil man sonst ja auch nicht weiß, für was arbeite ich eigentlich und dann fehlt wieder der Sinn hinter dem Ganzen“ (B 6, S. 11, Z. 304-307).

Laut der Prozessmanagerin wäre es von Bedeutung, sich selbst Ziele zu stecken und zu erreichen, jedoch empfinde sie es als negativ Menschen an Zielvorgaben mit Druck zu prüfen. Daran wären Kollegen und Kolleginnen in der Vergangenheit bereits gescheitert und zerbrochen.

Inwiefern in der Finanzbranche **Motivation durch Ziele** entstehen kann und welche Motivatoren es für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gibt, lieferte ähnliche Aussagen.

„Wenn man etwas ehrgeizig ist, dann will man, dass man diese Ziele erreicht und dass man erfolgreich ist, das ist so, in jedem Fall und man hat ja auch ein gutes Gefühl, wenn man die Ziele erreicht. Man freut sich, wenn man einen Abschluss macht, man hat Glückshormone und wenn man das Gesamtziel dann erreicht, ist das auch super. Im Prinzip, wenn sie halbwegs realistisch sind, dann motivieren sie auf jeden Fall, sage ich jetzt mal“ (B 10, S. 13, Z. 337-343).

Der Interviewpartner erklärt, dass er ehrgeizig sei und Produktabschlüsse motivierend wirken würden. Zielvorgaben sollten erreichbar sein, um Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu engagieren. Der Großteil gibt an, dass die Ziele zwar eine Herausforderung sein dürften, jedoch eine adäquate Höhe aufweisen müssten. Sie sollten fordernd aber nicht überfordernd sein. Ziele würden motivieren, wenn gute Verkaufsergebnisse im Vergleich zu Kollegen und Kolleginnen erreicht werden. So erklärt eine Gesprächspartnerin: *„Natürlich auch im Vergleich mit anderen dann, dass man schaut, wo steht man da so. Und wenn man gut ist, dann ist das schon motivierend“ (B 6, S. 12, Z. 322-326).* Zudem hätten Ziele eine motivierende Wirkung, wenn die Erwartungshaltung, die an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gestellt wird, erreicht werden würde. Die Ziele zu erreichen, die sich der Beschäftigte selbst steckt, engagiere die Befragten. Auch Teilziele zu erreichen, wäre laut einer Interviewpartnerin motivierend. Sie postuliert: *„einfach so Etappenziele, vielleicht Quartalsziele oder Monatsziele oder Tagesziele“ (B 1, S. 16, Z. 400-405).*

Der Firmenkundenberater geht darauf ein, dass Teamziele stärker motivieren würden als Einzelziele, indem er erklärt: *„weil ich finde, das stärkt nochmal das Teamgefüge. Man arbeitet vielleicht noch einmal unbewusst noch mehr zusammen und man freut sich über andere Abschlüsse wahrscheinlich dann noch mehr, als dass man denkt – wow, jetzt habe ich Druck - und jetzt hat der neben mir wieder was abgeschlossen und ich habe jetzt eigentlich nichts abgeschlossen. Und so denken wir uns - wow cool, wie habt ihr das gemacht - oder - zeig mir das - und die nehmen sich dann auch wieder Zeit“ (B 3, S. 15-16, Z. 410-417).* Ein Filialleiter gibt an, dass er sich über eine abgeschlossene Ausbildung eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin und die positive Entwicklung seines Teams genauso freuen würde, wie über positive Verkaufs- oder Wachstumswahlen.

Demotivierend wären Ziele für die *„man (...) den letzten Blutstropfen Herz und das letzte Herzblut hergeben“ (B 2, S. 15, Z. 420-422)* müsse oder trotz hohem Arbeitseinsatz

Zielvorgaben nicht erreiche. Die Verfehlung von Zielen könne nämlich auch daran liegen, unerfahrene Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen im Team zu haben oder mit ungenügenden Rahmenbedingungen und Voraussetzungen arbeiten zu müssen.

Die **Würdigung von Erfolgen** ereignet sich in der Finanzbranche laut den Befragten auf differenzierte Art und Weise.

Wenn dann irgendetwas Besonderes ist, (...) dann stoßen wir mit einem Gläschen an oder wir gehen ab und zu mal so am Abend oder am Wochenende so auf ein Gemeinschaftsbier und machen einen Ausflug. (...) Wir holen auch den der wirklich etwas geleistet hat (...) auch vor den Vorhang (...). Dann loben wir ihn und wir freuen uns auch“ (B 2, S. 17, Z. 460-474).

Die Gesprächspartnerin geht darauf ein, dass Erfolge gefeiert würden, indem gemeinsam angestoßen oder auch in der Freizeit Ausflüge gemacht würden. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Finanzbranche sähen es als Wertschätzung, wenn die Führungskraft wisse, was der Mitarbeiter beziehungsweise die Mitarbeiterin leiste. Der Großteil der Befragten gibt an, Anerkennung in Form von verbalem Lob durch die Führungskraft oder Kollegen und Kolleginnen zu erhalten. Auch der elektronische Weg sei möglich. So erklärt der Country Manager für Zahlungsverkehr: *„in der heutigen Zeit wirst du elektronisch gewürdigt. (...) Der Mensch ist halt schon so, dass er sehr viel auf elektronische Kommunikation reagiert (...). Man erreicht nämlich mit einer elektronischen Würdigung im unternehmensinternen Bereich mehr Leute. (...) im internen Bereich gibt es einen eigenen Newsletter, wo man das hinausgibt (...). Das kommt immer gut an, weil man kann es auch ein bisschen nachlesen länger“ (B 9, S. 18, Z. 458-470).* Gefeiert würde neben gemeinsamen Ausflügen auch bei der jährlichen Mitarbeiterveranstaltung. So erklärt der Bereichsleiter: *„es gibt eine Mitarbeiterveranstaltung, die wirklich als Party gesehen wird“ (B 4, S. 11-12, Z. 298-303).*

Ein Kundenberater gibt an, dass die Würdigung von Erfolgen positive Effekte hätte. Er postuliert: *„ja es macht schon etwas aus, man freut sich dann noch viel mehr, weil es nicht so selbstverständlich ist. Es ist sowieso nicht selbstverständlich, dass Ziele erreicht werden und wenn das dann auch noch gewürdigt wird in einem kleinen Rahmen, dann macht es das nochmals wichtiger so ein Ziel zu erreichen“ (B 3, S. 18, Z. 464-467).* Feedback und Rückmeldung erhielten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Finanzbranche von ihren Führungskräften im laufenden Betrieb, bei Besprechungen oder während Beurteilungen.

Monetäre Anreize zur Würdigung von Erfolgen wären neben dem Gehalt beispielsweise ein jährlicher Bonus oder eine Vignette bei positiver Zielerreichung.

Zwei Interviewpartner geben an, zwar gewürdigt zu werden, jedoch das gemeinsame Feiern von erreichten Zielen ausbleibe.

Des Weiteren werden die **Auswirkungen von Verantwortung und Zielvorgaben** von der Forschenden hinterfragt. Damit sollte eruiert werden, ob Zielvorgaben für die Befragten wertvoll oder nicht zwangsläufig notwendig sind.

„In jungen Jahren, muss ich sagen, war ich manchmal schon sehr demotiviert und am Boden zerstört, wenn es nicht so funktioniert hat und habe das auch persönlich genommen. Jetzt mit der Erfahrung kann ich sehr gut einschätzen, warum es vielleicht nicht funktioniert hat, und ich kann mit dem viel besser umgehen, weil ich mit dem viel gelassener und konstruktiver umgehe“ (B 10, S 14, Z. 365-369).

Der Gesprächspartner geht darauf ein, dass er mit der Berufserfahrung gelernt habe, mit Zielen anders umzugehen. Er habe eine gewisse Gelassenheit entwickelt und wisse auch besser, weshalb bestimmte Angelegenheiten nicht auf Anhieb gelungen wären.

Die Auswirkungen von Zielen wird von den Befragten von zwei Seiten beleuchtet. Einerseits würden die Ziele als Druck und Belastung empfunden und zu zunehmender Nervosität und sogar bis zur Blockade von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen führen. So erklärt eine Interviewpartnerin: *„Wenn es manche sehen, befällt sie die Panik und die werden sowas von nervös, dass sie dieses Thema gar nicht angehen können, wenn sie es auch möchten. Die haben sich vorher schon so quasi ins Out geschossen“ (B 2, S. 15, Z. 422-425).* Der Revisor beschreibt, dass er anfangs schlecht schlafen konnte und zuerst lernen musste, mit der Verantwortung in seinem Aufgabengebiet umzugehen. Ein weiterer Gesprächspartner habe eine vermeidende Haltung gegenüber Zielen entwickelt und erklärt: *„Also Ziele, und jetzt gebe ich es offen zu, wenn ich es vermeiden kann, will ich kein Ziel. Und es tut mich nicht belasten, wenn ich keines habe“ (B 11, S. 20, Z. 597-598).*

Auf der anderen Seite wären Ziele wichtig, *„damit jeder weiß, was von ihm erwartet wird. Ansonsten, naja, ich bin halt da und ich weiß nicht warum und wieso und wenn ich nicht da wäre, dann wäre es wahrscheinlich auch egal. Also es ist auch eine Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüber, glaube ich“ (B1, S. 15, Z. 368-372).* Ziele gäben den gewissen Ansporn, um zielorientiert loszulegen. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Finanzbranche würden versuchen verantwortungsvoll mit Zielen umzugehen und wären vor allem dann entspannt, wenn sie sich auf Zielkurs befänden. So erklärt ein weiterer Befragter: *„ich habe gelernt, die Ziele und Verantwortung zur Kenntnis zu*

nehmen, verantwortungsvoll damit umzugehen, aber eine gewisse Gelassenheit damit zu haben“ (B 10, S. 14, 360-362).

In Bezug auf die **Häufigkeit**, bei der Ziele von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erreicht werden, fielen die Rückmeldungen eher karg aus.

*„Also in der Zeit bei *dem Institut in dem ich arbeite* habe ich schon oft die Ziele erreicht, muss aber auch gestehen, dass ich in Teilbereichen die Ziele nicht erreicht habe“ (B 10, S. 13, Z. 345-346).*

Der Interviewpartner gibt an, bereits Ziele erreicht, aber in Teilbereichen auch verfehlt zu haben. Der Großteil der Befragten gibt an, dass sie mindestens dreiviertel ihrer Teilziele erreichen würden. Es sei von Vorteil sich Zwischenziele zu setzen, um das Gesamtziel bewältigen zu können. So erklärt ein Gesprächspartner: *„Ein ganz wichtiger Punkt ist, dass man sich seine Ziele nicht zu hoch setzt, sondern Meilensteine. Das habe ich für mich selbst lernen müssen, weil so kleine Meilensteine oft sehr, sehr viel mehr für dich bringen, auch persönlich und darum erreiche ich auch wieder mal mehr“ (B 5, S. 14, Z. 352-357).*

4.6 Weitere Einflussfaktoren auf das Wohlbefinden

Neben den PERMA-Faktoren gibt es laut den Befragten auch äußere beziehungsweise persönliche Aspekte, die das Wohlbefinden beeinflussen können. Da diese für das Untersuchungsvorhaben und die Beantwortung der Forschungsfrage eine untergeordnete Rolle spielen, werden die weiteren Einflussfaktoren auf das Wohlbefinden an dieser Stelle nur der Vollständigkeit halber erwähnt.

Es werden zahlreiche **äußere Rahmenbedingungen** von den Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen angeführt.

„Wo ist der Arbeitsplatz, sprich wie sind die Büros ausgestattet, ist es hell, ist es dunkel, was hat man für einen Ausblick, ist eine Klimaanlage drinnen, wie sind die Büroräumlichkeiten überhaupt. Gibt es in der Nähe, was auch wichtig ist, bin ich draufgekommen, eine Möglichkeit, dass man jetzt essen geht. Ist es gegeben, dass das in der Nähe ist. Gibt es Möglichkeiten, dass man Pausen macht, zum Beispiel, dass es vielleicht einen Aufenthaltsraum gibt, dass die Büros so eingerichtet sind, dass man sich wohlfühlt. Man würde das unterschätzen, wie wichtig das ist“ (B 9, S. 21, Z. 565-572).

Der Gesprächspartner erklärt, dass ansprechende Büros, ein schöner Ausblick, ein angemessenes Raumklima, nahe Essensgelegenheiten, ausreichende Erholungspausen und ein Gemeinschaftsraum wichtig für das Wohlbefinden von Mitarbeitern und

Mitarbeiterinnen wären. Die Befragten führen außerdem einen kürzeren Arbeitsweg und geregelte Arbeitszeiten als Wohlfühlfaktoren an. In den Büroräumlichkeiten wäre ein geeigneter Lärmpegel, ein ergonomischer Sitzplatz, sowie gute Beschattung und Licht von Bedeutung. Der Arbeitsplatz selbst solle modern sein und auch die technische Ausstattung funktionieren.

Ausreichende Urlaubsmöglichkeiten und Angebote sportlicher Natur seitens des Arbeitgebers würden zum Wohlbefinden der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beitragen. Außerdem würden sich die Befragten aufgrund von sozialen Angeboten wie Väterkarenz, Krankenversicherungen, Fahrtenzuschuss oder einer Betriebsküche am Arbeitsplatz wohler fühlen.

Ein mobiler Arbeitsplatz mache laut Befragten vieles einfacher. Beispielsweise wäre nicht nur der Arbeitsweg kürzer, sondern auch Arzt- oder Handwerkertermine könnten besser wahrgenommen werden.

Zudem würden laut den Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen ein angemessenes Gehalt und Aufstiegsmöglichkeiten zum Wohlbefinden von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen beitragen.

Auch **persönliche Aspekte** tragen neben positiven Emotionen, Engagement, sozialen Arbeitsbeziehungen, Sinn und Zielerreichung laut den Befragten zum Wohlbefinden bei.

„Ja es ist auch wie ich es vorher schon gesagt habe, was das private Umfeld angeht. Ich muss mich da auch wohlfühlen und das Gefühl haben, das habe ich auch im Griff. (...) Auch das ich in Sachen Sport nach wie vor /. Ich brauche das für meinen Ausgleich“ (B 7, S. 26, Z. 694-702).

Der Gesprächspartner gibt an, dass ein intaktes Privatleben, aber auch der sportliche Ausgleich eine zentrale Rolle für ihn spielen würden. Ein weiterer Gesprächspartner führt körperliche Gesundheit als entscheidenden Faktor für Wohlbefinden an.

Besonders wohl würden sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zudem fühlen, wenn sie sich persönlich weiterentwickeln könnten. Dazu gehörten laut den Befragten auch die Entwicklung der Eigenschaften Mut und Sicherheit. Ein Gesprächspartner erklärt, dass eine angemessene Fehlerkultur im Unternehmen Wohlbefinden bei der Belegschaft erzeuge. Er postuliert: *„wir brauchen, glaube ich, eine andere Fehlerkultur. Weg von der Fehlervermeidung hin zum Experiment und zum Probieren“ (B 4, S. 14, Z. 370-376).*

4.7 Herausforderungen in der Finanzbranche

Wie einleitend beschrieben steht die Finanzbranche vor zahlreichen Herausforderungen. Daher war es für die Forschende besonders wichtig zu identifizieren, welche Faktoren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen besonders helfen, um mit ihnen umzugehen. Zudem sollen neue Blickwinkel aufgezeigt, sowie förderliche Charakterstärken analysiert werden. Wie die Vorgangsweise der Befragten im Umgang mit Herausforderungen ist, könnte weitere Lernfelder für die Branche aufzeigen. Die Teamstimmung und damit Gruppendynamik kann große Auswirkungen auf die Ausführung von Aufgaben haben und ist damit ebenfalls Gegenstand der Untersuchung.

Laut den Befragten gibt es zahlreiche Arten von **Hilfestellungen**, um mit den Herausforderungen in der Finanzbranche umzugehen.

„Das ist super, wie es zum Beispiel beim letzten Mal mit den Negativzinsen war. (...) Da haben wir als Unternehmen, das finde ich, schnell aufgegriffen, schnell in Bearbeitung genommen und schnell umgesetzt. Da ist die Kundeninformation gelaufen, da ist auch die Information an uns Berater relativ gut gelaufen, da habe ich auch gewusst, wenn es irgendetwas gibt, da kann ich anrufen. Und uns ist dann gleich ein Wording geliefert worden oder auch ein Brief zur Verfügung gestellt worden, für Kunden, die das betrifft, also wir sind da grundsätzlich, muss ich sagen, gut informiert worden. (...) Also, was ich weiß, das nicht bei allen Banken so war. Und das ist halt wichtig, dass da die Information, die man bekommt stimmt und dass man auf jeden Fall eine Information bekommt, mit der man arbeiten kann“ (B 6, S. 14, Z. 380-391).

Die Kundenberaterin erklärt anhand eines positiven Beispiels, welche Unterstützungen hilfreich waren, um mit einer Herausforderung umzugehen. Die Meinung, dass schnelle Bearbeitung, Umsetzung, umfangreiche Berater-, Beraterinnen-, Kunden- und Kundinneninformation von Unternehmensseite hilfreich wären, teilen auch viele ihrer Branchenkollegen und -kolleginnen. Auch ein gutes Wording, Briefe oder vorbereitete Kunden- und Kundinnenlisten, die von bestimmten Regelungen betroffen sind, wären von Vorteil.

Die Vorbereitung auf Herausforderungen solle zeitgerecht und laufend vom Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Es helfe auch, wenn Informationen gut aufbereitet und nicht auf einmal, sondern in Portionen übermittelt werden würden. Informationen könnten abhängig vom Thema über verschiedene Medien vermittelt werden, wie zum Beispiel dem Firmenintranet, in Besprechungen, Workshops oder Schulungen. Bei Besprechungen wären gemeinsame Diskussionen und Klarheit in der Kommunikation

hilfreich. Neben den Informationen wäre es für Mitarbeiter oder Mitarbeiterin wichtig, den Sinn genau vermittelt zu bekommen, damit in Kundengesprächen ausreichend argumentiert werden könne.

Zur Umsetzung von Herausforderungen brauche es zwar einerseits klare Regeln, aber andererseits auch individuelle Freiheiten. So erklärt ein Gesprächspartner: *„es würde mir nicht gefallen, wenn ich reiner Befehlsempfänger wäre und das nur transportieren müsste“ (B 8, S. 15, Z. 389-394).*

Von großer Bedeutung sei für die Befragten auch die Funktionalität der technischen Ausstattung. So erklärt der Country Manager im Zahlungsverkehr, dass es wichtig sei *„dass die Systeme funktionieren. (...) Das Terminal wird richtig geliefert, wird richtig aufgesetzt, der Kunde bekommt sein Geld, wie vereinbart ausgezahlt, das Terminal funktioniert, das Statement ist im richtigen Format, zur richtigen Zeit, wie vereinbart. Das ist einmal die Grundvoraussetzung, dass man dann mit den Kunden auch Cross-Border-Verträge machen kann. Das man dann sagt, okay, man verkauft andere Produkte auch dazu“ (B 9, S. 19, Z. 508-516).*

Es sei wichtig, sich selbst mit den unterschiedlichen Fällen hinlänglich zu beschäftigen aber auch sich mit Kollegen und Kolleginnen austauschen zu können, die schon Erfahrung sammeln konnten oder Spezialisten in dem Themenbereich wären. So erklärt eine Interviewpartnerin: *„wenn ich gute Beziehungen habe, dann habe ich auch verschiedene Ansprechpartner in den verschiedenen Bereichen und jeder kennt sich irgendwo besser aus und dann rufe ich halt den an, der da gerade spezialisiert ist“ (B 6, S. 14, Z. 397-400).*

Es helfe außerdem einen Ausgleich im Privatleben zu haben, wie beispielsweise eine intakte Familie oder Hobbys. Selbst könne man auch etwas unternehmen, um Herausforderungen zu meistern. So geben die Befragten an, dass bei Dingen die ohnehin nicht geändert werden könnten, nicht zu viel Zeit ins Jammern investiert werden solle. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollten sich selbst zurücknehmen und Entscheidungen reflektieren können. Außerdem erklärt ein Gesprächspartner, dass es helfe *„analytisch zu sein, auch gut informiert natürlich. Ich denke, auch irgendwo ein Löser sein unter Anführungszeichen. Also nicht selber in Selbstmitleid verfallen (...) Also das hat auch ein bisschen mit Lebenseinstellung und Grundsätzen zu tun“ (B 7, S. 24, Z. 649-654).* Eine Führungskraft gibt ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen den Tipp: *„man soll immer schauen, dass man in der Selbststeuerung bleibt und nicht in der Fremdsteuerung, weil dann tust du nur mehr hin und her haspeln (...), du arbeitest eine Reklamati-*

on nach der anderen ab. (...) Das soll nicht Überhand bekommen, weil das macht Druck“ (B 8, S. 4, Z. 93-97).

Die Untersuchungsteilnehmer und -teilnehmerinnen wurden im Zuge des Interviews befragt, welche **weiteren Aspekte** neben der Niedrigzinspolitik, der Erfüllung gesetzlicher Erfordernisse, Digitalisierung und Leistungsdruck in der in Zukunft noch von Bedeutung sein dürften.

„Die Branche steht vor einer Vielzahl von Herausforderungen, das sind eben, wie bringe ich den Bedarf an Regulatorien, den unsere Branche hat, auch auf politischer Seite durch, dass praktisch da nicht zu viel Blödsinn auf uns zukommt. Dann wie stelle ich mich Herausforderungen, was die Veränderungen des Marktes betrifft, also Internet als Stichwort dazu oder FinTechs dazu. Wie schaffe ich es, dass ich die Bedürfnisse unserer Kunden erwische unter Anführungszeichen. Will der, dass ich um acht am Abend bei ihm am Wohnzimmertisch sitze, oder will der eh zu uns in die Filiale um drei nachmittags und dort seine Ruhe haben und nicht das Kindergeschrei unter Umständen im Hintergrund. Dass ich das Gespür habe, was verlangt der Markt von uns. Dass ich da die Mainstreams erfasse und da ist ein guter Ansatz, wie ich finde, dass man auf alle Wege mit dem Kunden in Kontakt tritt, beziehungsweise den Kunden aussuchen lässt. Dass wir die ganze Internetgeschichte mit George abdecken und aber auch im direkten Gespräch mit unseren Kunden sind und dass sich der Kunde dessen bewusst ist, dass er sich das selber aussuchen und dass wir eine der wenigen sind, bei denen er sich das aussuchen kann, wie er mit uns in Kontakt tritt und wie er die Dienstleistung von uns nutzen möchte. Ob er uns braucht dazu, unter vier Augen oder ob er es über die digitalen Vertriebswege steuern möchte“ (B 8, S. 17, Z. 443-460).

Der Gesprächspartner geht unter anderem darauf ein, dass es wichtig sei, die Kundenbedürfnisse zu identifizieren und mithilfe einer Omnikanalstrategie am Markt aufzutreten. Außerdem erwähnt er die einleitend angeführte Relevanz von FinTechs und hohe Anzahl an gesetzlichen Erfordernissen. In diesem Zusammenhang erklärt die Prozessmanagerin: *„Ich glaube auf alle Fälle, dass wir durch die Regulatorik noch bei weitem ausgebremst werden (...) und dass sie Tür und Tor für Mitbewerber aufmacht und denen machen sie es relativ leicht, die eigentlich keine Finanzbranche ist. Sei es mit dem ganzen Pricingbereich oder mit den Geldtransaktionen“ (B 2, S. 21, Z. 595-600).* Die Bedürfnisse der neuen Generationen müssten ernst genommen werden. Man solle offen für neue Entwicklungen sein und diese als Chance sehen. So postuliert ein Gesprächspartner: *„das Thema Zahlungsmöglichkeiten, Payment Möglichkeiten für die Zukunft. Wie will der Mensch sein Zahlungsverhalten abwickeln? Ist es für ihn wichtig,*

ob er das über Mobiltelefon macht, über die Kreditkarte macht, oder vielleicht sogar mit einem Fingerprint macht. Wie wird der User, der Anwender damit umgehen. Das ist nämlich derjenige, der entscheidet und da muss man halt früh genug als Unternehmen auch herangehen, (...) weil gerade das Payment und das mit dem Geld umgehen wird sich in den nächsten Jahren extrem verändern“ (B 9, S. 22, Z. 577-594). Eine andere Interviewpartnerin erklärt, dass Bargeld ein Thema wäre, das aufgrund neuer Zahlungsmöglichkeiten weiterhin reduziert werde und damit Servicemitarbeiter und Servicemitarbeiterinnen andere Tätigkeiten ausführen müssten. Laut den Befragten könne es in den folgenden Jahren zu einer Art Neuausrichtung von Finanzinstituten kommen. Diese würden einerseits weniger Personal beschäftigen und hätten andererseits ein kleineres Filialnetz, in denen vorrangig Spezialisten arbeiten würden.

Die Anzahl der Kunden und Kundinnen, die sich online informieren oder auch Konditionen vergleichen, würde in der Zukunft weiterhin ansteigen. Um dem dadurch entstehenden Konkurrenzkampf standzuhalten, würden auch Aufgaben weiterhin zentralisiert und zusammengefasst werden. Banken müssten versuchen mit anderen Dienstleistungen und Gebühren weitere Einnahmequellen zu generieren.

Berater und Beraterinnen in der Finanzbranche müssten nicht nur gut ausgebildet, sondern auch flexibel sein. Die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen erwähnen, dass auch das Thema der mobilen Beratung außerhalb der Geschäftsstellen, je nach Kundenbedürfnissen angeboten und genutzt werden solle.

Trends wie die Internationalisierung betreffen auch Finanzinstitute, indem Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit einer größeren Anzahl von Menschen vernetzt sein müssten und mit unterschiedlichen Kulturen zu tun hätten.

Von den Befragten werden umfangreiche **förderliche Charakterstärken** genannt, die im Umgang mit Herausforderungen in der Finanzbranche hilfreich sind.

Man braucht auf alle Fälle einen gefestigten Charakter, man muss zielstrebig sein, man muss belastbar sein in unserem Job, man braucht auch gute Nerven und man muss begeisterungsfähig sein und man muss gerne mit Leuten zu tun haben“ (B 8, S. 15, Z. 402-404).

Der Interviewpartner gibt unter anderem Belastbarkeit, Begeisterungsfähigkeit und soziale Kompetenzen als förderlich an. Branchenkollegen und -kolleginnen empfinden außerdem die Stärken Ehrgeiz, Redegewandtheit, Gewissenhaftigkeit, Gelassenheit, Freundlichkeit, Offenheit und Ehrlichkeit als hilfreich. Aufgrund der Schnellebigkeit müssten Kundenberater und Kundenberaterinnen offen, neugierig, interessiert, flexibel und zielstrebig sein. Sie sollten Eigeninitiative haben, sich selbst motivieren und selbst

aktiv werden können. Das soziale Verständnis von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der Finanzbranche sollte Einfühlungsvermögen und eine ausgeprägte Kommunikationsfreude umfassen.

Für Konditionenverhandlungen sollten Ausdauer, Verhandlungsgeschick, Überzeugungskraft und grundlegende betriebswirtschaftliche Kenntnisse gegeben sein. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Finanzbranche müssten in der Lage sein ihre Meinung zu vertreten, aber auch Kritik vertragen können. In gewissen Situationen müssten sie Dinge aus einer neutralen Perspektive betrachten können und auf die Kundenbedürfnisse Rücksicht nehmen.

Trotz der Masse an Herausforderungen müssten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Finanzbranche optimistisch bleiben. Sie dürften durchaus analytisch vorgehen und sollten Arbeitsaufträge bis zu einem gewissen Ausmaß kritisch hinterfragen. Kundenberater und Kundenberaterinnen bräuchten neben Selbstsicherheit „breite Schultern“ (B 2, S. 19, Z. 520-521) und ein „dickes Fell“ (B 3, S. 19, Z. 503-507), um auch ungerechtfertigten Kundeneinwänden oder Beschwerden standhalten zu können. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Finanzbranche müssten im Umgang mit Herausforderungen klar kommunizieren können und gut organisiert sein.

Die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen beschreiben die **Vorgangsweise** im Umgang mit Herausforderungen häufig in Verbindung mit ihren sozialen Arbeitsbeziehungen.

„Ich mache mich schlau, was ist da jetzt der Zweck, was ist das Ziel, was soll ich erreichen und dann schaue ich, was kann ich alles selber abdecken und wo und in welchem Themengebiet bin ich mir jetzt unsicher. Dann hole ich mir Input von Menschen, die das vielleicht schon gemeistert haben, oder die da einen guten Einblick haben, oder die mir jetzt erklären können, was da genau gemeint ist, wenn ich irgendetwas nicht gleich verstehe. Ja (...) Wie meistere ich es sonst noch? Vielleicht indem das ich reflektiere, was ich schon einmal gemacht habe, wie ist das gelaufen, hat das gepasst, kann ich noch etwas besser machen.“ (B 6, S. 17, Z. 461-471).

Die Gesprächspartnerin erklärt, sich bei neuen Herausforderungen vorab selbst zu informieren und sich danach mit Kollegen und Kolleginnen abzustimmen. Außerdem versucht sie auf bereits gemachte Erfahrungen zurückzugreifen. Eine andere Interviewpartnerin führt an, auch das von Kunden gegebene Feedback mit ihrem Team zu reflektieren und damit Folgeprozesse zu optimieren. Der Großteil der Befragten gibt an, sich erst selbst mit der Herausforderung beschäftigen zu wollen. In dieser ersten Pha-

se möchten sie vor allem die Möglichkeit haben, umfangreiche Hintergrundinformationen zu sammeln, um selbst Lösungen finden zu können.

Zwei Befragte geben an, dass es auch wichtig sei, sich kurz über Herausforderungen beschweren zu können. Auch deswegen, damit sich mit Kollegen und Kolleginnen über die möglichen negativen Konsequenzen ausgetauscht werden kann. Dennoch sollten die Herausforderungen im Anschluss *„möglichst schnell, effektiv und rational“* (B11, S. 24-25, Z. 724-727) angegangen werden.

Es sei außerdem von Vorteil, gewisse Dinge selbst auszuprobieren, um Routine zu erlangen. Vereinbarte Wordings und Informationsblätter zu „Frequently Asked Questions“ würden bei der Umsetzung im Gespräch mit Kunden und Kundinnen helfen.

Für die Bewältigung von Herausforderungen solle es eine bestimmte Vorlaufzeit geben. Sodass es an schlechten Tagen, die Möglichkeit gäbe, die Herausforderung später anzupacken. So erklärt eine Gesprächspartnerin: *„es gibt Tage, da kommt einfach nicht die richtige Energie und dann lasse ich es einen Tag liegen und gehe es am nächsten Tag an und habe einen ganz anderen Blick“* (B 2, S. 19, Z. 537-539).

Die Führungskraft sollte mit klarer Kommunikation ihre Erwartungshaltung an ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen formulieren und im Anschluss den Erfolg evaluieren. So erklärt eine Führungskraft: *„Und nach einer Zeit versuche ich das auch zu evaluieren. Wie hat das funktioniert, ist das auch verstanden worden, wird das gemacht, so wie ich das will, ist das verstanden worden, was ich gesagt habe? So, dass sich der Kreis einfach praktisch wieder schließt“* (B 8, S. 16, Z. 419-429).

Gäbe es unterschiedliche Herausforderungen, die zur gleichen Zeit gemeistert werden sollten, wäre es wichtig eine Art Prioritätenliste zu haben, sodass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wüssten, welche Aufgaben zuerst erledigt werden sollten. Es wäre hilfreich, wenn die Bewältigung von Herausforderungen messbar wäre. So erklärt ein Interviewpartner: *„das muss wie ein Projekt sein, es muss ein Startpunkt und einen Endpunkt haben“* (B 3, S. 21, Z. 555-560).

Bei komplexen Herausforderungen wären der Austausch mit Kollegen und Kolleginnen im laufenden Betrieb, Teambesprechungen oder Telefonkonferenzen geeignete Medien, um die Vorgangsweise zu besprechen.

Wie die **Teamstimmung** im Umgang mit Herausforderungen aussieht, wird von den Befragten als unterschiedlich wahrgenommen.

„Am Anfang ist es immer ein bisschen so mit Ängsten verbunden gewesen und auch mit einer bisschen ablehnenden Haltung, weil man sich denkt, schon wieder

etwas Neues und das nimmt überhaupt kein Ende und wie soll das gehen? Das ist kompliziert. Und ich meine, es gibt so Charaktere, die dem Ganzen einfach immer von vorneherein ein bisschen negativ eingestellt sind, wobei man im Nachhinein dann oft hört, okay so schlimm war das jetzt eigentlich gar nicht. Es geht eh, wenn man sich das einmal angesehen hat. Also, wenn dann jemand zum Jammern anfängt, dann lasse ich ihn schon ein bisschen reden, aber versuche halt dann auch irgendwo, dass ich ihm die Angst vor dem Ganzen nehme, wenn's geht“ (B 6, S. 16, Z. 433-453).

Die Gesprächspartnerin erklärt, dass Veränderungen zu Beginn immer mit Ängsten und einer ablehnenden Haltung verbunden sein könnten. Diese sollten zugelassen und besprochen, aber auch Hilfestellung angeboten werden. Es sei wichtig, Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Scheu zu nehmen, Veränderungen gut zu erklären und zu visualisieren.

Die Stimmung im Umgang mit Herausforderungen sei aufgrund der verschiedenen Charaktere sehr unterschiedlich. So postuliert ein Interviewpartner: *„Man muss es mit jedem Mitarbeiter komplett anders angehen. Man kennt mit der Zeit seine Mitarbeiter. Man kennt seine Stärken und Schwächen und da muss man halt dann dementsprechend ganz anders mit dem kommunizieren“ (B 9, S. 20, Z. 538-541).*

Zwei Befragte führen an, gerade bei älteren Kollegen und Kolleginnen das Gefühl zu haben, weniger Veränderungsbereitschaft zu erkennen. So erklärt ein Gesprächspartner: *„Weil ältere Kollegen sind so Veränderungen nicht so aufgeschlossen gegenüber. (...) Ja, ob das jetzt Regulatorik ist oder Handy, Laptop, Beratung – da ist schon so ein bisschen eine (...) Müdigkeit da, finde ich“ (B 3, S. 20-21, Z. 531-545).*

Die bisher ausführlich und detailliert dargestellten Ergebnisse sollen in folgender Diskussion zu einem Gesamtresümee zusammengeführt und ein Ausblick ermöglicht werden.

5 Diskussion und Ausblick

Dieses Kapitel führt die empirischen Ergebnisse mit bereits erwähnten und neuen theoretischen Grundlagen nach Themengebieten zusammen und mündet in der Beantwortung der Forschungsfrage sowie den Erläuterungen zur Zielsetzung. Die Stärken und Schwächen der Arbeit werden diskutiert und auf die Praxisrelevanz der Untersuchung eingegangen. Abschließend werden Impulse für weitere Forschungsvorhaben aufgezeigt.

Positive Emotionen

Auffallend oft erleben Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Finanzbranche positive Emotionen im Zusammenhang mit sozialen Beziehungen. Sie verspüren beispielsweise Freude, Spaß und Zufriedenheit häufig mit ihren Kollegen und Kolleginnen, Kunden und Kundinnen aber auch mit Personen aus dem privaten Umfeld. Auch die Führungskraft spielt für viele in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. Die Befragten wünschen sich in ihr eine Vertrauensperson, die ihnen Anerkennung und Wertschätzung entgegenbringt.

Positive Emotionen können aber nicht nur von außen erzeugt werden, sondern bis zu einem gewissen Maß selbst von den Befragten gesteuert, beziehungsweise ins Positive gelenkt, werden. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wünschen sich wenig Druck und individuelle Freiheiten. Gemäß der Selbstbestimmungstheorie (siehe Abschnitt 2.3) streben auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Finanzbranche danach, eigenverantwortlich zu leben, insofern kann ihr Verhalten willentlich, vorsätzlich, selbst verursacht oder zumindest selbst initiiert sein. Die Kontrollüberzeugung in der Selbstbestimmungstheorie gibt an, ob eine Person im Allgemeinen die Ursache für das eigene Verhalten bei sich oder extern sieht.

Positive Gefühle wie Befriedigung und Zufriedenheit erleben die Befragten in der Finanzbranche auch bei Erreichung von selbst gesetzten oder delegierten Zielen.

Die genannten Auswirkungen positiver Emotionen sind umfangreich. So beschreiben sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Finanzbranche als motivierter, ehrgeiziger, engagierter, enthusiastischer, zufriedener, als entspannt aber auch gespannt. Sie würden positive Emotionen als beflügelnd wahrnehmen und als Anreiz sehen sich weiterzuentwickeln, zusätzliche Erfahrungen in ihrem Arbeitsgebiet zu sammeln und das erworbene Wissen im Anschluss auch an andere weitergeben. Dementsprechend stellte auch die Psychologin Barbara Fredrickson (siehe Abschnitt 2.2) in einer Reihe von Studien fest, dass positive Emotionen das Blickfeld von Individuen erweitern, während

Negative die Sicht verengen. Auch auf die verbesserte Lernfähigkeit wird von Dallwitz-Wegner (siehe Abschnitt 2.2) hingewiesen.

Gute Laune ist ansteckend und trägt zu einer guten Teamstimmung bei. Außerdem verhilft sie Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu mehr Selbstbewusstsein. Um positive Gefühle zu erleben, ist es in der Finanzbranche maßgeblich, eine Tätigkeit auszuführen, die für den Beschäftigten als erfüllend wahrgenommen wird.

Unter anderem wird erwähnt, dass negative Erlebnisse stärker wirken würden und in Relation mit mehr positiven Gefühlen aufgewogen werden müssten. Die Forschung des Mathematikers Marcial Losada und der Psychologin Barbara Fredrickson (2005, S. 678) stellte fest, dass in einer positiven Realität mindestens ein Verhältnis von drei positiven zu einer negativen Erfahrung gemacht werden muss. Auf die Frage, wie oft von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der Finanzbranche positive Emotionen erlebt werden, wird eine Bandbreite von mehrmals täglich bis nahezu täglich angegeben.

Shawn Achor (2013, S. 21ff.) stellt fünf Strategien vor, wie Teams ihr Glücksempfinden steigern und damit zu Höchstleistungen animiert werden können. Diese könnten auch bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der Finanzbranche Anwendung finden:

- *Sei der Architekt deiner eigenen Realität* - Individuen haben die Wahl, die Wirklichkeit positiv oder negativ zu interpretieren. Positive Beschäftigte können die Realität in einer breiteren Perspektive sehen und sind dadurch flexibler und kreativer.
- *Entwerfe Sinn* – Gewöhnliche Menschen bereiten sich in der Regel eher auf das Scheitern eines Plans vor. Positive Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beschäftigen sich hingegen mit den Auswirkungen von Erfolg und erkennen Lösungsmöglichkeiten.
- *Erzeuge Aufschwung* – Schnelle Zielerreichung wirkt beschleunigend. Eine Technik, die positive Beschäftigte beherrschen, ist sich Erfolge wieder ins Gedächtnis zu rufen. Sie erinnern sich daran, was sie gut können und erzeugen damit Energie, um auf Ziele hinzuarbeiten.
- *Eliminiere Nebengeräusche* – Es fällt schwer sich zu konzentrieren, wenn Negativitäten und Sorgen von der Zielerreichung ablenken. Um glücklich und erfolgreich zu werden, muss das Denken auf Positivität ausgerichtet sein. Das bedeutet nicht, dass Negatives ignoriert werden sollte. Stattdessen wird es neu interpretiert.
- *Implementiere Positives* – Indem die eigene positive Realität auf andere Beschäftigte übertragen wird, können nicht nur Kollegen und Kolleginnen neue

Möglichkeiten aufgezeigt werden, sondern auch eigene Wachstumsressourcen gestärkt werden.

In einer Studienreihe stellt Achor (2012, S. 100ff.) fest, dass Angestellte, die andere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sozial unterstützen und fördern eine 40 Prozent höhere Wahrscheinlichkeit aufweisen, im darauffolgenden Jahr befördert zu werden. Zudem identifizieren sie sich zehn Mal mehr mit ihrem Unternehmen als Andere. Lyubomirsky, King und Diener (2005, S. 825ff.) fanden in einer Metaanalyse heraus, dass glückliche Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen im Durchschnitt nicht nur um 31 Prozent produktiver arbeiten, sondern auch um 37 Prozent mehr verkaufen als andere Beschäftigte. Eine weitere wichtige Erkenntnis der Untersuchung zeigt, dass glückliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in ihrem Arbeitsumfeld drei Mal kreativer agieren als unglückliche.

Engagement

Die zwei Voraussetzungen um Engagement am Arbeitsplatz zu haben sind einerseits, das völlige Aufgehen und die Vertiefung in der Tätigkeit, auch Flow-Zustand genannt, und andererseits der bestmögliche Einsatz der persönlichen Stärken von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Dadurch wird Sicherheit und Wohlbefinden ausgelöst. (Johann & Möller, 2013, S. 8).

Beschäftigte in der Finanzbranche erleben bei den verschiedensten Tätigkeiten Flow-Zustände und es ist nicht überraschend, dass diese je nach Stellenanforderungen unterschiedlich ausgelöst werden. Die Befragten empfinden, dass bei Flow-Zuständen nicht nur die Zeit schneller vergeht, sondern währenddessen auch effizienter und mit weniger Energieaufwand gearbeitet wird. Es ist auch möglich, dass die Zeit während des Flow so schnell vergeht, dass es schwierig erscheint, für die übrigen Tätigkeiten genügend Zeit aufbringen zu können. In der Literatur bestätigt sich, dass Individuen während des Flow-Zustandes voll und ganz auf ihre Tätigkeit konzentriert sind und Anstrengung mit Mühelosigkeit erlebt wird. Außerdem verändert sich das Gefühl für Zeitabläufe, weil die Handlungen mit dem Bewusstsein verschmelzen. Zudem zeigt die Literatur, dass Flow ein Ausdruck für hohe Leistungsfähigkeit, aber auch für außerordentliche Leistungsbereitschaft ist (Greve, 2016, S. 15). Die Mehrzahl der Befragten gibt an, Flow-Zustände zwei bis dreimal pro Woche zu erleben. Drei weitere erklären Flow-Momente sogar täglich zu haben.

Interesse und Begeisterung an der Tätigkeit ist bei den Befragten der Finanzbranche durchaus gegeben. Ähnlich wie beim Erleben von Flow-Zuständen sind die Interessen aufgrund der verschiedenen Aufgaben der Befragten breit gestreut. Die Mehrheit gibt an, ihre persönlichen Stärken und Interessen zu einem ausgeprägten Anteil am Ar-

beitsplatz einbringen zu können. Im Rahmen der Tätigkeit können jedoch unterschiedliche individuelle Stärken mehr beziehungsweise weniger zum Einsatz kommen.

Sicherheit in der eigenen Tätigkeit spielt für die Befragten zum Empfinden von Engagement eine wichtige Rolle. Daher schätzen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Schulungen, Selbstbewusstsein, Erfahrung und zeitliche Ressourcen. Auch Studien bestätigen anhand des Job-Demands-Resource-Modell (JD-R) (siehe Abschnitt 2.3.3), dass das Engagement von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen vor allem dann besonders hoch ist, wenn bestimmte Jobressourcen in ausgewogenem Maß mit den verlangten Jobanforderungen einhergehen.

Um einen Eigenantrieb zu entwickeln, brauchen die Beschäftigten für das Erleben von Engagement Sinnvermittlung und die Überzeugung etwas Sinnvolles zum großen Ganzen beizutragen. Weitere Faktoren, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Finanzbranche engagieren, sind Wertschätzung, Lob, funktionierende zwischenmenschliche Beziehungen und das Gefühl von Anderen gebraucht zu werden.

Die Ergebnisse vorliegende Arbeit lassen darauf schließen, dass das Engagement der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Finanzbranche ein entscheidender Faktor für Finanzinstitute ist. So geben Beschäftigte an, dass kein Engagement zu Qualitätsverlusten, Krankenständen, Unzufriedenheit und innerer Kündigung führt. Die Arbeit wird lieblos und ohne Leidenschaft ausgeführt und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen identifizieren sich dadurch weniger mit dem Unternehmen. Auch die Ergebnisse der Gallup-Studie (siehe Abschnitt 2.3) weisen darauf hin, dass wichtige Wettbewerbsfaktoren wie Produktivität, Rentabilität, Qualität, Fehlzeiten und Kundenbindung häufig mit der emotionalen Bindung zum Arbeitgeber zusammenhängen. Laut den Befragten der Finanzbranche wären Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ohne Engagement außerdem unglücklich, gelangweilt und schlecht gelaunt. Im Team entwickelt sich eine negative Eigendynamik, mit der Folge, dass auch andere Kollegen und Kolleginnen geringeres Engagement aufbringen. Im Gegensatz dazu führt laut den Befragten gelebtes Engagement neben Effizienz und Produktivität zu Wohlbefinden, Freude an der Arbeit und gesteigerter Konzentration.

Aufgrund der Tatsache, dass einerseits Flow-Momente in diversem und ausreichendem Ausmaß von den Befragten erlebt werden und auch Interesse und Begeisterung an der eigenen Tätigkeit empfunden wird, kann interpretiert werden, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Finanzbranche am Arbeitsplatz engagiert sind. Dieser Umstand wird auch von der Employee Engagement Survey im österreichischen Sparkassensektor bestätigt (siehe Abschnitt 2.2), bei der 78 Prozent der Teilnehmenden ange-

ben ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten im Arbeitsalltag einsetzen zu können. Die Onlineumfrage beinhaltet zwar eine umfangreiche Stichprobe, enthält jedoch nur Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus einem Institut, währenddessen die vorliegende Arbeit Beschäftigte aus vier verschiedenen Instituten der Finanzbranche umfasst.

Soziale Beziehungen

Die sozialen Beziehungen haben für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Finanzbranche sehr große Relevanz. Sie werden von den Befragten in den Interviews am häufigsten erwähnt und viele positive Beispiele der gegenseitigen Unterstützung und Wertschätzung genannt. Dies könnte ein Indiz dafür sein, dass die positiven Wirkungen der sozialen Beziehungen in der Finanzbranche angenommen, erkannt und in vielen Bereichen hinlänglich genutzt werden.

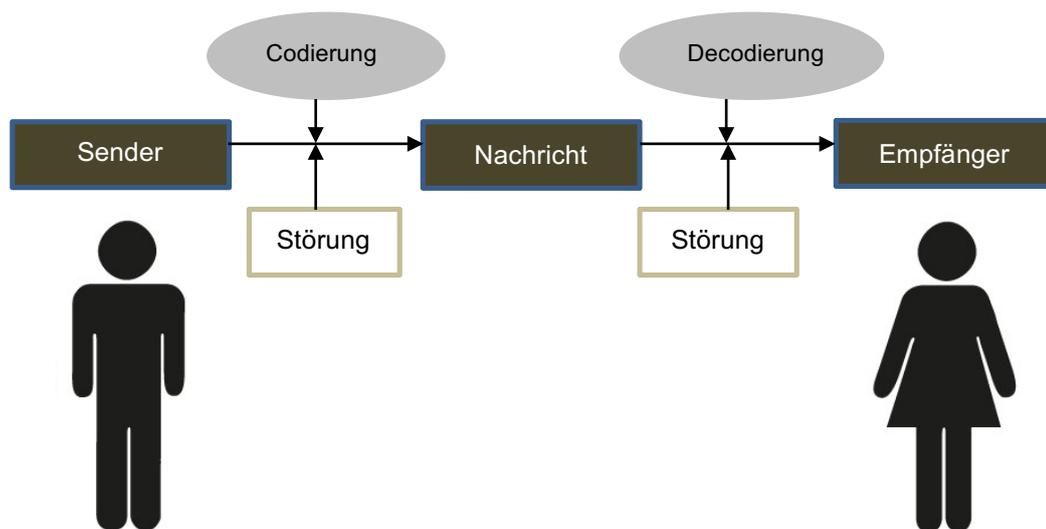
Der Großteil der Befragten erklärt, sehr häufig mit den Kollegen und Kolleginnen aus ihrer direkten Abteilung Kontakt zu haben. Aber nicht nur die Anwesenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, sondern auch der regelmäßige Austausch mit ihnen ist wichtig, um einerseits Erfahrungen zu sammeln und andererseits auch wichtige Informationen zu bekommen. Wichtige Bezugspersonen im Team würden außerdem glücklich machen und geben den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der Finanzbranche Kraft für den Arbeitsalltag. Wie bereits zuvor bei den positiven Emotionen angeführt, werden respektive auch die sozialen Beziehungen häufig im Kontext mit positiven Gefühlen wie Glück und Zufriedenheit erwähnt. Dieser Umstand weist wiederum darauf hin, dass sich die beiden Faktoren gegenseitig beeinflussen könnten. In der Literatur wird ebenfalls erklärt, dass Mitglied eines sozialen Netzwerks zu sein, vielen Menschen Glücksgefühle verschafft (Johann & Möller, 2013, S. 8). Durch den sozialen Kontakt zu Kollegen und Kolleginnen fühlen sich die Beschäftigten in der Finanzbranche in ihrer Person aufgewertet. Begegnen sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf Augenhöhe, können sie sich besser einbringen, konstruktiver arbeiten und Geschäftsabläufe besser diskutieren und optimieren. Dallwitz-Wegner (2016, S. 60) beschreibt, dass mithilfe positiver Emotionen, die häufig mit guten sozialen Beziehungen einhergehen, das Erkennen von Optionen und Zusammenhängen besser gelingt.

Auch der private Austausch mit Kollegen und Kolleginnen ist vielen Gesprächspartnern wichtig. Er fördert den Respekt, das Verständnis und die Akzeptanz, da Personen aufgrunddessen an den Tag gelegte Verhaltensweisen besser zuordnen und deuten können.

Der Großteil der Befragten erhält Wertschätzung von anderen, erteilt sie aber auch. Anerkennung wirkt positiv, ansteckend, zielführend, befriedigend und als Vertrauens-

beweis, dass gute Arbeit geleistet wird. Ausschließlich die ordentliche und adäquate Kommunikation an den Empfänger würde jedoch die gewünschte Reaktion hervorrufen. Folgende Abbildung (Abbildung 2) zeigt ein bekanntes und viel zitiertes Modell der Kommunikation, das aus den 1940er Jahren von Shannon und Weaver stammt. Ausgangspunkt des Prozesses ist die Informationsquelle, auch Sender genannt. Diese wählt eine Nachricht aus und übermittelt sie in Form von Signalen (Codierung). Die Signale werden übertragen und vom Adressat, auch Empfänger genannt, aufgenommen und entschlüsselt (Decodierung). Der Vorgang der Signalübertragung ist allerdings möglichen Störungen ausgesetzt. Ursachen für unerwartete oder ausbleibende Reaktionen der Empfänger können nach Shannon und Weaver Übersetzungsfehler aufgrund unterschiedlicher Sprache oder Mehrdeutigkeit sein, die dazu führen, dass sich gesendete und empfangene Botschaft nicht völlig entsprechen. So kann etwa eine mehrdeutige Aussage beim Empfangenden auf falsche Weise interpretiert werden und so nicht die erhoffte Reaktion bewirken (Röhner & Schütz, 2016, S. 21ff.).

Abbildung 2: Sender-Empfänger Modell von Shannon und Weaver



Quelle: Eigene Darstellung nach Röhner & Schütz (2016, S. 22)

Betreffend Unterstützung von Anderen ergibt sich aus den Interviews ein homogenes Bild. Die Befragten erhalten einerseits Unterstützung, sind aber andererseits auch bereit ihre Kollegen und Kolleginnen selbst zu unterstützen. Alvin Gouldner (1960, S. 171) beschreibt mit der Norm der Reziprozität bereits, dass Unterstützung wie folgt erteilt wird „(1) people should help those who have helped them, and (2) people should not injure those who have helped them.“ Gegenseitige Unterstützung erfolgt in der Finanzbranche beispielsweise in Form von Coaching. Dabei werden nicht nur jüngere

von älteren Beschäftigten gefördert, sondern auch vice versa erfahrenere von jüngeren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen weiterentwickelt, beispielsweise bei der Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen. Mit der Unterstützung von Anderen verlieren die Befragten die Scheu vor Herausforderungen und die empfundene Sicherheit bei der Ausführung der eigenen Tätigkeit wird erhöht.

Bei einem schlechten Arbeitsklima haben die Befragten keine Motivation am Arbeitsplatz und infolgedessen würde die Leistung, Zielerreichung und das Engagement sinken. Schlechte Arbeitsbeziehungen verhindern die Bildung eines kooperierenden Teams. Es entstehen Aktivitäten wie Streit, Spannungen, Gruppenbildung und Mobbing, bei denen wertvolle Arbeitszeit verloren geht. Auch Kunden und Kundinnen würden schlechte Arbeitsbeziehungen bemerken und Verkaufsergebnisse sich dadurch verschlechtern. Während schlechte Arbeitsbeziehungen kontraproduktiv und lähmend wirken, sind gute Arbeitsbeziehungen Selbstläufer. Das Arbeitsleben ist angenehmer und es entstehen positive Auswirkungen wie Verlässlichkeit und ehrliches Interesse am Gegenüber. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit guten Arbeitsbeziehungen nehmen Feedback an und erledigen Dinge, die nicht unmittelbar das eigene Tätigkeitsfeld betreffen. Insgesamt wurden von den Befragten mehr Negativbeispiele angeführt, was auf die Negativitätsverzerrung von Individuen zurückzuführen sein könnte. Diese besagt, dass Personen evolutionsbedingt dazu neigen, negativen Erfahrungen und Informationen mehr Aufmerksamkeit und ein höheres Gewicht einräumen, als positiven. Negative Erfahrungen determinieren häufig deutlich stärker das Gesamturteil als positive Erlebnisse (Ito, Larsen, Smith & Cacioppo, 1998, S. 887). Auch Fredrickson (2011, S. 191) berichtet davon, dass negative Gefühle auf die Wahrnehmung von Menschen stärker wirken als positive Ereignisse. Daher könnten auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Finanzbranche unangenehme oder gar bedrohliche Faktoren der Umwelt deutlich höher als positive Veränderungen bewerten (Fox, 2017, S. 68). Trotzdem, der Großteil der Befragten aus der Finanzbranche empfindet die Beziehung zu Kollegen und Kolleginnen, aber auch zu Führungskräften als sehr angenehm.

Sinn und Werte

Hinter dem vierten Element Sinn, verbirgt sich das Gefühl, zu etwas zugehörig zu sein oder eine Sache zu verfolgen, die einem höheren Zweck dient (Johann & Möller, 2013, S. 8).

Der Sinn der eigenen Tätigkeit und damit der täglich geleisteten Arbeit wird von allen elf Befragten als wertvoll und wichtig für das Unternehmen als auch externen Personen, wie Kunden und Kundinnen, bewertet. Die hohe Zustimmung der Befragten könn-

te nun darin begründet liegen, dass sozial erwünscht geantwortet wurde, da die Befragten Schamgefühl oder das Gefühl sich rechtfertigen zu müssen, vermeiden wollten. Aufgrund der darauffolgenden, zahlreichen Begründungen geht die Forschende jedoch davon aus, dass die Befragten ihre Tätigkeit tatsächlich als wertvoll und wichtig erachten. Die eigene Tätigkeit wird als positive Herausforderung gesehen, mit der sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Finanzbranche einerseits identifizieren und andererseits selbst definieren möchten. Dabei ist den Befragten wichtig, individuell arbeiten zu können, ein Ziel vor Augen zu haben, zum Wachstum des Unternehmens beizutragen und ein interessantes Aufgabengebiet zu haben.

Zudem gibt der Großteil der Befragten an, selten bis kaum Konflikte mit den Wertvorstellungen des Unternehmens zu haben. Zwei Befragte mit langjähriger Berufserfahrung in der Finanzbranche erklären, dass die Übereinstimmung der persönlichen Werte mit den Unternehmenswerten in den letzten Jahren zugenommen hätte, was ein Indiz dafür sein könnte, dass sich die Branche im Zeitverlauf im Sinne von PERMA positiv entwickelt hat.

Gesetzliche Prüfungen und Vorgaben sind Themen, die die Befragten laufend in ihrer täglichen Praxis begleiten. Sie werden von den Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen jedoch als Notwendigkeiten gesehen, die nicht weiter hinterfragt werden, sondern einfach ausgeführt werden sollten. Dieser Umstand könnte darin begründet liegen, dass die gesetzlichen Erfordernisse, die zwar auf bestimmten Grundlagen und vermutlich von Politikern reflektierten Hintergründen basieren, in vielen Fällen für die Befragten unverständlich und nicht nachvollziehbar sind. Zudem weisen die Befragten darauf hin, dass die gesetzlichen Rahmenbedingungen ohnehin nicht geändert werden können und daher hingenommen werden müssen.

Laut den Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen kommt es bei der Vermittlung von Sinn auch auf die Mentalität und den Charakter der Beschäftigten an. So gibt es Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die Aufgaben problemlos erledigen, ohne den Sinn zu hinterfragen, aber auch Kollegen und Kolleginnen, die ohne Sinnvermittlung weniger produktiv arbeiten würden. Auch die Aufnahmefähigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen spielt dabei eine Rolle. So gibt es Beschäftigte, die den Sinn von Aufgaben schon bei der ersten Vermittlung verinnerlichen und Andere mit denen öfter und eindringlicher gesprochen werden muss.

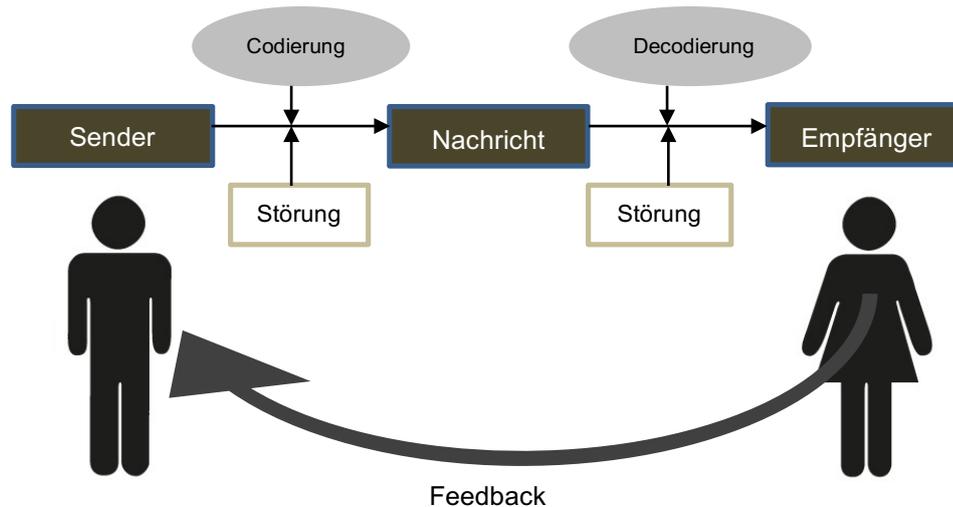
Der Sinn diverser Arbeitsaktivitäten wird in der Finanzbranche von der Managementebene, über die Führungskräfte, bis hin zu den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen vor allem über heruntergebrochene, monetäre Ziele wie Deckungsbeitragsrechnungen und

Dienstleistungserträge vermittelt. Argumentiert wird häufiger über Zahlen, als über die tatsächlichen Hintergründe und die Unternehmensphilosophie. Mehrfach geben die Befragten an, dass es eine Verbindung zwischen Zielvorgaben und dem Sinn einzelner Tätigkeiten gäbe. So sollte sich für den Großteil der Befragten der Sinn aus den Zielen selbst ergeben. Daher verwundert es auch nicht, dass zum Faktor Sinn wenig von den Befragten argumentiert und ihm damit die geringste Aufmerksamkeit während der Interviews gewidmet wurde.

Fehlende Sinnvermittlung für das große Ganze und damit die Trennung von Hand- und Kopfarbeit wird bereits seit Taylors Zeiten und dem Prinzip der Arbeitsteilung häufig kritisiert. Sie führe dazu, dass Beschäftigten die Eigeninitiative, das Denken, die Arbeitsbefriedigung und die Arbeitsfreude verweigert werden, unterdrücke sie intellektuell und tendiere dazu, den erfinderischen Geist zu zerstören. Außerdem könne sie die Gesundheit der Beschäftigten untergraben, die Zeitspanne der Arbeits- und Erwerbsfähigkeit verkürzen und führe zu vorzeitigem Altern (Hebeisen, 1999, S. 120). Auch die Befragten führen zahlreiche Gründe an, weshalb die Sinnvermittlung hohe Relevanz haben sollte. So können fehlende Erklärungen Irritationen bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verursachen. Sie würden selbst nach Hintergründen suchen, die womöglich nicht der Wahrheit entsprechen könnten. Es käme zu Spekulation und schlechter Stimmung. Mangels Hintergrundinformationen hätten Kundenberater und Kundenberaterinnen Angst davor, bestimmte Themen beim Kunden überhaupt anzusprechen. Als Folge davon würden sie Aufgaben nach hinten schieben, oder gar nicht erledigen. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind ohne nötige Klarheit orientierungslos, weshalb den Führungskräften bei der Sinnvermittlung eine wichtige Multiplikator- und Übersetzerrolle zukommt.

Die Finanzbranche sollte sich also künftig damit auseinandersetzen, wie sie die übergeordneten Ziele, Visionen und tatsächlichen Hintergründe für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erkenntlich machen kann. Beispielsweise könnten einfache positive Interventionen (siehe Abschnitt 2.5 & Abschnitt 5.1) dabei Abhilfe schaffen, indem sinnvolle Elemente von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen regelmäßig reflektiert werden. Viele Interventionen liegen Konstrukten zugrunde, die in der Forschung etabliert sind (Tomoff, 2017, S. 33f.). Außerdem könnte wechselseitige Kommunikation und Feedback ein wichtiger Faktor sein, um abzuklären, inwieweit die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen den Sinn tatsächlich verinnerlicht haben. Nachfolgende Abbildung (Abbildung 3) ergänzt die Sender-Empfänger Kommunikation um den Punkt Feedback, sodass Störungen bei der Codierung und Decodierung von Nachrichten zeitnahe identifiziert werden können und entsprechend entgegengewirkt werden kann.

Abbildung 3: Sender-Empfänger Modell von Shannon und Weaver



Quelle: Erweiterte eigene Darstellung nach Röhner und Schütz (2016, S. 22)

Zielerreichung

Wie in Unternehmen der Finanzbranche Ziele und Verantwortung erlebt werden, brachte umfangreiche Aussagen hervor. Dieser Umstand lässt erkennen, dass Ziele und Zielvorgaben nach wie vor zentrale Themen der Branche sind. Wie bereits angeführt, wird das Erleben von Zielen und Verantwortung häufig in Verbindung mit dem Sinnempfinden und vice versa erwähnt. Beschäftigte in der Finanzbranche haben umfangreiche quantitative und qualitative Teilziele zu erfüllen. Aufgrund des Umstandes, dass einige Teilziele von den Befragten nicht erreicht werden und der Argumentation dazu, geht die Forschende davon aus, dass Ziele in der Finanzbranche sehr herausfordernd gesetzt werden, sodass bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Leistungsdruck entstehen kann. Für die langfristige Gesundheit der Beschäftigten bei steigenden Berufszeiten (siehe Abschnitt 1.2) und auch hohe Kosten, die durch Fluktuation entstehen können, ist daher besonderes Augenmerk auf das langfristige Wohlbefinden der Belegschaft zu legen.

In der Finanzbranche werden die Ziele top-down heruntergebrochen. In höheren Hierarchieebenen ist die Zielvergabe mit mehr Dialog und Argumentation verbunden. Bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der unteren Hierarchieebenen, werden die Ziele gemäß dem Management by Objectives Ansatz (MbO) nach Drucker (1954, S. 121ff.) als von oben vorgegeben erlebt. Die Basisidee des MbO-Konzepts ist die ergebnisorientierte Steuerung durch den Einsatz von Zielen. Die Zielerreichung des Unternehmens, der Abteilung und der einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wird zum Hauptbestandteil erklärt, während die Art der Zielerreichung in den Hintergrund tritt. Ziele be-

schreiben somit Ergebnisse und nicht Aktivitäten. Die einzelnen Teile der Organisation verschmelzen durch Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel zu einer Einheit. Die konsequente Umsetzung der Methode führt dazu, dass vor allem engagierte und verantwortungsbewusste Beschäftigte deutlich motivierter arbeiten können (Meyer, 2013, S. 12f.). Die daraus klar formulierten Ziele schaffen Transparenz und eine wichtige Grundlage für zeitgerechte effiziente Kontrolle. Kursabweichungen werden auf allen Stufen erkannt und korrigierende Maßnahmen können rechtzeitig eingeleitet werden. Wie die meisten Managementsysteme hat auch MbO nicht nur Vor- sondern auch Nachteile. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen empfinden dadurch in der Regel höheren Leistungsdruck. Es kann dazu führen, dass Beschäftigte nur mehr die Zielerreichung vor Augen haben. Zudem kann das Risiko entstehen, dass sich Beschäftigte mehr auf Quantität als auf Qualität fokussieren (Baldegger, 2007, S. 238). Ähnlich werden die Auswirkungen von Zielen auch von den Befragten in der Finanzbranche von zwei Seiten beleuchtet. Einerseits werden Ziele als Druck und Belastung empfunden und können zu zunehmender Nervosität und sogar zur Blockade von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen führen. Auf der anderen Seite sind Ziele klar formulierte Erwartungshaltungen und damit ein Ansporn, um zielorientiert vorzugehen.

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bewegen sich entsprechend dem MbO-Ansatz innerhalb vorab vom Unternehmen festgelegter Grenzen wie Budgets, Arbeitsrichtlinien, Unternehmenspolitik und gesetzlicher Rahmenbedingungen. Die Ableitung der Zielvorgaben erfolgt anhand der Unternehmensziele und wird auf die einzelnen Hierarchieebenen heruntergebrochen. Die Aufgabe der Bereichsleiter ist es folglich, die Ziele auf die Abteilungen oder Filialen herunter zu brechen (Meyer, 2013, S. 12f.). Dieser Umstand könnte auch eine Erklärung dafür geben, weshalb Beschäftigte in höheren Hierarchieebenen Ziele mit mehr Argumentationsspielraum wahrnehmen als in niedrigeren.

Im Rahmen der Selbstbestimmungstheorie (siehe Abschnitt 2.3) postulieren Ryan und Deci drei psychische Grundbedürfnisse: das Bedürfnis nach Kompetenz das nach Autonomie und jenes nach sozialer Eingebundenheit. Kompetenz und Autonomie bilden die Grundlage für das Entstehen intrinsischer Motivation, die ihrerseits eine wichtige Quelle für selbstgesteuertes Lernen ist. Jedoch kann eine ursprünglich intrinsisch motivierte Tätigkeit durch äußere Zwänge oder Anreize extrinsisch motiviert werden. (Müller, 2001, S. 45ff.) Um einen Verlust intrinsischer Motivation der Beschäftigten in der Finanzbranche zu vermeiden ist es wichtig, externe Kontrolle gering zu halten und informatives statt kontrollierendes Feedback zu geben.

Auch das Thema Benchmarking wird von einem Mitarbeiter angesprochen, der in einem großen, österreichischen Bankinstitut beschäftigt ist. Beim Benchmarking werden verschiedene Kundenstöcke oder Filialen verglichen und auf Basis dessen Vergleichswerte erstellt. Für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wird damit ersichtlich, welche Potentiale sie im Vergleich zu anderen Kollegen und Kolleginnen haben, die eine Kundenschicht mit ähnlichen Einkommensverhältnissen, Soll- und Habenvolumina betreuen. Dieses Ziel- und Benchmarkingtool wurde in dem Institut vor zirka fünf Jahren eingeführt. Es könnte dabei helfen, heruntergebrochene Zielvorgaben bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen besser recht zu fertigen. Auch die Theorie der sozialen Vergleiche nach Festinger (1954, S. 117), die durch eine Reihe empirischer Befunde belegt wird, unterstützt die Annahme der Forschenden. Soziale Vergleiche beinhalten die Beobachtung anderer Personen mit dem Ziel, Informationen über ihre Leistungen, Werte und Meinungen einzuholen, die für die Beurteilung und Bewertung eigener Leistungen, Werte und Meinungen benutzt werden. Soziale Vergleiche dienen der Beseitigung subjektiver Unsicherheit darüber, wie ein Sachverhalt zu bewerten ist und treten unter anderem in Leistungssituationen auf. Dazu ist die Auswahl geeigneter Vergleichspersonen mit denen hohe Ähnlichkeit besteht bedeutsam, welche durch das beschriebene Benchmarkingtool gegeben ist (Bierhoff, 2014 zitiert in Wirtz, 2014, S. 1451).

Nichts desto trotz geben die Befragten an, dass vor allem in der Vergangenheit, aber auch aktuell noch Ziele vergeben werden, die in der Umsetzung kaum erreichbar erscheinen. Es ist eine gewisse Gelassenheit von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen notwendig, denn wenn Teilziele nicht erreicht werden, können sie mit der Zielüberschreitung in anderen Bereichen aufgewogen oder kompensiert werden. Vorgesetzte versuchen die Stärken und Schwächen ihrer Angestellten zu berücksichtigen und den Fokus auf das Erreichen des Gemeinschaftsziels zu legen. Dieser Umstand ist ein Indiz dafür, dass die Beschäftigten vor allem ihre Stärken und Interessen einsetzen und damit Themenbereiche bearbeiten können, bei denen sie sich wohlfühlen. Gemäß dem Stärkenansatz in der positiven Psychologie und den Resultaten der Studie des Corporate Leadership Councils (siehe Abschnitt 1.2) ist diese Vorgehensweise der richtige Weg, um die Leistungspotentiale der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu heben. Dieser besagt, dass der stärkenbasierte Einsatz der Beschäftigten positive Auswirkungen auf das Engagement, Produktivität, Fluktuation und den Gewinn hat (Tomoff, 2017, S. 148). Eine Metaanalyse von Harter, Schmidt und Hayes (2002, S. 275ff.) demonstrierte, dass jene Angestellte deren Arbeitsplätze stärkenbezogen ausgerichtet waren, eine 38 Prozent höhere Produktivität und eine 44 Prozent höhere Erfolgswahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Kunden- oder Kundinnen- und Mitarbeiter- oder Mitarbeiterinnen-

bindung aufwiesen. Der Stärkenansatz wirkt sich also nicht nur direkt auf die Beschäftigten aus, sondern zieht weitere Bahnen und beeinflusst Kunden und Kundinnen positiv.

Zudem ist der entscheidende Faktor bei Zielverfehlung für Führungskräfte in der Finanzbranche, ob sich der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin in ausreichendem Ausmaß engagiere, die Zielvorgaben zu erreichen, was zugegebenermaßen sehr subjektiv wahrgenommen werden kann. Führungskräfte sollten bei der Bewertung akkurat vorgehen, denn einige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen teilen bewusst ihre Erfolge und andere machen ungern auf ihre Leistungen aufmerksam.

Motivierend wirken Ziele auf die Befragten, wenn Unternehmensvorgaben erreichbar wirken. Der Großteil gibt an, dass die Ziele zwar eine Herausforderung darstellen dürften, jedoch eine adäquate Höhe aufweisen müssen. Sie sollten fordernd aber nicht überfordernd sein. Die Literatur bestätigt, dass die empfundene Erreichbarkeit eines Ziels für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ausschlaggebend ist. Vielfach zitiert ist in diesem Zusammenhang das in nachfolgender Tabelle (Tabelle 4) angeführte S.M.A.R.T.-Modell von George Doran, das erklärt, wie Ziele formuliert werden sollten (Doran, 1981, S. 35f.):

Tabelle 4: S.M.A.R.T Modell von George Doran

S =	spezifisch	konkret, eindeutig formuliert, schriftlich fixiert
M =	messbar	qualitativ formuliert, quantitativ festgelegt
A =	attraktiv	anspruchsvoll, herausfordernd, relevant
R =	realistisch	erreichbar mit den vorhandenen Ressourcen
T =	terminiert	Teilschritte und konkreter Zeitpunkt festgelegt

Quelle: Eigene Darstellung nach Weisweiler, Dirscherl und Braumandl (2013, S. 110)

Werden Ziele spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert vereinbart, fällt es Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen leichter sie umzusetzen. Von Führungskräften sollte daher vor allem darauf geachtet werden, dass der präzisen Kommunikation ausreichend Bedeutung geschenkt wird (Salzer, 2011, S. 114).

Auch Cameron (2013, S. 99) stellte fest, dass nachhaltiges Wachstum und außergewöhnlicher Erfolg stark mit der Art der Zielsetzung und dem Sinn des Unternehmens in Verbindung stehen. Diese Art der Ziele nannte er Everest Ziele. Sie gehen in ihrem Kern über die SMART Ziele hinaus, da sich die Zielsetzung nicht nur um die Lösung von Problemzuständen dreht, sondern groß und umfassend gedacht wird. Schon der

Weg zum Ziel wird als lohnend und sinnstiftend empfunden. **Everest Ziele** zeichnen sich durch fünf Merkmale aus:

- Sie beschreiben eine *positive Abweichung*: Everest Ziele fokussieren sich auf außergewöhnliche Leistungsniveaus, bei denen die Ergebnisse von Zielen, weit über den Normalen liegen.
- Sie *lohnen sich*: Everest Ziele tragen den Sinn immer in sich selbst und sind direkt mit einem Wert verbunden, für den es sich einzusetzen lohnt. Es sind also intrinsisch motivierte Ziele, die durch Weisheit, positive Beziehungen oder Erfüllung entstehen.
- Sie *unterstützen Potenzial*: Everest Ziele fokussieren nicht nur auf das Umgehen von Hindernissen oder das Vermeiden von Schwierigkeiten, sondern richten sich auf Gelegenheiten, Möglichkeiten und Potenzial. Sie unterstützen und betonen Stärken.
- Sie stellen einen *Beitrag* dar: Everest Ziele unterscheiden sich in Leistungs- und Beitragsziele. Leistungsziele basieren auf eigenem Interesse, zum Beispiel auf sozialer Anerkennung und Belohnung. Im Gegensatz dazu umfassen Beitragsziele auch einen Nutzen für andere. Sie enthalten stärker was Individuen geben und beitragen können, als das, was selbst erreicht oder erhalten werden kann (Blickhan, 2015, S. 48). Studien zeigen, dass Beitragsziele wesentlich stärker zum persönlichen Wachstum, zwischenmenschlichen Vertrauen und stabilen Arbeitsbeziehungen beitragen, während Leistungsziele dazu führen sich beweisen zu müssen (Crocker, Olivier, Nuer, 2009, 256ff.).
- Sie tragen nachhaltig zur *Energetisierung* bei: Everest Ziele wirken nicht erschöpfend, sondern setzen Energie frei. Eine externe Quelle der Motivation ist nicht erforderlich, da das Ziel selbst positive Energie beinhaltet (Blickhan, 2015, S. 49).

In der Finanzbranche ist es zur Erreichung von Zielen von Bedeutung, sich selbst Ziele zu stecken. Eine Empfehlung von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der Finanzbranche ist, sich Etappenziele, wie Tages-, Wochen- oder Monatsziele zu setzen. Außerdem motiviert die Befragten, wenn sie gute Verkaufsergebnisse haben. Auch die eingangs erwähnten Teamziele (siehe Abschnitt 1.2.) motivieren die Befragten, indem Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich gegenseitig noch mehr unterstützen und der Druck im Vergleich zu Kollegen und Kolleginnen gut abschneiden zu müssen, damit reduziert wird.

Die Würdigung von Erfolgen erfolgt auf vielfältiger Ebene. So gibt der Großteil der Befragten an, Anerkennung in Form von verbalem Lob zu erhalten. Gefeierte wird neben

gemeinsamen Ausflügen auch bei Firmenveranstaltungen. Die Würdigung von Erfolgen hat einen positiven Effekt auf die Beschäftigten. Wenn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Finanzbranche gelobt werden, strengen sie sich noch mehr an ihr Ziel zu erreichen.

Auf die Frage wie häufig Ziele von den Befragten erreicht werden, fielen die Rückmeldungen eher zurückhaltend aus, was darin begründet liegen könnte, dass die Frage als zu persönlich wahrgenommen wurde. Dennoch gibt der Großteil der Untersuchungsteilnehmer und Untersuchungsteilnehmerinnen an, dass mindestens dreiviertel ihrer Teilziele erreicht werden. Auch in diesem Fall ist nicht auszuschließen, dass von den Befragten sozial erwünscht geantwortet wurde, da die Verfehlung von Zielen mit einem Schamgefühl verbunden sein könnte und sich die Befragten nicht schlecht darstellen möchten.

Herausforderungen in der Finanzbranche

Neben Herausforderungen wie der Niedrigzinspolitik, der Erfüllung gesetzlicher Erfordernisse, Digitalisierung und Leistungsdruck nennen die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen noch weitere Aspekte, die künftig in der Finanzbranche von Bedeutung sein könnten.

Um die Kundenbedürfnisse auch in Zukunft so gut wie möglich abdecken zu können ist es wichtig, am Markt mit einer Omnikanalstrategie aufzutreten (siehe Abschnitt 2.4). Kunden sollten ort- und zeitungebunden selbst entscheiden können, wie sie mit ihrem Finanzinstitut in Verbindung treten, Services nutzen oder Produktabschlüsse tätigen möchten. Die Unternehmen müssen dafür Sorge tragen, dass die geeigneten Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden.

Auch das Thema FinTechs wird als Herausforderung der Zukunft gesehen (siehe Abschnitt 2.4). Große Player hätten es laut Befragten einfacher gesetzliche Vorgaben zu erfüllen. Andere Mitbewerber und Onlineanbieter nehmen eine Ergänzungsfunktion ein, handeln nicht unmittelbar mit Finanzprodukten und unterliegen daher weniger gesetzlichen Erfordernissen. Daher sollten Kooperationen eingegangen und die eigenen Services verbessert werden.

Das Konsumentenverhalten sich online zu informieren, wird laut den Befragten weiterhin steigen und damit den Konkurrenzdruck verstärken. Kunden und Kundinnen werden künftig nach neuen und einfacheren Zahlungs- und Paymentmöglichkeiten suchen, die via Smartphone, der Uhr oder anderen Medien abgewickelt werden können. Die Bargeldnutzung von Konsumenten und Konsumentinnen wird aufgrund der neuen Zahlungsmöglichkeiten weiterhin sinken. So wird sich das Berufsfeld der Kassiere und

Kassierinnen, die hauptsächlich in der Bargeldabwicklung tätig sind, auf Servicebereiche verlagern. Kundenberater und Kundenberaterinnen müssen flexibel und offen sein und die neuen Entwicklungen als Chance sehen.

In den folgenden Jahren könnte es laut den Befragten zu einer Neuausrichtung kommen. Finanzinstitute hätten weniger Filialen und würden als Konsequenz der Digitalisierung und den vermehrten Buchgeldtransaktionen weniger Personal beschäftigen. In den verbleibenden Standorten würden vorrangig Spezialisten arbeiten und Aufgaben mit abwickelndem Charakter weiterhin zentralisiert und zusammengefasst werden. Finanzunternehmen müssten außerdem mit neuen Dienstleistungen Einnahmequellen generieren.

Sie müssten auf Trends wie die Internationalisierung reagieren, da Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen künftig mit einer größeren Anzahl von Menschen vernetzt und mit unterschiedlichen Kulturen konfrontiert sein werden.

Laut den Befragten, gibt es zahlreiche Methoden, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu unterstützen, um den Herausforderungen in der Finanzbranche standzuhalten. Von großer Bedeutung ist für die Befragten die Funktionalität der technischen Ausstattung. Eine schnelle Umsetzung gelingt den Beschäftigten vor allem dann, wenn umfangreiche Berater-, Beraterinnen-, Kunden- und Kundinneninformation von Unternehmensseite zur Verfügung gestellt werden. Dazu gehören ein gutes Wording, Briefe oder Kunden- und Kundinnenlisten, die von bestimmten neuen Regelungen betroffen sind. Die Vorbereitung auf Herausforderungen solle zeitgerecht und laufend durchgeführt werden. Zudem ist es vorteilhaft, wenn Informationen gut aufbereitet, nicht auf einmal, sondern in Portionen übermittelt werden. Gibt es unterschiedliche Herausforderungen, die zur gleichen Zeit gemeistert werden sollten, ist es wichtig, Prioritäten zu setzen, sodass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wissen, welche Aufgaben zuerst erledigt werden sollen. Informationen könnten abhängig vom Thema über verschiedene Medien geteilt werden, wie zum Beispiel dem Firmenintranet, in Schulungen, Workshops und Besprechungen. Bei Firmenmeetings sind vor allem gemeinsame Diskussionen und Klarheit in der Kommunikation hilfreich. Neben der Informationsweitergabe ist den Beschäftigten wichtig, den Sinn neuer Aufgaben zu erkennen, damit in Beratungsgesprächen entsprechend argumentiert werden kann.

Es ist für die Befragten vorrangig, selbst Erfahrungen und Informationen zu Herausforderungen zu sammeln, sich im Anschluss aber auch mit Kollegen und Kolleginnen austauschen zu können. Was die Teamstimmung betrifft, erklärten die Befragten, dass Veränderungen anfangs mit einigen Vorbehalten verbunden sein können. Es ist ein

grundsätzlicher Mechanismus, dass Individuen einige Veränderungen scheuen, weil sie Angst vor Neuem und Unsicherheit empfinden. Da Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen während eines Change-Prozesses ihre erlernten Verhaltensweisen verändern müssen, ist eine anfänglich ablehnende Haltung beinahe zu natürlich (Nagel, 2007 zitiert in Keuper & Groten, 2007, S. 280). Die Ängste sollen laut den Befragten zugelassen und besprochen, aber auch Hilfestellung angeboten werden. Es wird als Mehrwert gesehen, wenn Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Unsicherheit genommen wird indem Veränderungen gut erklärt und visualisiert werden.

Außerdem hilft ein Ausgleich im Privatleben durch Hobbys und eine intakte Familie. Die angeführte Relevanz der Sinnvermittlung als auch der sozialen Beziehungen in diesem Zusammenhang sprechen dafür, dass sich die Finanzbranche näher mit dem PERMA-Modell auseinandersetzen sollte.

In der positiven Psychologie wird dem Begriff Charakter viel Aufmerksamkeit eingeräumt. Das kommt daher, weil zum einen der Charakter zentrale Bedeutung für das Verständnis eines psychologisch guten Lebens und zum anderen die menschlichen Charaktereigenschaften direkte, positive Auswirkung auf unsere Arbeits- und Lebenszufriedenheit hat. Martin Seligmann entwickelte aus diesem Grund gemeinsam mit Christopher Peterson eine Übersicht über 24 messbare Charakterstärken, die sechs Tugenden zugeordnet werden können (Seligman, 2012, S. 343ff.). Damit war ein Instrument geschaffen, um menschliche Tugenden und Ideale wissenschaftlich und empirisch zu messen. Diese definierten Charakterstärken werden in weiterer Folge dargestellt.

Weisheit und Wissen: Mit dieser Tugend ist die Fähigkeit gemeint, sich Wissen anzueignen und zu nutzen. Dazu gehören die Charakterstärken:

- Kreativität - neue Wege gehen und Lösungen finden;
- Neugier - Interesse haben;
- Urteilsvermögen - Dinge von mehreren Seiten betrachten und durchdenken;
- Liebe zum Lernen - Freude am Lernen haben;
- Weisheit - einen guten Rat geben können;

Mut: Bei dieser Tugend geht es um emotionale Stärke und Willenskraft, um Barrieren zur Erreichung von Zielen zu überwinden. In diesen Bereich fallen:

- Tapferkeit - Herausforderungen annehmen;
- Ausdauer - zu Ende führen, was begonnen wurde;
- Authentizität - die Wahrheit sagen und sich selbst daran halten;

- Enthusiasmus - begeisterungsfähig sein und Energie haben;

Menschlichkeit: Diese Tugend steht für gute, menschliche Interaktion. Dazu gehören:

- Bindungsfähigkeit - liebevolle Wertschätzung in Beziehungen äußern können;
- Freundlichkeit - anderen gerne helfen;
- Soziale Intelligenz - sich über Gefühle und Motive bewusst sein;

Gerechtigkeit: Tugend, die für ein gesundes Sozialleben sorgt und die Gemeinschaft fördert. Zu diesem Bereich gehören die Charakterstärken:

- Teamwork - gut als Mitglied eines Teams arbeiten;
- Fairness - Menschen nach dem Prinzip der Gleichheit behandeln;
- Führungsvermögen - Aktivitäten in Gruppen führen und organisieren;

Mäßigung: Zu dieser Tugend gehören Eigenschaften, die Exzessen entgegenwirken. Das sind:

- Vergebungsbereitschaft - Akzeptanz, dass andere Schwächen haben;
- Bescheidenheit - das was erreicht wurde, spricht für sich selbst;
- Vorsicht - vermeiden, was wir später bereuen könnten;
- Selbstregulation - Gefühle und Aktionen regulieren und kontrollieren können;

Transzendenz: Diese Tugend beschäftigt sich mit der Förderung eines höheren Sinns. Dazu gehören die Charakterstärken:

- Sinn für das Schöne - Schönheit in allen Lebensbereichen wertschätzen können;
- Dankbarkeit - Bewusstsein, über die guten Dinge haben und erleben;
- Hoffnung - das Beste erwarten und darauf hinarbeiten;
- Humor - Menschen zum Lachen bringen, Humor schätzen können;
- Spiritualität - Glaube an einen höheren Sinn haben (Bannink, 2012, S. 17);

Seligmann (2012, S. 343) geht davon aus, dass alle 24 Charakterstärken Fähigkeiten sind, die selbst kontinuierlich ausgebaut werden und bewusst gestärkt werden können. Er erklärt, dass Individuen sogenannte Signaturstärken haben, denen wir besondere Aufmerksamkeit schenken und welche wir noch häufiger im Privat- und Berufsleben einsetzen möchten. Harzer (2011, S. 30ff.) analysierte die Charakterstärken von Individuen aus verschiedenen Berufsgruppen. Einige der von ihr identifizierten Berufsgruppen zählen zu jenen aus der Finanzbranche, wie zum Beispiel der Bankkaufmann beziehungsweise die Bankkauffrau, der Bankfachwirt beziehungsweise die Bankfachwirtin, der Versicherungsmann beziehungsweise die Versicherungskauffrau, der Versicherungsfachmann beziehungsweise die Versicherungsfachfrau und der Finanzberater

beziehungsweise die Finanzberaterin. Der Beruf des Bankkaufmanns beziehungsweise der Bankkauffrau weist die Signaturstärken *Vorsicht* auf dem ersten, *Teamwork* auf dem zweiten, *Bescheidenheit* auf dem dritten, *Authentizität* auf dem vierten und *Weisheit* auf dem fünften Rangplatz auf. An dieser Stelle wurden die identifizierten Charakterstärken von Bankkaufmännern beziehungsweise Bankkauffrauen angeführt, da diese einerseits mit 887 befragten Personen die höchste Stichprobe mit Bezug zur Finanzbranche aufweisen und andererseits den befragten Personen aus dem Sample vorliegender Masterarbeit am meisten ähneln. Auch Ruch, Furrer und Huwyler (2004) beschäftigen sich mit den Charakterstärkenprofilen von Berufs- und Personengruppen. Sie zeigten Unterschiede zwischen Vorgesetzten und anderen Beschäftigten auf. Dabei hoben sich Führungskräfte vor allem durch hohe Werte bei Führungsvermögen, Tapferkeit und Urteilsvermögen von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ab.

Folgende Tabelle (Tabelle 5) bietet einen Überblick über die Rückmeldungen zu den förderlichen Charakterstärken aus den Interviews. Sie umfassen nicht die 24 Charakterstärken nach Seligman sondern jene Eigenschaften, die die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen der Finanzbranche als Charakterstärken identifizieren. Sie können eine wertvolle Basis für die Rekrutierung von neuen Beschäftigten bieten. Gemäß dem bereits erwähnten Stärkenansatz (siehe Abschnitt 5) können so vor allem jene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingestellt werden, die einige der folgenden Stärken besitzen.

Tabelle 5: förderliche Charakterstärken in der Finanzbranche

Eigenschaften		Soziale Kompetenzen	
Belastbarkeit	Neugier	Redegewandtheit	Freundlichkeit
Ehrgeiz	Gewissenhaftigkeit	Offenheit	Ehrlichkeit
Gelassenheit	Begeisterungsfähigkeit	Einfühlungsvermögen	Kommunikationsfreude
Flexibilität	Zielstrebigkeit	Kritikfähigkeit	Verhandlungsgeschick
Ausdauer	Optimismus	Überzeugungskraft	Rücksicht
Analytisches Denkvermögen	betriebswirtschaftliche Kenntnisse	Fähigkeit zur klaren Kommunikation	Fähigkeit die eigene Meinung zu vertreten
Neutralität	Organisationstalent		

Quelle: Eigene Darstellung

Es zeigen sich einige Ähnlichkeiten zu den Signaturstärken der vorab erwähnten Berufsgruppe des Bankkaufmanns beziehungsweise der Bankkauffrau. Bei der Signatur-

stärke *Vorsicht* ließen sich die Eigenschaften analytisches Denken und betriebswirtschaftliche Kenntnisse einordnen. Die Signaturstärken *Teamwork* und *Authentizität* lassen sich gut mit einigen sozialen Kompetenzen in Verbindung bringen. So ist für eine gute Zusammenarbeit Freundlichkeit, Einfühlungsvermögen, Überzeugungskraft und Rücksichtnahme notwendig. Um authentisch zu agieren, sind Offenheit und Ehrlichkeit maßgeblich. Die Signaturstärke *Weisheit* könnte Gewissenhaftigkeit und Neutralität umfassen.

Führt man sich die von Harzer (2011, S.30ff.) identifizierten Signaturstärken von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der Bankbranche und die Herausforderungen der Digitalisierung noch einmal vor Augen, so könnten *Vorsicht* und *Bescheidenheit* die Innovationsfähigkeit mancher Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einschränken. Durch Aufmerksamkeit auf die Notwendigkeit des Wandels und Sinnvermittlung könnte jenem Umstand entgegengewirkt werden.

5.1 Beantwortung der Forschungsfrage und Erläuterungen zur Zielsetzung

In diesem Abschnitt wird die Forschungsfrage beantwortet und damit versucht, die Ergebnisse zu einem kurzen Gesamtresümee zusammenzuführen.

Die Forschungsfrage lautet wie folgt:

Wie wirken die PERMA-Faktoren des Wohlbefindens auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Finanzbranche?

Mehrfach wurde die Relevanz der verschiedenen PERMA-Faktoren von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erwähnt, um den diversen Herausforderungen in der Finanzbranche standzuhalten.

Dabei werden die positiven Emotionen häufig mit sozialen Arbeitsbeziehungen in Verbindung gebracht. So entstehen laut den Befragten Spaß, Freude, Vergnügen und Zufriedenheit im Arbeitsumfeld vor allem mit Kollegen und Kolleginnen. Das Erfreuliche an diesem Umstand ist, dass die Befragten in der Finanzbranche den Kontakt zu ihren Kollegen und Kolleginnen sehr intensiv mit Wertschätzung und Unterstützung pflegen. Der Faktor Engagement ist bei den Befragten ebenfalls in gut ausgeprägtem Ausmaß vorhanden, da die Befragten einerseits angeben, regelmäßig Flow-Erlebnisse während ihrer Tätigkeit zu erleben und auch viele ihrer Interessen und Stärken einbringen können. Der Faktor Sinn wird vielfach mit Zielen vermittelt und Sinn mit Zielvorgaben erzeugt. Auf die tatsächlichen Hintergründe, die Vision und Philosophie wird bei der Vermittlung einzelner Tätigkeiten wenig eingegangen. Der Faktor Zielerreichung ist in

der Finanzbranche nach wie vor von großer Bedeutung. Ziele sind in umfangreichem Ausmaß in quantitativen als auch im qualitativen Bereich gegeben. Teilweise werden diese Vorgaben als zu herausfordernd wahrgenommen, was den positiven Effekt, der bei der Erreichung eines Ziels entsteht, untergraben könnte.

Die Zielsetzung umfasste die Frage, ob in der Finanzbranche immer noch autoritäre Führungsstile gepflegt oder das Wissen über die Wirkung von PERMA bereits angekommen ist. Zudem sollte analysiert werden, welche Faktoren in der Finanzbranche anschlussfähig, welche schwerer zu etablieren sind.

Bei den Befragten bestand zwar kein konkretes Wissen über das PERMA-Modell an sich, aber aufgrund der Argumentation und den zahlreich genannten Beispielen dürfte die Wirkung der Faktoren positive Emotionen, Engagement und soziale Beziehungen bereits Anwendung finden. Auch Führungskräfte äußern sich, vor allem was das Thema soziale Beziehungen betrifft, im Sinne von PERMA und werden von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auch dementsprechend wahrgenommen. Aufholbedarf gibt es in der Finanzbranche vor allem bei der Vermittlung von Sinn und Werten mittels Kommunikation zu tatsächlichen Hintergründen, die über heruntergebrochene, monetäre Ziele und Deckungsbeitragsrechnungen hinausgehen. Positiv anzumerken bleibt in diesem Zusammenhang, dass in der Finanzbranche viele Menschen tätig sind, die über zahlenmäßige Reize schnell aktiviert werden können. Das Sinnempfinden könnte unter anderem durch wechselseitige Kommunikation, Reflexion über Arbeitsinhalte, dem Einholen von Feedback und mittels positiver Interventionen verstärkt werden. Beispielsweise können Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vor der Ausführung einer Arbeitsaktivität angehalten werden, darüber nachzudenken, welche positiven Erwartungen sie haben und was sie zur Teilnahme motiviert.

Positive Interventionen sind als Entwicklungsinstrument wirksam und stellen durch ihre Einfachheit Nähe und Beziehung her. Klare Handlungsanweisungen lösen Hilflosigkeit bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auf und erste Erfolge sind Katalysatoren für neue Verhaltens- und Arbeitsmuster. Durch ihre auf die Zukunft ausgerichtete Konstruktion wechseln sie den Aufmerksamkeitsfokus und helfen negative Gedanken zu durchbrechen. Sie führen zu positiven Veränderungen, erweiterter Dynamik und Selbstverstärkung (Streit & Wohlkönig, 2014, S. 128ff.). Bolier et al. (2013, S. 13ff.) fanden im Rahmen einer Metaanalyse heraus, dass positive Interventionen vor allem dann wirkungsvoll sind und damit positiv zur langfristigen Beschäftigungsfähigkeit beitragen, wenn sie über einen längeren Zeitraum durchgeführt und wiederholt werden.

Empirisch überprüfte Interventionen zur Sinnstiftung sind beispielsweise:

Eine Woche lang, täglich drei Dinge aufschreiben, die sinnvoll waren.
Das können Aktivitäten sein, bei der zum Beispiel eine andere Person unterstützt wurde, jemand anderes positiv beeinflusst oder das Wohlbefinden einer anderen Person über das eigene gestellt wurde, wenn ehrenamtliche Arbeit geleistet oder eine Aktivität erledigt wurde, die mit einem positiven Gefühl oder Werten verbunden war (Giannopoulos & Vella-Brodrick, 2011, S. 98).

Sich an drei Elemente erinnern, die heute erlebt wurden und persönlich wichtig und bedeutungsvoll waren.

Diese drei Dinge werden niedergeschrieben und beschreiben, wie sich die Teilnehmer und Teilnehmerinnen dabei fühlten (Gander, Proyer & Ruch, 2016, S. 3).

Bereits diese einfach gestalteten Interventionen führten bei den Teilnehmern und Teilnehmerinnen zur Steigerung des Wohlbefindens (Giannopoulos & Vella-Brodrick, 2011, S. 95) und Glücksempfindens. Zudem verringerten sie depressive Gedanken (Gander, Proyer & Ruch, 2016, S. 1).

Eine Möglichkeit den Sinn übergeordneter Ziele und die Bedeutung der eigenen Tätigkeit zu reflektieren, ist die Erstellung eines Nachrufs. Ein Beispiel dafür könnte folgende Intervention sein:

Sie gehen nach einem verdienstvollen Arbeitsleben in Pension. Erstellen Sie einen Nachruf auf sich selbst und ihre Verdienste.

Diese Intervention konstruiert auf spielerische Art und Weise neue Möglichkeiten sich positiv zu verhalten. Die daraus gewonnenen Erfahrungen können von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Arbeitsumfeld genutzt und umgesetzt werden (Streit & Wohlkönig, 2014, S. 132).

Die Zielsetzung umfasste außerdem die Frage, welche Faktoren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen besonders helfen, mit den Herausforderungen in der Finanzbranche umzugehen.

Vor allem die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz werden von dem Befragten in diesem Zusammenhang immer wieder erwähnt. Der Austausch, die Unterstützung, Anerkennung und Wertschätzung von Kollegen und Kolleginnen zählen damit zu jenen Faktoren, die Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen besonders helfen, Herausforderungen zu meistern. Was den Faktor Engagement betrifft, ist der stärkenorientierte Ansatz aus der positiven Psychologie nicht außer Acht zu lassen, da die Eigenschaften und sozialen Kompetenzen der Beschäftigten (siehe Tabelle 5) wertvolle Beiträge zur Bewältigung von Herausforderungen liefern können.

5.2 Stärken und Schwächen der Studie

Die Stärken der Studie liegen in der Zusammenführung des theoretisch fundierten PERMA-Ansatzes mit den aktuell praxisrelevanten Herausforderungen in der Finanzbranche. Es werden viele aktuelle Themen reflektiert, die künftig zu den Herausforderungen der Branche zählen können. Es werden Lernfelder aufgezeigt und Empfehlungen im Sinne von PERMA abgegeben. Des Weiteren werden Aspekte aufgegriffen, die in der heutigen digitalen Welt hohe Praxisrelevanz aufweisen.

Durch das diverse Sample, das Beschäftigte aus der Managementebene, Vorgesetzte und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit unterschiedlicher Berufserfahrung umfasst, konnten verschiedene Sichtweisen und Blickwinkel eingefangen werden.

Folgende Limitationen sollten bezüglich der Aussagekraft der Ergebnisse beachtet werden. Die Stichprobe von elf Personen, kann lediglich ein beschränktes Ergebnis liefern. Um eine höhere Aussagekraft gerade bei den angeführten Auswirkungen von sozialen Beziehungen und positiven Emotionen, sowie der Zielerreichung und dem Sinn zu erzielen, wäre es sinnvoll, die Arbeit mit einer quantitativen Untersuchung zu ergänzen. Da Beschäftigte aus vier Instituten befragt wurden und die Finanzbranche selbst aus einer Vielzahl von Organisationen besteht, ist nicht auszuschließen, dass die Strategien besagter Institute Einfluss auf die Ergebnisse haben. Somit können die Ergebnisse nicht unbedacht auf alle Unternehmen der Branche umgelegt werden.

In vorliegender Arbeit werden nur positive Effekte von positiven Emotionen erörtert. Es könnte also angenommen werden, dass positive emotionale Zustände von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nur positive Effekte hervorrufen und negative entsprechend negative Auswirkungen haben. Würde dieses unidirektionale Verständnis unkritisch übernommen werden, ginge es in der Unternehmenspraxis ausschließlich darum, positive emotionale Zustände der Beschäftigten zu maximieren. Dem gegenüber steht jedoch, dass auch gegenteilige Effekte von positiven emotionalen Zuständen beobachtbar sind, bei der positive emotionale Zustände bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nicht ausschließlich positive Folgen für das Unternehmen nach sich ziehen. Beispielhaft sei an dieser Stelle erwähnt, dass in positiver Stimmung die Neigung besteht, Informationen heuristisch zu verarbeiten und es damit zu Fehleinschätzungen kommen kann. Informationen werden weitaus weniger kontrolliert verarbeitet und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen brauchen wesentlich mehr Zeit, Aufgaben systematisch zu bewältigen. Individuen in positiver Stimmung haben eine geringere Bereitschaft, schwierigere Aufgaben zu bewältigen, als Personen in neutraler Stimmung. Auch der Gerechtigkeits-sinn hinsichtlich der Wahrnehmung anderer Interaktionspartner und Interaktionspartne-

rinnen ist während positiver emotionaler Stimmung eingeschränkt. So tendieren positiv gestimmte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eher dazu, Pauschalurteile zu treffen und wesentliche Attribute nicht miteinzubeziehen (Creusen & Müller-Seitz, 2010, S. 57ff.).

Das qualitative Untersuchungsvorhaben ist von der subjektiven Wahrnehmung der befragten Personen geprägt. Darüber hinaus nimmt die Interviewende eine zentrale Rolle bei der Befragung ein. Obwohl von der Forschenden stets versucht wurde, eine neutrale Haltung einzunehmen, können Interviewereffekte, die das Antwortverhalten der Befragten beeinflussen, nicht gänzlich ausgeschlossen werden.

Weiters handelt es sich bei vorliegender Forschung um eine Querschnittstudie, die nur eine Momentaufnahme beinhaltet. Die Daten wurden nicht über einen längeren Zeitraum, sondern nur über drei Monate hinweg erhoben.

5.3 Implikationen für die Praxis

Weltpolitische, wirtschaftliche und technologische Entwicklungen waren immer ein Antrieber für die Leistungssteigerung. Nach Rump und Walter (2013, S. 13ff.) sind speziell Megatrends wie die Internationalisierung, Digitalisierung, Globalisierung, Individualisierung und der Wertewandel dafür verantwortlich, dass Unternehmen ihre Konkurrenzfähigkeit permanent vorantreiben und ihren Marktplatz verteidigen müssen. Eine Konsequenz dieses Wettbewerbs ist, dass die Humanressourcen als kosten- und leistungsrelevante Größe im Fokus der Unternehmenspolitik stehen. Umso wichtiger erscheint es, nicht nur gut ausgebildetes, hoch motiviertes Personal zu haben, sondern auch das Wohlbefinden der Beschäftigten, auch aufgrund steigender Beschäftigungszeiten, langfristig sicherstellen zu können.

Mit dem Wissen aus der Positiven Psychologie und den Auswirkungen der PERMA-Faktoren könnten über gesteigerte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnenzufriedenheit neue Potentiale in der Finanzbranche freigesetzt und eine positivere Arbeitskultur geschaffen werden. Die Herausforderungen der Branche sollen daher als Chance verstanden werden, die Ressourcen in die positive Entwicklung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu setzen.

5.4 Empfehlungen zur weiteren Forschung zu diesem Thema

Für weitere Forschungen empfiehlt die Autorin folgende Faktoren miteinzubeziehen. Da in der vorliegenden Studie nur elf Personen zum Thema befragt wurden und die qualitative Forschung ein Hypothesen generierendes Verfahren ist, sollte die Studie noch um eine quantitative Untersuchung ergänzt werden. Damit besteht die Möglich-

keit, mit einer größeren Stichprobe noch mehr Institute sowie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit verschiedenen Aufgabenfeldern miteinzubeziehen. Es können dadurch unterschiedliche Institute verglichen und Unterschiede aufgezeigt werden. Außerdem könnten mittels quantitativer Forschung tatsächliche Zusammenhänge zwischen den einzelnen PERMA-Faktoren in der Finanzbranche identifiziert werden.

Literaturverzeichnis

- Achor, Shawn (2013). *Before Happiness. Five actionable strategies to create a positive path to success.* New York: Crown Business.
- Achor, Shawn (2012). Positive Intelligence - three ways individuals can cultivate their own sense of well-being and set themselves up to succeed: *Harvard Business Review*, 90, 100-102.
- Aghamanoukjan, Anahid/Buber, Renate/Meyer, Michael (2009). Qualitative Interviews. In Renate Buber/Hartmut Holzmüller (Hrsg.). *Qualitative Marktforschung* (S. 415-436). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Avey, James/Luthans, Fred/Smith, Ronda/Palmer, Noel (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time: *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 17-28.
- Bakker, Arnold/Demerouti, Evangelia (2007). The job demands-resources model. State of the art: *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Bakker, Arnold/Demerouti, Evangelia (2008). Towards a model of work engagement: *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, Arnold/Hakanen, Jari/Demerouti, Evangelia/Xanthopoulou, Despoina (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274–284.
- Baldegger, Rico (2007). *Management. Strategie – Struktur – Kultur.* Bern: Growth Publisher.
- Bannink, Frederike (2012). *Praxis der Positiven Psychologie.* Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Berger-Grabner, Doris (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele* (3. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bierhoff, Hans-Werner (2014). Sozialer Vergleich. In Markus Wirtz (Hrsg.). *Lexikon der Psychologie* (S. 1451-1453). Bern: Hogrefe Verlag.
- Blickhan, Daniela (2015). *Positive Psychologie. Ein Handbuch für die Praxis.* Paderborn: Jungfermann Verlag.

- Bolier, Linda/Haverman, Merel/Westerhof, Gerben/Riper, Heleen/Smit, Filip/Bohlmeijer, Ernst (2013). Positive psychology interventions. A meta-analysis of randomized controlled studies: BMC Public Health, 13, 1-20.
- Brüsemeister, Thomas (2008). Qualitative Sozialforschung. Ein Überblick (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Butler, Julie/Kern, Margret (2016). The PERMA Profiler: A brief multidimensional measure of flourishing: International Journal of Wellbeing, 6, 1-48.
- Cameron, Kim/Dutton, Jane/Quinn, Robert (2003). An introduction to positive organizational scholarship. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, Kim (2012). Positive leadership. Strategies for extraordinary performance (2. Auflage). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, Kim (2013). Practicing positive leadership. Tools and techniques that create extraordinary results. San Francisco Berret-Koehler.
- Cillers, Fans (2011). Positive psychology leadership coaching experiences in a financial organization: SA Journal of Industrial Psychology, 37, 1-14.
- Creusen, Utho/Müller-Seitz Gordon (2010). Das Positive- Leadership-GRID. Eine Analyse aus Sicht des Positiven Managements. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Crocker, Jennifer/Olivier, Marc-Andre/Nuer, Noah (2009). Self-image goals and compassionate goals. Costs and Benefits: Self and Identity, 8, 251-269.
- Dallwitz-Wegner, Dominik (2016). Unternehmen positiv gestalten. Einstellungs- und Verhaltensänderung als Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Doran, George (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives: Management Review, 70, S. 35-36.
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016). Forschungsmethoden und Evaluation in den sozial und Humanwissenschaften (5. Auflage). Heidelberg: Springer Verlag.
- Drucker, Peter (1954). The Practice of Management. New York: Harper Collins.
- Ewinger, Dunja/Ternès, Anabel/Körbel, Juliane/Towers, Ian (2016). Die Arbeitswelt im Zeitalter der Individualisierung. Trends: Multigrafie und Multi-Option in der Generation Y. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Festinger, Leon (1954). A theory of social comparison processes. Human Relations, 7, 117-140.

- Flick, Uwe/Kardoff, Ernst von/Steinke, Ines (2009). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch (S. 13–29). Hamburg: Rowohlt.
- Flick, Uwe (2011). Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung (4. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Fox, Rüdiger (2017). Bionische Unternehmensführung. Mitarbeitermotivation als Schlüssel zu Innovation, Agilität und Kollaboration. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Fredrickson, Barbara (2011). Die Macht der guten Gefühle. Wie eine positive Haltung Ihr Leben verändert. Frankfurt: Campus Verlag GmbH.
- Fredrickson, Barbara/Losada, Marcial (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing: *American Psychologist*, 60, 678-686.
- Froschauer, Ulrike/Lueger Manfred (2003). Das qualitative Interview. Weinheim: Beltz Verlag.
- Furtner, Marco (2016). Effektivität der transformationalen Führung. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Gander, Fabian/Proyer, René/Ruch, Willibald (2016). Positive Psychology Interventions addressing pleasure, engagement, meaning, positive relationships, and accomplishment increase well-being and ameliorate depressive Symptoms. A randomized placebo-controlled online study: *Frontiers in Psychology*, 7, 1-12.
- Giannopoulos, Vivien/Vella-Brodrick, Dianne (2011). Effects of positive interventions and orientations to happiness on subjective well-being: *The Journal of Positive Psychology*, 6, 95-105.
- Gouldner, Alvin (1960). The norm of reciprocity. A preliminary statement: *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Graupner, Enrico/Melcher, Fabian/Demers, Daniel/Maedche Alexander (2015). Customers' intention to use digital services in retail banking – an information processing perspective: *ECIS Completed Research Papers*, 1, 1-18.
- Greve, Gustav (2016). Organizational Flow. Der leichte Weg zur Höchstleistungsorganisation. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Harter, James/Schmidt, Frank/Hayes, Theodore (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes. A meta-analysis: *Journal of Applied Psychology*, 87, 268–279.

- Harzer, Claudia (2011). Charakterstärken und ihr Zusammenhang mit Berufen und Interessen. In Daniel Jungo, Willibald Ruch und René Zihlmann (Hrsg.). Das VIA-IS („Values in Action Inventory of Strengths“). Ein Instrument zur Erfassung von Charakterstärken. Informationen und Interpretationshilfen für die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (S. 30-40). Bern: SDBB Verlag.
- Hanisch, Andrea (2015). Zur verhaltenssteuernden Wirkung von Institutionen. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Hebeisen, Walter (1999). F.W. Taylor und der Taylorismus. Über das Wirken und die Lehre Taylors und die Kritik am Taylorismus. Zürich: Hochschulverlag der ETH Zürich.
- Hefferlich, Cornelia (2009). Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews (3. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hofmann, Jörg/Steffen, Christian (2013). Die neue Arbeitswelt - Herausforderungen und Chancen. In André Pappmehl/Hans Tümmers (Hrsg.). Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert (S. 149-174). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Hone, Lucy/Jarden, Aaron/Schofield, Grant/Duncan, Scott (2014). Measuring flourishing: International Journal of Wellbeing, 1, 62-90.
- IMAS International Institut für Markt- und Sozialanalysen GmbH (2017). Employee Engagement Survey 2017. Unveröffentlichte Onlineumfrage im österreichischen Sparkassensektor.
- Ito, Tiffany/Larsen, Jeff/Smith, Kyle/Cacioppo, John (1998). Negative information weights more heavily on the brain. The Negativity Bias in evaluative categorizations: Journal of Personality and Social Psychology, 75, 4, 887-900.
- 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 Kai-Ingo Voigt (Hrsg.). Die digitale Genossenschaftsbank (S. 112-126). Oldenburg: De Gruyter.
- Judge, Timothy/Piccolo Ronald (2004). Transformational and Transactional Leadership: A meta-analytic test of their relative validity: Journal of Applied Psychology, 89, 755–768.

- Kern, Margaret/Waters, Lea/Adler, Alejandro/White, Mathew (2015). A multidimensional approach to measuring well-being in students: Application of the PERMA framework, *The Journal of Positive Psychology*, 10, 262-271.
- Lesch, Thies (2017). *Negative Zinsen und das Kreditgeschäft*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Luthans, Fred (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior: *Journal of organizational behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, Fred/Avey, James/Avolio, Bruce/Peterson, Suzanne (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital: *Human Resource Development Quarterly*, 21, 41-67.
- Luthans, Fred/Youssef, Carolyn (2007). Emerging positive organizational behavior: *Journal of Management*, 33, 321-349.
- Lyubomirsky, Sonja/King, Laura/Diener, Ed (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.
- Meyer, Anne (2013). *Management by Objectives. Eine kritische Betrachtung der Wirksamkeit von Zielvereinbarungen*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Müller, Florian (2001). *Studium und Interesse. Eine empirische Untersuchung bei Studierenden*. München: Waxmann Verlag.
- Nagl, Claudia (2007). *Psychodynamisches Change Management. Theorie und Praxis*. In Frank Keuper/Heinz Groten (Hrsg.). *Nachhaltiges Change Management* (S. 275-294). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Neumeier, Lena/Brook, Libby/Ditchburn, Graeme/Sckopke Philipp (2017). Delivering your daily dose of well-being to the workplace: a randomized controlled trial of an online well-being programme for employees: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26, 555-573.
- Peus, Claudia/Wesche, Jenny/Braun, Susanne (2015). Authentic Leadership. In Jörg Felfe (Hrsg.). *Trends der psychologischen Führungsforschung* (S. 15-26). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Pfingsten, Andreas (2016). *Die neue Welt der Banken. Münsteraner Bankentage*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Pundt, Alexander/Nerdinger, Friedemann (2012). Transformationale Führung – Führung für den Wandel. In Sven Grote (Hrsg.). *Die Zukunft der Führung* (S. 27-36). Mannheim: Springer Verlag.

- Rego, Arménio/Sousa, Filipa/Marques, Carla/Cunha, Miguel (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity: *Journal of Business Research*, 3, 429-437.
- Röhner, Jessica/Schütz, Astrid (2016). *Psychologie der Kommunikation* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Ruch, Willibald/Furrer, Gina/Huwylar, Deborah (2004). Character strengths of executives and employees. Poster presentation at the Positive Psychology Summit, Washington DC, 30. September-3. Oktober, 2004.
- Rump, Jutta/Eilers, Silke (2013). Arbeitswelt 2030 - Herausforderungen für HR. In Marco Esser/Bernhard Schelenz (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.
- Ryan, Richard/Deci, Edward (2017). *Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*. New York: Guilford Press.
- Salzer, Eva (2011). *Quintessenz der Unternehmenskommunikation. Wie Sie Ihre Ziele im Dialog mit Ihren Stakeholdern besser erreichen können*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Schnabel, Isabel (2014). Das europäische Bankensystem. Bestandsaufnahme und Herausforderungen: *Wirtschaftsdienst*, 1, 6-10.
- Seligman, Martin (2012). *Flourish. Wie Menschen Aufblühen*. München: Kösel Verlag.
- Sin, Nancy/Lyubomirsky, Sonja (2009). Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions. A practice-friendly meta-analysis: *Journal of Clinical Psychology*, 65, 467-487.
- Spath, Dieter/Bauer, Wilhelm/Engstler, Martin (2008). *Innovationen und Konzepte für die Bank der Zukunft. Mit modernen Vertriebslösungen und optimierten Wertschöpfungsprozessen künftigen Herausforderungen begegnen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Steinebach, Christoph/Jungo, Daniel/Zihlmann, Réne (2012). *Positive Psychologie in der Praxis. Anwendung in Psychotherapie, Beratung und Coaching*. Weinheim: Beltz Verlag.

- Streit, Philip/Wohlkönig, Michael (2014). Die Macht der Positivität. Struktur und Wirkungsweise Positiv-Psychologischer Interventionen: Psychologie in Österreich, 2, 2014.
- Strübnig, Jörg (2013). Qualitative Sozialforschung. München: Oldenburg Verlag.
- Thorsten, Dresing/Thorsten, Pehl (2015). Praxisbuch Interview, Transkription und Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende (6. Auflage). Marburg: Eigenverlag.
- Tiberius, Victor/Rasche, Christoph (2017). FinTechs. Disruptive Geschäftsmodelle im Finanzsektor. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Tomoff, Michael (2015). Positive Psychologie in Unternehmen. Für Führungskräfte. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Tomoff, Michael (2017). Positive Psychologie. Erfolgsgarant oder Schönmalerei. Heidelberg: Springer Verlag.
- Volmer, Judith/Niessen, Cornelia/Spurk, Daniel/Linz, Alexandra/Abele Andrea (2011). Reciprocal Relationships between Leader-Member Exchange and Job Satisfaction: A Cross-Lagged Analysis: Journal of Applied Psychology, 60, 522-545.
- Wammerl, Martin/Jaunig, Johannes/Maierunteregger, Thomas/Streit Philip (2015). The development of a German Version of the Positive Psychotherapy Inventory (PPTI) and the PERMA-Profiler. Poster presentation at the Fourth World Congress on Positive Psychology, Orlando, 25.-28. Juni, 2015.
- Weisweiler, Silke/Dirscherl, Birgit/Braumadl, Isabell (2013). Zeit- und Selbstmanagement. Berlin: Springer Verlag.
- Wendt, Karen (2016). CSR und Investment Banking. Investment und Banking zwischen Krise und Positive Impact. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Wieandt, Axel (2015). Strategische Herausforderungen für Europas Banken: Die Bank, 3, 28-32.
- Zineldin, Mosad (2017). Transformational leadership behavior, emotions, and outcomes: Health psychology perspective in the workplace: Journal of Workplace Behavioral Health, 31, 14-25.

Online-Quellen

Bitcom Research GmbH (2017). Mobile Banking wird zum Standard. Online: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Mobile-Banking-wird-zum-Standard.html> [Abruf am 28.03.2018].

Corporate Leadership Council (2002). Building the high-performance workforce. A quantitative analysis of the effectiveness of performance management strategies. Online: https://marble-arch-online-courses.s3.amazonaws.com/CLC_Building_the_High_Performance_Workforce_A_Quantitative_Analysis_of_the_Effectiveness_of_Performance_Management_Strategies1.pdf [Abruf am 16.09.2017].

Finanzmarktaufsicht (2017). Über die FMA. Online: <https://www.fma.gv.at/finanzmarktaufsicht-in-oesterreich> [Abruf am 30.09.2017]

Europäische Bankenaufsicht (2016). Leitlinie zu Vergütungspolitik und -praktiken im Zusammenhang mit dem Verkauf und der Erbringung von Bankprodukten und -dienstleistungen im Privatkundengeschäft. Online: https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1693444/Guidelines+on+sales+staff+remuneration+%28EBA-GL-2016-06%29_DE.pdf/f70b54d3-731b-40f2-90ec-635ed98900d9 [Abruf am 26.03.2018].

Gallup (2016). Gallup Engagement Index. Online: <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx> [Abruf am 01.10.2017].

Oberster Gerichtshof (2017). Zinsgleitklauseln – Aufschlag („Marge“) bleibt der Bank nicht erhalten. Online: <http://www.ogh.gv.at/entscheidungen/entscheidungen-ogh/zinsgleitklauseln-aufschlag-marge-bleibt-der-bank-nicht-erhalten/> [Abruf am 30.09.2017].

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Nutzerverhalten von Online Services	22
Abbildung 2: Sender-Empfänger Modell von Shannon und Weaver	83
Abbildung 3: Sender-Empfänger Modell von Shannon und Weaver	87

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vier verschiedene Konzepte von Flourishing	8
Tabelle 2: Positionierung der FinTechs in Deutschland	23
Tabelle 3: Kategorien-Cluster der Interviewauswertung	36
Tabelle 4: S.M.A.R.T Modell von George Doran	90
Tabelle 5: förderliche Charakterstärken in der Finanzbranche	96

Anhang

Interviewleitfaden

Vielen Dank, dass Sie sich eine Stunde für das Interview Zeit nehmen. Das Interview trägt zum Erfolg meiner Masterarbeit bei, wird aufgezeichnet, anonym und vertraulich behandelt.

Ein zentrales Thema der Untersuchung ist das PERMA-Modell des Wohlbefindens.

- Dabei steht P für positive Emotionen.
- E steht für Engagement.
- R steht für Relationships also soziale Beziehungen.
- M steht für Meaning. Es geht also um Sinne und Werte.
- A steht für Accomplishment also Zielerreichung.

Keine Sorge, das müssen Sie sich nicht merken. Im Zuge des Gesprächs gehen wir auf die Punkte näher ein. Noch einmal zum besseren Verständnis besagt das Modell,

- wenn Sie **positive Emotionen** schulen, z.B. Genuss oder Achtsamkeit gegenüber den kleinen Momenten zeigen, steigt Ihr Wohlbefinden.
- wenn Sie Themen finden, die Sie wirklich interessieren und denen Sie **engagiert** nachgehen, steigt Ihr Wohlbefinden.
- wenn Sie stabile und wertvolle **Beziehungen** schaffen, steigt ebenso Ihr Wohlbefinden
- wenn Sie **Sinn** in Ihrem Leben und Ihrer Arbeit finden, steigt Ihr Wohlbefinden.
- wenn Sie sich **Ziele** setzen und erreichen, steigt auch Ihr Wohlbefinden.

Ich bin besonders gespannt darauf, wie das PERMA-Modell in der Finanzbranche genutzt werden kann. Auch Ihre persönliche Einschätzung der Auswirkungen von den PERMA-Elementen im Arbeitsumfeld interessieren mich. In meiner Untersuchung möchte ich zudem herausfinden, welche Faktoren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen besonders helfen, mit den diversen Herausforderungen in der Finanzbranche umzugehen. Außerdem bleibt interessant, welche Faktoren in der Finanzbranche anschlussfähig und welche schwerer zu etablieren sind.

Ist das für Sie soweit verständlich? Wenn ja, möchte ich Sie jetzt im Rahmen des Interviews bitten, so ehrlich wie möglich zu antworten.

Einstiegsfragen:

- Wie äußert sich für Sie allgemeines Wohlbefinden am Arbeitsplatz?

Positive Emotionen:

- Beschreiben Sie mir Situationen in denen sie positive Gefühle am Arbeitsplatz erleben? (Situationen, in denen Sie Freude, Zufriedenheit und Spaß erleben)
- Was lösen diese positiven Gefühle bei Ihnen aus?
- Wie oft erleben Sie positive Gefühle am Arbeitsplatz?
- Inwiefern reichen die am Arbeitsplatz erlebten positiven Gefühle aus Ihrer Sicht aus?
- Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit Sie am Arbeitsplatz positive Gefühle (also Freude, Zufriedenheit, Optimismus, Hoffnung) verspüren?

Engagement:

- Wie erleben Sie Momente in denen Sie versinken indem was Sie tun bzw. bei denen Sie sogar die Zeit vergessen? (Damit meine ich sogenannte Flow-Zustände)
- Wie oft erleben Sie die beschriebenen Flow-Zustände am Arbeitsplatz?
- Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit Sie am Arbeitsplatz engagiert sind?
- Welche Dinge interessieren und begeistern Sie an Ihrer Tätigkeit?
- Wie viel Raum haben Ihre persönlichen Interessen/Stärken und Fähigkeiten innerhalb Ihrer Tätigkeit?
- Welche Auswirkungen hat gelebtes Engagement im Gegensatz zu keinem Engagement am Arbeitsplatz?

Soziale Arbeitsbeziehungen:

- Wie viel Kontakt haben Sie zu den Kollegen und Kolleginnen in ihrem direkten Arbeitsumfeld?
- Wie wichtig sind Ihnen persönliche Beziehungen in Ihrem Team?
- Was bewirken gute oder schlechte Beziehungen am Arbeitsplatz aus Ihrer Sicht?
- Inwiefern erleben Sie Unterstützung und Wertschätzung von Anderen, wenn Sie sie brauchen?
- Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Arbeitsbeziehungen?
 - a. zu Kollegen und Kolleginnen
 - b. zur Führungskraft

Sinn:

- Inwieweit glauben Sie, dass das was Sie an Ihrem Arbeitsplatz tun, wertvoll und wichtig ist?
- Inwiefern wird in Ihrer Organisationseinheit besprochen, wofür einzelne Tätigkeiten ausgeführt werden und was die übergeordneten Ziele bei der Arbeit sind?
- Wie wirkt es sich aus, wenn übergeordnete Ziele und Erklärungen fehlen?
- Inwiefern können Sie am Arbeitsplatz persönliche Werte leben oder kommt es oft zu Konflikten mit persönlichen Werten?

Zielerreichung:

- Wie erleben Sie die Zielvorgaben und Verantwortung im Unternehmen?
- Inwiefern motivieren Sie Ihre Ziele?
- Wie oft erreichen Sie wichtige Arbeitsziele?
- Wie sind Sie in der Lage mit Ihren Zielen und Verantwortung umzugehen?
- Auf welche Art und Weise werden erreichte Ziele in Ihrer Abteilung gewürdigt oder gefeiert?

Finanzbranche:

- Was hilft Ihnen besonders, um mit den Herausforderungen in der Finanzbranche (wie zum Beispiel Umsetzung neuer Regularien, negative Zinsen, Kundenbeschwerden, Leistungsdruck) umzugehen?
- Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit Sie mit den Herausforderungen in Ihrem Tätigkeitsfeld bestmöglich umgehen können?
- Welche Charakterstärke ist aus Ihrer Sicht förderlich, um den Herausforderungen standzuhalten?
- Wie erleben Sie die Stimmung in Ihrem Team im Umgang mit Herausforderungen?
- Wie meistern Sie Herausforderungen, die ihm Rahmen Ihrer Aufgabenstellung auf Sie zukommen?

Optionale Nebenfragen:

- *Wie reagiert Ihre Führungskraft auf bevorstehende Herausforderungen ihrer Abteilung?*
 - *Würden Sie diese Reaktion als hilfreich einschätzen?*
 - *Nebenfrage a. Wenn ja, weshalb schätzen Sie sie als hilfreich ein?*

- Nebenfrage b. Wenn nein, welche Reaktion fänden Sie förderlicher und weshalb?
- Inwieweit erkennen Sie den Sinn hinter den Herausforderungen in Ihrem Tätigkeitsfeld?

Ausstiegs-/Reflexionsfragen:

- Welche Aspekte könnten aus Ihrer Sicht in Hinblick auf das Wohlbefinden am Arbeitsplatz noch wichtig sein, die noch nicht angesprochen wurden?
- Welche Aspekte könnten aus Ihrer Sicht in Hinblick auf Herausforderungen Ihrer Branche noch wichtig sein?

Formale Angaben:

Geschlecht:

Alter:

Unternehmen

Im Unternehmen seit:

Anzahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im unmittelbaren Umfeld (Abteilung, Filiale):

Beruf/Funktion:

leitend: ja/nein

Dann darf ich mich noch einmal für die ausführliche Beantwortung der Fragen bedanken. Unser Gespräch und neun Weitere werden im Rahmen meiner Untersuchung transkribiert und zusammengeführt und damit wichtige Erkenntnisse zum PERMA-Modell im Bezug zur Finanzbranche liefern. Vielen Dank! Wenn Sie an den Ergebnissen interessiert sind, kann ich Ihnen diese gerne zukommen lassen.

Kategorien-Cluster

					Beispielquellen		
Hauptkategorie	Beschreibung der Hauptkategorie	Relevanz	Subkategorien	Beschreibung der Subkategorie	Interview	Zeile	Relevanz
positive Emotionen	Positive Emotionen tragen einen wichtigen Teil zu unserem Wohlbefinden bei. Positive Emotionen sind allgemeine Tendenzen zur Zufriedenheit, Spaß, Optimismus, Dankbarkeit, Befriedigung und Vergnügen.	113	Auslöser	beschreibt, was positive Emotionen bei den interviewten Personen auslösen.	B10	34-37	42
			Wirkungen	beschreibt, welche Auswirkungen positive Emotionen auf das Arbeitsleben haben.	B1	68-70	25
			Voraussetzungen	beschreibt, welche Voraussetzungen wichtig sind, um positive Gefühle am Arbeitsplatz zu verspüren.	B4	92-94	20
			Auslangen	beschreibt, inwieweit die am Arbeitsplatz erlebten positiven Gefühle ausreichen.	B9	74-77	15
			Häufigkeit	beschreibt, wie häufig positive Emotionen am Arbeitsplatz erlebt werden.	B4	78-80	11
Engagement	Engagement entsteht einerseits im Zustand des Flow, also der völligen Vertiefung und dem Aufgehen in einer Tätigkeit und andererseits, wenn persönliche Stärken eines Menschen genutzt werden. Dieser Zustand löst Sicherheit und Wohlbefinden aus.	107	Erleben von Flow-Zuständen	beschreibt, wie Flow-Zustände innerhalb der Tätigkeit erlebt werden.	B2	153-156	25
			Voraussetzungen	beschreibt, welche Voraussetzungen wichtig sind, um am Arbeitsplatz engagiert zu sein.	B4	123-130	20
			Interesse und Begeisterung an der Tätigkeit	beschreibt, was die interviewten Personen an ihrer Tätigkeit begeistert.	B3	190-199	18
			Gelebtes vs. kein Engagement	beschreibt, was gelebtes oder kein Engagement am Arbeitsplatz bewirkt.	B6	169-180	18
			Verknüpfung der Tätigkeit mit Interessen und Stärken	beschreibt, inwieweit die Interessen und Stärken mit der Tätigkeit der interviewten Personen verknüpft sind.	B9	170-176	13
Häufigkeit von Flow-Zuständen	beschreibt, wie häufig Flow-Zustände auftreten.	B10	104	13			
soziale Beziehungen	soziale Beziehungen lösen das Gefühl aus, verbunden, unterstützt und von Anderen in der Organisation geschätzt zu werden. Positive Beziehungen zu Kollegen und Kolleginnen tragen einen großen Anteil zu einem erfüllten Arbeitsleben bei. Andere Leute sind wichtig.	177	Bedeutung	beschreibt, wie wichtig den interviewten Personen soziale Beziehungen am Arbeitsplatz sind.	B2	277-283	40
			Wertschätzung von Anderen	beschreibt, inwieweit die interviewte Person von Kollegen und Kolleginnen wertgeschätzt wird.	B10	224-228	35
			Kontakt zu Arbeitskollegen	beschreibt, wie viel Kontakt die interviewte Person zu seinen direkten Kollegen und Kolleginnen hat.	B3	260-263	32
			Unterstützung von Anderen	beschreibt, inwieweit die interviewte Person Unterstützung von Kollegen und Kolleginnen erhält.	B3	260-263	32
			Gute vs. schlechte Arbeitsbeziehungen	beschreibt, was gute oder schlechte Arbeitsbeziehungen bewirken.	B5	216-220	25
			Zufriedenheit	beschreibt, ob die interviewte Person mit den sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz zufrieden ist.	B3	325-329	13

Sinn und Werte	Sinn und Werte beziehen sich auf die Bedeutung der eigenen Arbeit. Wird die eigene Arbeit als wertvoll und wichtig eingeschätzt, hat man das Gefühl, zu etwas zugehörig zu sein oder einer Sache zu dienen, die größer als das eigene Ich ist.	88	Sinn der eigenen Tätigkeit	beschreibt, inwieweit die interviewte Person ihre Tätigkeit als wertvoll und wichtig einschätzt.	B4	229-236	30
			Sinn einzelner Tätigkeiten	beschreibt, wie der Sinn einzelner Tätigkeiten vermittelt wird.	B3	363-367	25
			Abwesenheit von Erklärungen	beschreibt, wie sich fehlende Erklärungen und Sinn auswirken.	B6	277-284	13
			Übereinstimmung mit persönlichen Werten	beschreibt, inwieweit die persönlichen Werte der interviewten Person mit den Werten des Unternehmens übereinstimmen.	B10	299-305	13
			Sinn der übergeordneten Ziele	beschreibt, wie der Sinn übergeordneter Ziele vermittelt wird.	B1	334-338	7
Zielerreichung	Das Erreichen von Zielen kann objektiv gekennzeichnet sein, durch Wertschätzung und Auszeichnungen. Die Erkenntnisse spiegeln subjektive Leistungsgefühle wider, die entstehen, wenn man auf Ziele hinarbeitet und diese erreicht beziehungsweise wie man sich in der Lage fühlt, tägliche Aufgaben zu erfüllen.	108	Erleben von Zielen und Verantwortung	beschreibt, wie Ziele und Verantwortung am Arbeitsplatz erlebt werden.	B6	307-314	36
			Motivation durch Ziele	beschreibt, inwieweit Ziele motivieren können und welche Faktoren zur Motivation beitragen.	B2	420-422	23
			Würdigung von Erfolgen	beschreibt, inwieweit erreichte Ziele gewürdigt oder gefeiert werden.	B6	351-355	23
			Auswirkungen von Verantwortung und Zielvorgaben	beschreibt, wie sich Verantwortung und Zielvorgaben auswirken können.	B5	374-377	17
			Häufigkeit	beschreibt, wie häufig Ziele erreicht werden.	B8	344-345	9
Herausforderungen in der Finanzbranche	Die Finanzbranche steht vor zahlreichen Herausforderungen. Die Faktoren herauszufinden, die Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen besonders helfen, um damit umzugehen, sind wichtig. Zudem sollen weitere Blickwinkel in Bezug auf die Herausforderungen aufgezeigt werden.	131	Hilfestellungen	beschreibt, welche Voraussetzungen und Hilfestellungen helfen, mit den Herausforderungen in der Finanzbranche umzugehen.	B4	324-326	39
			weitere Aspekte	beschreibt, welche Herausforderungen in der Finanzbranche noch Beachtung finden sollten.	B8	443-460	30
			Förderliche Charakterstärken	beschreibt, welche Charakterstärken förderlich sind, um mit den Herausforderungen in der Finanzbranche umzugehen.	B10	419-420	28
			Vorgangsweise	beschreibt, wie die interviewten Personen Herausforderungen bestreiten.	B8	419-429	21
			Teamstimmung	beschreibt, wie Herausforderungen die Stimmung im Team beeinflussen.	B6	433-440	13
weitere Einflussfaktoren auf das Wohlbefinden	Neben den PERMA-Faktoren gibt es auch äußere bzw. persönliche Aspekte, die das Wohlbefinden beeinflussen können.	35	äußere Rahmenbedingungen	beschreibt, inwieweit äußere Rahmenbedingungen zum Wohlbefinden beitragen.	B9	565-572	26
			persönliche Aspekte	beschreibt, inwieweit persönliche Aspekte zum Wohlbefinden beitragen.	B7	694-695	9

