

Deutsches Institut für Bankwirtschaft

Schriftenreihe

Band 14 (b)

Digital Leadership

Entwicklung eines Führungsmodells für effizientes Agieren
in einer digital vernetzten Arbeitsumgebung
im Vertrieb der Geschäftsbanken

von

Jasmin KOLZUNIAK

Herausgegeben von Prof. Dr. Stefan Wilhelm

Abstract:

Digitalisierung vollzieht sich als tiefgreifender technologischer Wandel in allen Wirtschaftsbereichen und beinhaltet eine Schlüsselfunktion für die Zukunft des Bankwesens. Sich verändernde Prozesse und Organisationsformen stellen neue Anforderungen an die Führung im Bankvertrieb. Auf der Grundlage moderner Führungsmodelle werden in dieser Arbeit Anforderungen an ein Führungskonzept im digitalisierten Umfeld formuliert. Die Ziele sind dabei, die Flexibilität der Organisation zu erhöhen und die Effizienz im Bankvertrieb zu steigern. Das Führungsmodell für effizientes Agieren wird so zu einem Baustein einer agilen Organisation.

Zitation:

Kolzuniak, Jasmin (2017):

Digital Leadership - Entwicklung eines Führungsmodells für effizientes Agieren in einer digital vernetzten Arbeitsumgebung im Vertrieb der Geschäftsbanken

In: Deutsches Institut für Bankwirtschaft – Schriftenreihe, Band 14 (b) (12/2017)

ISSN 1869-635X erhältlich unter:

www.deutsches-institut-bankwirtschaft.de/schriftenreihe

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
2 Herausforderungen des digitalen Wandels	3
2.1 Abgrenzung und Treiber des Wandels	3
2.1.1 Technologische und wirtschaftliche Entwicklungen	3
2.1.2 Gesellschaftliche Entwicklungen.....	6
2.2 Arbeit 4.0.....	11
2.2.1 Neue Formen der Arbeitsorganisation	11
2.2.2 Der Mensch im Mittelpunkt der Arbeitsgestaltung	15
2.3 Neue Geschäftsmodelle im Bankvertrieb.....	17
2.3.1 Entwicklungen in der Finanzbranche	17
2.3.2 Marktaufstellung des Retail-Bankings.....	19
2.4 Rahmenbedingungen der Führungsumwelt.....	22
3 Führung	22
3.1 Definition und Effizienz.....	22
3.2 Grundlagen des Führungsmodells	25
3.2.1 Der Kontingenzansatz der Führungstheorie	25
3.2.2 Führungsstiltheorien	25
3.2.2.1 Dreidimensionale Führungsmodelle	25
3.2.2.2 Transformationale und transaktionale Führung	28
3.2.2.3 Normatives Kontextmodell von Steyrer & Meyer	30
3.2.3 Führung durch Motivation	32
3.2.3.1 Weg und Ziel der Motive	32
3.2.3.2 Menschenbilder	35
4. Digital Leadership	37
4.1 Definition der neuen Führungsaufgabe	37
4.2 Motivation als Führungsmittel im Vertrieb.....	40
4.4 Führung durch Individualität.....	42
5. Fazit	44
Literaturverzeichnis	47
Internetverzeichnis	52

Abbildungsverzeichnis

Abbildung Nr.	Titel	Seite
Abbildung 1	Die drei Wellen der digitalen Transformation	4
Abbildung 2	Historische Entwicklung der Arbeitsgestaltung in der Organisation	16
Abbildung 3	Das Grundmodell der situativen Führungstheorie nach <i>Hersey & Blanchard</i>	27
Abbildung 4	Das 3-D-Modell nach <i>Reddin</i>	28
Abbildung 5	Führungsstile in Abhängigkeit von Umwelt- und Aufgabentypus	31
Abbildung 6	Menschenbilder in der Organisation nach <i>Schein</i>	36
Abbildung 7	Individuelle Führung im Kontext der Unternehmensumwelt	43

1 Einleitung

Der Informatiker und Physiker *Tim Berners-Lee* sah sich im Jahr 1989 im Forschungszentrum Cern mit einer hohen Personalfuktuation und einem resultierenden Wissens- und Informationsverlust konfrontiert. Er entwarf ein Managementsystem mit dem Ziel Informationen und Wissen zu sammeln und zu speichern. Neue Entwicklungen sollten durch Bearbeitung und Veröffentlichung hinzugefügt und Dritten zugänglich gemacht werden. Damit begründete er das Internet als offene, kostenfreie und vernetzte Infrastruktur und legte einen Grundstein zur weiteren digitalen Entwicklung.¹

Soziale Netzwerke und Plattformen, Apps und das mobile Internet ermöglichen den Nutzern² heute eine aktive Beteiligung durch Mitgestaltung des Internets.³ Digitale Anwendungen sind fester Bestandteil des täglichen Lebens. Bei einer durchschnittlichen Nutzungsdauer von fünf Stunden am Tag, überwiegen lediglich 6,5 Stunden Arbeit und sieben Stunden Schlaf in der zeitlichen Nutzung der 24 Stunden eines Tages. Im Jahr 2016 nutzten 33 % der Smartphone-Nutzer im Alter von 18 bis 65 Jahren das Smartphone gelegentlich bereits nach dem Aufstehen und 42% vor dem Schlafen gehen.⁴ Ab diesem Zeitpunkt können digitale Fitness-Armbänder das Schlafverhalten für das gesundheitliche Wohlbefinden messen.⁵ Nach ein paar hundert Metern würden 59% der Bundesbürger für ihr Smartphone nach Hause umkehren, wenn sie es vergessen haben. Im Vordergrund der Aktivitäten stehen die Suche, Herstellung und das Aufrechterhalten von sozialen Beziehungen. Gleichermaßen geht es um das Gefühl, dabei zu sein und sich über das Weltgeschehen zu informieren.⁶

Kunden wechseln zwischen stationären und digitalen Verkaufskanälen und nutzen jeweils die Vorteile der Information, des Produkttestes und der Verfügbarkeit vor Ort.⁷ Die Sorge um Datenschutz und Sicherheit ist bei der Nutzung persönlicher Netzwerke größer als bei

¹ Vgl. Lischka, K. (2009) (siehe Internetverzeichnis) und Leinmeister, J. M. (2015a), S. 407 und Châlons, C./Dufft, N. (2016), S. 27.

² Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

³ Vgl. Leinmeister, J. M. (2015a), S. 407f. und Körner, P./ Jäger, W. (2016), S. 99.

⁴ Vgl. Heute und Morgen GmbH/As im Ärmel (Hrsg.) (2016), S. 2f. (siehe Internetverzeichnis).

⁵ Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH (Hrsg.) (2015) (siehe Internetverzeichnis).

⁶ Vgl. news aktuell GmbH (Hrsg.) (2016) (siehe Internetverzeichnis) Heute und Morgen GmbH/As im Ärmel (Hrsg.) (2016), S. 5 (siehe Internetverzeichnis).

⁷ Vgl. haufe.de/marketing-vertrieb (Hrsg.) (2015) (siehe Internetverzeichnis) und PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.) (2015) (siehe Internetverzeichnis).

der Erledigung der Bankgeschäfte im Internet.⁸ Mindestens einmal die Woche wird die Bank von über der Hälfte der Kunden über den Onlinevertriebskanal aufgesucht. Demgegenüber sind es bei der Filiale lediglich 16%.⁹ Mehr als jeder zweite Internetnutzer wählt für seine Bankgeschäfte das Internet, während die Nutzung mobiler Zahlungsmethoden¹⁰ um 5% auf 30% im Jahr 2016 gestiegen ist.¹¹ Neben Tankstellen bieten Supermärkte Bargeldabhebungen über den Wareneinkauf an.¹² Die beschleunigte Reduzierung um 1.257 inländische Zweigstellen der Kreditinstitute in Deutschland im Jahr 2015 weist auf die abnehmende Bedeutung der traditionellen Bankfiliale hin. Dies entspricht 3,6% aller 34.045 Filialen im Vergleich zu einem Rückgang um 2,6% im Jahr 2014 und 0,2% im Jahr 2013.¹³ Dennoch schätzen sechs von zehn der deutschen Bankkunden den persönlichen Kontakt vor Ort.¹⁴

Branchenfremde Unternehmen und Nischenanbieter, wie Apple, Amazon und Number26 bieten den neuen Kundenanforderungen komfortable und kostengünstige Bankdienstleistungen. Durch eine innovative und flexible Marktausrichtung konkurrieren sie als Vermittler auf digitalen Plattformen mit den traditionellen Geschäftsmodellen der Banken.¹⁵

Neue Technologien ermöglichen eine neue Form der Arbeit. Innovative Unternehmen verbinden Kompetenzen und Knowhow orts- und zeitunabhängig. Die Mitarbeiter arbeiten mobil von zu Hause oder variieren flexibel mit ihrem Arbeitsplatz im Unternehmen. Flexible Teams arbeiten eigenständig und unternehmens- wie branchenübergreifend zusammen. Der Arbeitgeber wird dabei zum temporären Begleiter auf dem Weg der persönlichen Entwicklung des Mitarbeiters.¹⁶

⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2016), S. 41.

⁹ Vgl. Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.) (2014), S. 9 (siehe Internetverzeichnis).

¹⁰ Mobile Payment beschreibt die Dienstleistung, mit einem mobilen Endgerät wie Smartphone oder Tablet ohne Bargeld im Vorbeigehen an der Kasse zu bezahlen. Dabei ist es für den Bezahlvorgang hinreichend, ein Smartphone oder Tablet für ein paar Sekunden in die Nähe eines Lesegerätes zu halten. Darüber hinaus wird hier auch der Kauf von Produkten oder Dienstleistungen per mobilem Endgerät wie beispielsweise Hotelübernachtungen oder Bahntickets verstanden. Vgl. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.) (2016a), S. 3 (siehe Internetverzeichnis).

¹¹ Vgl. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.) (2016a), S. 3 (siehe Internetverzeichnis). und Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2016), S. 25 (Mehrfachnennung möglich).

¹² Vgl. www.cashgroup.de (Hrsg.) (2016) (siehe Internetverzeichnis) und Rewe-Zentral-Aktiengesellschaft (Hrsg.) (2015) (siehe Internetverzeichnis).

¹³ Vgl. Deutsche Bundesbank (Hrsg.) (2015), S. 8f. (siehe Internetverzeichnis).

¹⁴ Vgl. Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.) (2014), S. 10 (siehe Internetverzeichnis).

¹⁵ Vgl. Mangelmann, R. (2016), S. 137-139.

¹⁶ Vgl. Johns, T./ Gratton, L. (2013), S. 23-31.

Eine neue Gestaltung und Organisation von Arbeit stellt neue Anforderungen an die Mitarbeiterführung. Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, wie motivierendes Führungsverhalten gestaltet sein muss, um in einer digital vernetzten Arbeitsumgebung im Vertrieb der Geschäftsbanken erfolgreich zu agieren. Dazu wird im ersten Teil der Arbeit auf die Entwicklung der Digitalisierung und ihre Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation und -gestaltung eingegangen. Diese Betrachtung wird vertiefend für die Geschäftsmodelle im Bankvertrieb des Privatkundengeschäfts fortgeführt und daraus Rahmenbedingungen für die Führungsumwelt abgeleitet. Das dritte Kapitel setzt sich mit der theoretischen Gestaltung von effizienter Führung durch Motivation im situativen Umfeld auseinander und nimmt Bezug auf ihre Aufgabe im Bankvertrieb. Schließlich werden die Erkenntnisse der vorangegangenen Kapitel zusammengeführt und am Einsatz von Motivation als Führungsmittel im Vertrieb veranschaulicht. Abschließend wird eine Handlungsempfehlung für erfolgreiches Führen in der digitalen Praxis als Führungsmodell vorgestellt.

2 Herausforderungen des digitalen Wandels

2.1 Abgrenzung und Treiber des Wandels

2.1.1 Technologische und wirtschaftliche Entwicklungen

In einer internationalen Befragung von EY¹⁷ gab jedes zweite Unternehmen an, dass sich durch den technologischen Fortschritt ihr Geschäftsmodell spürbar verändert hat. Die Mehrheit der Unternehmen nimmt dabei an, dass sich auch zukünftig ihre strategische Ausrichtung aufgrund des digitalen Wandels verändern muss.¹⁸ Gegenstand und Auswirkungen des fortschreitenden digitalen Wandels zu verstehen und dessen Potentiale zu nutzen, ist ein zentraler Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.¹⁹ *Brynjolfsson* und *McAfee* haben das exponentielle Wachstum, die Eigenschaften digitaler Technologien und die hohe Kompatibilität als drei zentrale Treiber zusammengefasst.²⁰

Die Verkürzung der Marktzyklen im Umfeld der Unternehmen sowie das rapide Wachstum der technologischen Leistungsfähigkeit führen zu einer Beschleunigung und immer größeren Entwicklungsschritten. Dies erhöht zugleich den Innovations- und Veränderungsdruck

¹⁷ EY wird abgekürzt für Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft verwendet.

¹⁸ Vgl. Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.) (2015), S. 5-9 (siehe Internetverzeichnis).

¹⁹ Vgl. Porter, M. E./ Heppelmann, J. E. (2014), S. 67.

²⁰ Vgl. Brynjolfsson, E./ McAfee, A., *The Second Machine Age: An Industrial Revolution Powered by Digital Technologies*, *Digital Transformation Review*, Nr.5, 2014, in: Petry, T. (2016), S. 25.

auf die Unternehmen im Wettbewerb.²¹ Digitale Güter und Technologien bieten einen entscheidenden Kostenvorteil, da ihre Vervielfältigung und Verbreitung zu sehr niedrigen Kosten möglich ist.²² Die unbegrenzte Übertragbarkeit digitaler Signale und die einfache, kostenarme Distribution sind weitere Vorteile immaterieller Güter, wobei eine hohe Veränderbarkeit gleichzeitig die Individualisierung ermöglicht. Die Kompatibilität als dritter Treiber verbindet Technologien wie Smartphones, die beispielsweise eine Nutzung sozialer Netzwerke begünstigen.²³

Porter und *Heppelmann* beschreiben die zeitliche Entwicklung der Digitalisierung in drei Wellen (siehe Abbildung 1). Der Beginn der modernen Technologie veränderte manuelle, papierbasierte Prozesse und verbale Kommunikation durch computergestützte Automatisierung und Standardisierung von Teilprozessen. Dies führte zu einer wirtschaftlichen Produktivitätssteigerung, die durch das Aufkommen des Internets noch verstärkt wurde. Dieser zweite Entwicklungsschritt der Digitalisierung ab den 1980er bis 1990er Jahren ermöglichte eine Vernetzung mit externen Lieferanten, Kunden und Kanälen über geografische Grenzen hinweg.²⁴

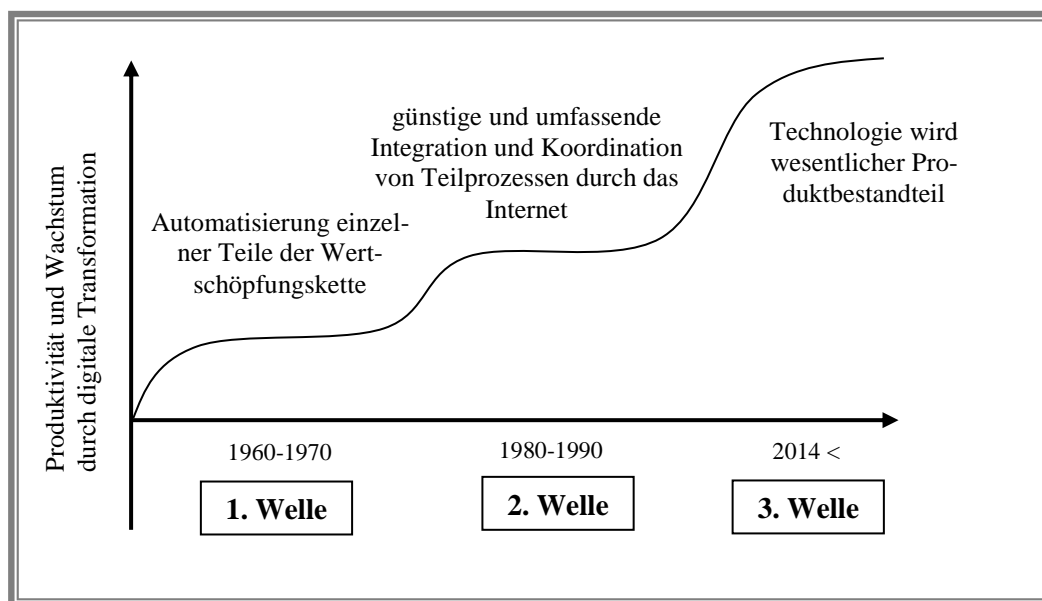


Abbildung 1: Die drei Wellen der digitalen Transformation,

Quelle: Eigene Darstellung, Vgl. Porter, M. E./ Heppelmann, J. E. (2014), S. 66f.

²¹ Vgl. Nicolai, C. (2009), S. 295 und Petry, T. (2016), S. 26 und Krcmar, H. (2015), S. 18f.

²² Vgl. Petry, T. (2016), S. 26 und Bakos, Y./ E. Brynjolfsson, Bundling and competition on the Internet, Marketing Science, Nr.19(1), 2000, in: Leinmeister, J. M. (2015a), S. 334f.

²³ Vgl. Petry, T. (2016), S. 26f. und Pietsch, T. u. a., Strategisches Informationsmanagement, Berlin, 2004, in: Krcmar, H. (2015), S. 16.

²⁴ Vgl. Porter, M. E./ Heppelmann, J. E. (2014), S. 66f.

Die dritte Welle schafft heute intelligente, vernetzte Produkte und begründet damit das *Internet der Dinge (IOT)*.²⁵ Ihre physischen Bestandteile werden durch den Einsatz von „smarten“ Komponenten in ihren Fähigkeiten erweitert, wobei die Konnektivität wiederum die Funktionalität der „smarten“ Bestandteile erhöht. Bei einem Auto wird beispielsweise das Bildschirmdisplay durch die Touchfunktion einfacher zu bedienen und vernetzt sich mit dem Internet und Datenbanken. Dabei entsteht ein kontinuierlicher Kreislauf in der Wertsteigerung, der die Wertschöpfungsketten erneut verändert und den potenziell größten Sprung in Produktivität und Wachstum des digitalisierten Zeitalters darstellt.²⁶

Die Funktionalitätssteigerung der dritten Welle kann auf die Fertigungstechnik übertragen werden und ist Grundlage der *Industrie 4.0*. Die vierte industrielle Revolution ermöglicht eine selbstorganisierte Produktion, in der Maschinen miteinander kommunizieren und eigenständig mittels Sensordaten Material- und Güterflüsse steuern. Dabei schaffen zunehmend die menschlichen Fähigkeiten der Technologien, wie Spracherkennung oder das eigenständige Steuern von Fahrzeugen, eine künstliche Intelligenz von Maschinen. Für den Kunden entsteht dadurch ein entscheidender Mehrwert, indem beispielweise der Kühlschrank eigenständig Waren beim Händler bestellt, sofern der Mindestbestand unterschritten ist oder Sonderangebote verfügbar sind.²⁷

Auf Basis dieser Vernetzungen werden große Mengen an Markt-, Kunden- und Unternehmensdaten verarbeitet und generiert. Unter dem Begriff *Big Data* bietet die strategische und schnelle Analyse und Nutzung dieser vielfältigen Daten Unternehmen weitreichende Möglichkeiten in der Produktentwicklung, beim Verständnis von Kundenbedürfnissen sowie bei der Optimierung eigener Prozesse.²⁸ „*Daten sind der Rohstoff unserer Zeit.*“²⁹

Fast jedes zweite Unternehmen erreicht nach einem aktuellen Studienbericht der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG Mehrwert durch zielgerichtete *Big Data*-Analysen. Drei Viertel der befragten Unternehmen treffen bereits wichtige Entscheidungen auf Basis der Datenanalysen und mehr als jedes Zweite arbeitet aktiv an weiteren Anwendungsmöglichkeiten.³⁰

²⁵ IOT wird als gebräuchliche Abkürzung für „Internet of Things“ (Internet der Dinge) verwendet. Vgl. Porter, M. E./ Heppelmann, J. E. (2014), S. 66.

²⁶ Vgl. Porter, M. E./ Heppelmann, J. E. (2014), S. 66f.

²⁷ Vgl. Petry, T. (2016), S. 26f.

²⁸ Vgl. KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.) (2015), S. 4f. und Porter, M. E./ Heppelmann, J. E. (2014), S. 67f.

²⁹ KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.) (2015), S. 4.

³⁰ Vgl. ebenda, S. 18.

Die standortübergreifende Verfügbarkeit und Sicherung von Daten und Anwendungen für und von Mitarbeitern schafft mittels *Cloud-Computing* neue Flexibilität und Agilität der Unternehmen bei Innovationsprozessen sowie in der täglichen Zusammenarbeit.³¹ Ihr Vorteil zeigt sich im vorherrschenden, von ständigem Wandel geprägten Unternehmensumfeld, in dem das Sammeln, Speichern und Fortschreiben des Unternehmenswissens als lernende Organisation elementar ist. Dazu muss in Bereichen mit einer hohen Fachkräftenachfrage der Wissensverlust durch Personalfluktuaton erkannt werden.³² Sicherheit und Datenschutz werden dabei zu zentralen Themen. Die unbefugte, einfache Vervielfältigung digitaler Technologien sowie kriminelle Eingriffe in Datensysteme eines Unternehmens erfordern technische Sicherheitsmaßnahmen und ein Managementsystem für die Informationssicherheit.³³

Der digitale Wandel stellt sich als weltweite, branchenübergreifende Herausforderung dar. Welche Chancen und Risiken sich für die Unternehmen ergeben, ist wesentlich von ihrem Geschäftsmodell abhängig. Während die Entwicklungen in den Wirtschaftszweigen unterschiedlich weit fortgeschritten sind, treten zunehmend unbekannte Wettbewerber auf und schaffen neue Märkte, die die Branchengrenzen zunehmend verschwimmen lassen. Etablierte Unternehmen wie Google erschließen sich beispielsweise mittels hoher Forschungsinvestitionen neue Märkte in neuen Technologien außerhalb ihres Kerngeschäfts.³⁴ Die Entwicklungen der Digitalisierung gehen *in Interdependenz* mit gesellschaftlichen Veränderungen einher, die auf das Unternehmensumfeld einwirken und im Folgenden genauer erläutert werden.

2.1.2 Gesellschaftliche Entwicklungen

Neue Technologien wie das Smartphone, der Tablet-PC sowie soziale Netzwerke und interaktive Internetplattformen schaffen neue Wege der Kommunikation und verändern die allgemeine Lebensweise. Rund 85% der deutschen Bevölkerung ab 10 Jahren besuchten im Jahr 2015 fast täglich das Internet. Der Besuch wurde zu 64% für die Teilnahme an sozialen Netzwerken verwendet. Dazu beteiligen sich 42% der Nutzer nahezu täglich im Netz durch das Einstellen von persönlichen Mitteilungen.³⁵ Die Zahl der mobilen Internetnutzer

³¹ Vgl. Mühleck, K. H. (2016), S. 129f. und Krcmar, H. (2015), S. 660 und S. 723.

³² Vgl. Dückert, S. (2016), S. 116f. und Krcmar, H. (2015), S. 660.

³³ Vgl. Clement, R./ Schreiber, D. (2016), S.27 und Krcmar, H. (2015), S. 522f. und Jenewein, T. (2016), S. 374.

³⁴ Vgl. Petry, T., S. 30-33 und Rasch, M./ Hentrich, C. (2016) (siehe Internetverzeichnis) und Deutsche Bank Research (Hrsg.) (2014), S. 4.

³⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2016), S. 17-22 (bei Internetnutzung Mehrfachnennung möglich).

ist seit 2013 um 19%-Punkte auf 70% aller Nutzer gestiegen.³⁶ Durch die technologische Entwicklung entsteht damit eine neue Form der Flexibilität. Sie schafft einen direkten und schnellen, jederzeitigen und ortsunabhängigen Kontakt sowie eine kontinuierliche Erreichbarkeit. Zudem ermöglicht sie die aktive Mitgestaltung der Prosumenten³⁷ durch Inhalte, Informationen und eigene Beiträge in den digitalen Medien. Jeder Empfänger ist folglich wiederum potenzieller Sender und es entstehen sozial-mediale Dialoge zwischen den Nutzern.³⁸ Diskussionsthemen der Öffentlichkeit beschleunigen sich durch eine kreisende Resonanz auf Beiträge und Inhalte sowie deren Verbreitung in sozialen Netzwerken, auch bekannt als *Shitstorm*.³⁹

Die steigende Anzahl und Vielfalt von Anbietern auf den Wettbewerbsmärkten stärken die Position des Käufers und steigern seine Ansprüche hinsichtlich Preis, Leistung und Qualität. Soziale Medien senken die Barrieren, eigene Perspektiven einzubringen und erweitern damit die Macht des Käufers. Durch eine offene Meinungsäußerung werden empfundene Ungerechtigkeiten und persönliche Interessen mit der Öffentlichkeit transparent geteilt.⁴⁰

Die gesellschaftlichen Entwicklungen werden vor allem von der jüngeren Generation geprägt, die als *Digital Natives* bezeichnet wird, weil sie mit der digitalen Vernetzung und einer breiten Verfügbarkeit an Wissen und Informationen aufgewachsen sind. Der Umgang mit neuen Medien und die Bedeutung sozialer Kontakte stellen sich für sie als essentiell dar, während ältere Generationen, bezeichnet als *Digital Immigrants*, entsprechende Fähigkeiten erst erwerben müssen und andere Medien und Umgangsformen gegebenenfalls präferieren.⁴¹ Generationsübergreifend lässt sich jedoch eine zunehmende Zahl der Internetnutzer feststellen, die vor allem an steigenden Nutzerzahlen in den höheren Altersklassen erkennbar ist.⁴²

Neben der Flexibilisierung zeigt sich zudem der Trend zur Individualisierung. Die Orientierung an Selbstbestimmung und Selbstverantwortung sowie persönlichen Vorstellungen und Zielen nehmen für insbesondere für jüngere Generationen einen hohen Stellenwert ein.

³⁶ Vgl. ebenda, S. 24 und Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2014), S. 19.

³⁷ Unter Prosument wird eine Wortkombination aus Produzent und Konsument verstanden, die das aktive Nutzerverhalten im Internet beschreibt.

³⁸ Vgl. Petry, T. (2016), S. 29 und Eberhardt, D. (2016), S. 72.

³⁹ Vgl. Kruse, P. (2010): Digitalisierung der Gesellschaft: Und bist du nicht willig, so brauch ich Geduld, Rede im Deutschen Bundestag am 05.07.2010, in: Petry, T. (2016), S. 29 und Buhse, W. (2014), S. 30.

⁴⁰ Vgl. Picot, A. u. a. (2003), S. 3f. und Müller, E. B. (2013), S. 17. und Gäde-Butzlaff, V. (2015), S. 12.

⁴¹ Vgl. Eberhardt, D. (2016), S. 72 und Petry, T. (2016), S. 29f.

⁴² Vgl. Initiative D21 e.V./ TNS Infratest GmbH (2013), S. 22 Studie und Initiative D21 e.V. (Hrsg.) (2015), Abschnitt Zentrale Ergebnisse des (N)Online Atlas 2015, Reiter Internetnutzung nach Altersgruppen im Hauptframe (siehe Internetverzeichnis).

Dabei motivieren sie Wege der persönlichen Weiterentwicklung sowie die Möglichkeit, ihre Hilfsbereitschaft einzubringen und das Gefühl, gebraucht zu werden. Der Wert der Arbeit entspricht für sie dem des Privatlebens. Beide bilden eine Einheit, wobei die Gesundheit sowie Freude und Sinnhaftigkeit im Beruf im Vordergrund stehen.⁴³ Individualität wird als Vielfalt verstanden und spiegelt sich in den Lebensverläufen durch sich wandelnde Lebensweisen, Biografien und dem Anspruch an das berufliche Aufgabenfeld wider.⁴⁴ Der individuelle Bezug zeigt sich dazu im Wunsch nach Mitgestaltung sowie der Suche nach Identifikation mit dem Erfolg einer Aufgabe.⁴⁵ Die Individualität bedeutet gleichermaßen eine zunehmend geringere Möglichkeit der generationspezifischen Einordnung des Einzelnen.⁴⁶

Der Wert des Eigentums verlagert sich hin zu einer Wertschätzung des Teilens von Produkten und Dienstleistungen, ohne dass eine grundsätzliche Knappheit oder Rivalität der Konsumgüter besteht. Bei dieser neuen Form des Konsums werden Autos (Car-Sharing), Fahrräder (Rent-a-bike) oder die eigene Couch (Couchsurfing) über Onlineportale zur Vermietung angeboten und stellen damit eine unkomplizierte Alternative zum Kauf dar. Medien wie Musik und Film können gegen eine Nutzungsgebühr temporär konsumiert und weitergegeben werden. Einmalige Eigentums- und Nutzungsrechte, wie beim Kauf einer DVD, schließen keine weiteren Nutzer aus. Ungenutzte Kapazitäten von Gütern werden durch die sogenannte *Sharing Economy* genutzt und ermöglichen einen vielfältigen Konsum im Bewusstsein von sozialen, technologischen und wirtschaftlichen Aspekten.⁴⁷ Gleichermäßen findet sich in der Gesellschaft das Bestreben, sozial verantwortlich und nachhaltig zu handeln und dies auch von Unternehmen durch die Einhaltung ethischer Grundsätze zu erwarten.⁴⁸

⁴³ Vgl. Bob, M. (2015), S. 74 und Eberhardt, D. (2016), S. 71 und Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH (Hrsg.) (2015), S. 11.

⁴⁴ Vgl. Horx, M., *Future Fitness – Wie sie Ihre Zukunftscompetenz erhöhen*, Frankfurt am Main, 2005, in: Rump, J./Walter, N. (2013), S. 26. und Johns, T./Gratton, L. (2013), S. 23.

⁴⁵ Vgl. Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH (Hrsg.) (2015), S. 11f.

⁴⁶ Vgl. Rump, J./Walter, N. (2013), S. 28.

⁴⁷ Vgl. Petry, T. (2016), S. 29 und Brühl, V. (2015), S. 141-144 und Dapp, T.-F. (2013) (siehe Internetverzeichnis).

⁴⁸ Vgl. Eberhardt, D./Majkovic, A.-L. (2015), S. 38f.

Die hohe Verfügbarkeit von Wissen und Informationen und deren stetige Erweiterung schließen umfassende Kenntnisse eines Einzelnen als „Universalgelehrter“ zunehmend aus. Dies fördert eine Entwicklung der Spezialisierung und Arbeitsteilung.⁴⁹

Ein weiterer Aspekt gesellschaftlicher Rahmenbedingungen ist der demografische Wandel in Form einer zunehmenden Alterung und Verringerung der deutschen Bevölkerung. Begründet wird dieser durch niedrige Geburtenraten und eine steigende Lebenserwartung verbunden mit hohen Sterberaten geburtenstarker Jahrgänge. Sie beeinflussen neben politischen und ökonomischen Bedingungen die Verfügbarkeit von Erwerbstätigen⁵⁰ auf dem Arbeitsmarkt und die Gestaltung der Belegschaft in den Unternehmen. Zuvor beschriebene Werte und Lebensmodelle haben ebenfalls Einfluss auf die Erwerbsbeteiligung. Gründe für Unterbrechungen des Arbeitslebens oder die Reduktion des Beschäftigungsgrades können Aus- und Weiterbildungen sowie die Betreuung von Kindern oder pflegebedürftiger Angehöriger sein. Als weiterer Einflussfaktor ist die aktuelle Zuwanderung zu nennen, die sich je nach Entwicklung in verschiedenen Szenarien stärker oder schwächer auf die Bevölkerungs- und Erwerbsstruktur auswirken kann. Von einer Reduzierung der Bevölkerung im Erwerbsalter ist dennoch auszugehen.⁵¹

Derzeit stellen die 40- bis 60-jährigen Arbeitnehmer die größte Bevölkerungsgruppe im Erwerbsalter dar. Diese wird jedoch in den kommenden zwei Jahrzehnten aus dem Erwerbsalter ausscheiden. Durch verschiedene politische Maßnahmen, unter anderem die Erhöhung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre, Angebote zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit sowie Erhöhung der Frauenerwerbsquote und Integration von Erwerbspersonen mit Migrationshintergrund, wird versucht die Zahl der Erwerbspersonen zukünftig zu stabilisieren.⁵²

Dennoch verringert sich das Erwerbspersonenpotenzial bei Erwerbsaustritt mit 67 Jahren bis 2030 schätzungsweise um 3,8 Millionen Personen.⁵³ Die aktuelle Fachkräfteengpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit stellt derzeit einen Mangel an Fachkräften sowie an nichtakademischen Fachkräften ausschließlich in ausgewählten Berufsgruppen fest.

⁴⁹ Vgl. Probst, G. u.a., Wissen managen - Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Wiesbaden, 2010, und Fischer, D. u. a., Arbeitslandschaft 2030, Eine Studie der Prognos AG, München, 2008, in: Rump, J./ Walter, N. (2013), S. 18f.

⁵⁰ In verwendeter Studie betrachteter Zeitraum für das Erwerbsalter: 20 bis 64 Jahren. Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2015a), S. 8.

⁵¹ Vgl. Eberhardt, D. (2016), S. 64 (Eberhardt, 2016), S. 64 und Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2015b), S. 5f.

⁵² Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2015b), S. 6 und S. 55 und Rump, J./ Walter, N. (2013), S. 35 und S. 46.

⁵³ Vgl. Rump, J./ Walter, N. (2013), S. 46f.

Besetzungsschwierigkeiten liegen insbesondere für technische Berufe sowie Gesundheits- und Pflegeberufe vor.⁵⁴

Der Einfluss der Digitalisierung auf den Bedarf an Arbeitskräften wird in diversen Studien sowie in der Politik und Öffentlichkeit kontrovers diskutiert. Gäde-Butzlaff betont in ihrem Beitrag für die Fachtagung des BMBF⁵⁵ 2015 die Chancen der Digitalisierung für den deutschen Wirtschafts- und Arbeitsmarkt. Insbesondere in der niedrigen und hohen Qualifikation besteht das Potenzial, dass durch neue Technologien und Anforderungen neue Berufsbilder geschaffen und vermehrt nachgefragt werden. Anspruchsvolle manuelle und erfahrungsbasierte Tätigkeiten sowie kognitiv und komplexe Führungs- und Steuerungsaufgaben sind schwer automatisierbar und gewinnen damit an Bedeutung. Die Angst vor dem Verlust von Arbeitsplätzen und der Veränderung durch neue Technologien wiederholt sich als Begleiterscheinung von Revolutionen der Arbeitswelt. Negative Auswirkungen auf die Beschäftigungsquoten im Falle der industriellen Revolution wurden durch einen sektoralen Strukturwandel abgemildert.⁵⁶

Bsirske sieht die Ängste um die Sicherheit der Arbeitsplätze als begründet an und warnt vor weitreichenden Folgen für das gesellschaftliche und politische Klima. Bekannte Kompensationsmechanismen durch vergleichsweise resistente Tätigkeitsfelder aus vergangenen Strukturwandeln sind aufgrund der branchenübergreifenden Auswirkungen der Digitalisierung deutlich eingeschränkt. Neue software- und plattformbasierte Geschäftsmodelle, wie Airbnb im Hotelgewerbe oder WhatsApp im Bereich der Telekommunikationsanbieter, bedrohen etablierte Unternehmen und Branchen in ihrer Existenz.⁵⁷ Grundlage für diese Annahmen ist die vielfach angeführte Studie der Ökonomen Frey und Osborne aus dem Jahr 2013, die für 47% aller Berufe in den USA eine hohe Gefahr der Automatisierung feststellten. Kreative bzw. soziale Intelligenz oder Aufgaben der Wahrnehmung und Steuerung wurden als drei Engpässe definiert, die durch Automatisierung nur schwer zu überwinden sind.⁵⁸ Eine Studie des Forschungsbereichs der ING-DiBa⁵⁹ stellte bei der Übertragung der Annahmen von Frey und Osborne auf den deutschen Arbeitsmarkt fest, dass 59% der 30,9 Millionen Arbeitsplätze sozialversicherungspflichtiger Beschäftigter durch den technologischen Fortschritt bedroht sind. Am stärksten betroffen sind unter anderem die administrati-

⁵⁴ Vgl. Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung (Hrsg.) (2015), S. 6f.

⁵⁵ BMBF wird als Abkürzung für Bundesministerium für Bildung und Forschung verwendet.

⁵⁶ Vgl. Gäde-Butzlaff, V. (2015), S. 11-14.

⁵⁷ Vgl. Bsirkse, F. (2016), S. 61-63.

⁵⁸ Vgl. Frey, C. B./ Osborne, M. A. (2013), S. 24 und S. 37 (siehe Internetverzeichnis).

⁵⁹ Die ING-DiBa ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der ING Bank N.V. und eine Direktbank.

ven Berufe der Büroarbeit mit 86% und Dienstleistungs- und Verkaufsberufe mit 68%.⁶⁰ Im Vergleich dazu ermittelte das ZEW⁶¹ auf gleicher Grundlage für Deutschland ein Risiko für lediglich 42% der Arbeitsplätze.⁶² Der Strukturwandel hat neben Arbeitsplatzverlusten auch das Potenzial neue Jobs beispielsweise im Bereich der Informations- und Datentechnologie zu schaffen.⁶³ Inwiefern ein Ausgleich der Verluste entstehen kann, ist dabei von der erfolgreichen Integration und Nutzung neuer Technologien in den Unternehmen abhängig.⁶⁴

Wie sich die Arbeitstätigkeit in ihrer Gestaltung und Organisation verändert und in welcher Form sie zur erfolgreichen Umsetzung des digitalen Wandels beitragen kann, wird im folgenden Kapitel behandelt.

2.2 Arbeit 4.0

2.2.1 Neue Formen der Arbeitsorganisation

Zuvor beschriebene wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen sowie Innovationspotenziale durch neue Technologien stellen ein komplexes und unsicheres Unternehmensumfeld dar, das durch kontinuierliche Veränderung geprägt ist. Flexibilität und Innovationsfähigkeit sowie veränderte Ansprüche und Erwartungen der Arbeitnehmer werden damit zu neuen Leitbildern der Wettbewerbsfähigkeit. Informations- und Kommunikationstechniken erweitern dabei als zentraler Lösungsansatz den Handlungsspielraum der Unternehmen und sind Voraussetzung für neue Formen der Arbeitsorganisation.⁶⁵

Im Folgenden werden modulare, vernetzte und virtuelle Organisationsformen als drei grundlegende Modelle der neuen Arbeitsorganisation vorgestellt. Eine klare und einheitliche Systematisierung ist nur begrenzt möglich, da unter Berücksichtigung der spezifischen Betriebs- und Mitarbeitersituation unterschiedliche Ausprägungen und Überschneidungen der Organisationsformen möglich sind.⁶⁶

Die Modularisierung einer Organisation bedeutet die Auflösung von unternehmensinternen Hierarchien zugunsten von relativ selbstständigen und ungebundenen Einheiten. Es handelt sich dabei um eine intraorganisationale⁶⁷ Form der Reorganisation mit der Zielsetzung, die

⁶⁰ Vgl. ING-DiBa AG (Hrsg.) (2015), S.1.

⁶¹ ZEW wird abgekürzt für das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung verwendet.

⁶² Vgl. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (Hrsg.) (2015), S. 10.

⁶³ Vgl. The Boston Consulting Group, Inc. (Hrsg.) (2015), S. 2 und Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2015), S. 1.

⁶⁴ Vgl. The Boston Consulting Group, Inc. (Hrsg.) (2015), S.7.

⁶⁵ Vgl. Petry, T. (2016), S. 38f. und Picot, A. u. a. (2003), S. 2-9 und S. 401f.

⁶⁶ Vgl. Picot, A. u. a. (2003), S. 230.

⁶⁷ Unter intraorganisational wird die Organisation von Einheiten innerhalb eines Unternehmens verstanden.

Marktnähe zu erhöhen und die Komplexität der Leistungserstellung zu verringern. Die einzelnen Module besitzen eigene Entscheidungskompetenz sowie Ergebnisverantwortung und sind auf integrierte, kundenorientierte Prozesse ausgerichtet. Alle zugehörigen Aufgaben zur Erstellung eines Zwischen- oder Endprodukts werden in Relation zur Kapazität einer Einheit weitestgehend zusammengefasst und reduzieren die organisatorische Schnittstellenproblematik. Das Unternehmen kann somit schneller und flexibler am Markt agieren. Die selbstbestimmten Einheiten werden dabei vorwiegend durch nicht-hierarchische Koordinationsformen organisiert. Nachteile hierarchischer Organisationen, wie beispielsweise lange Entscheidungswege durch marktferne Entscheidungsträger und Probleme der Informationsverzerrung, werden dadurch vermieden.⁶⁸ Die Modularisierung kann auf allen Ebenen des Unternehmens erfolgen, zum Beispiel in der Arbeitsorganisation.⁶⁹ Prozesse können hierbei in Form des Autarkiemodells durch eine Person oder in Form des Kooperationsmodells durch teilautonome Gruppen durchgeführt werden.⁷⁰ Integrierte Einzelarbeitsplätze als kleinste modularisierte Umsetzungsform ermöglichen eine Komplettbearbeitung einzelner Kundenanträge und bieten damit eine gesteigerte Servicequalität durch direkten Kundenkontakt und Ansprechpartner.⁷¹ Teilautonome Gruppen bieten die Möglichkeit, ganze Teile der Wertschöpfungsprozesse zu bearbeiten und fördern damit die Kreativitäts- und Leistungspotenziale sowie Motivation und Selbstverwirklichung der Mitarbeiter.⁷²

Kotter bezeichnet eine veränderte Form der Modularisierung auf Unternehmensebene in der hierarchischen Organisation als *agiles Netzwerk*. Das Netzwerk arbeitet als zweites System parallel zum steuerungsrelevanten Hierarchiesystem und konzentriert sich auf Aufgaben des Innovations- und Veränderungsmanagements im Unternehmen. Der Geschäftskundenbereich von Vodafone in Deutschland hat das duale System als eines der ersten Unternehmen bereits erfolgreich umgesetzt. Das Netzwerkteam, bestehend aus rund 50 Führungskräften, fungierte als Unterstützer und Vermittler bei der Umsetzung der Ideen der Mitarbeiter, die sich ebenfalls als Teams zusammenschlossen und die Initiativen eigenständig umsetzten. Vodafone erreichte durch das agile Netzwerk eine beschleunigte Veränderungs-

⁶⁸ Vgl. Picot, A. u. a. (2003), S. 230-233 und Bennis, W., *Beyond Bureaucracy: Essay on the Development and Evolution of Human Organization*, San Francisco, 1993, in: Picot, A. u. a., S. 237.

⁶⁹ Vgl. Gerpot, T. J./ Böhm, S., *Modulare Unternehmen*, Wiesbaden, 2000, in: Picot, A. u. a. (2003), S. 230.

⁷⁰ Vgl. Picot/ Reichwald 1987 in (Picot, 2003), S. 252.

⁷¹ Vgl. Hammer, M./ Champy, J., *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York, 1993, in: Picot, A. u. a. (2003), S. 253.

⁷² Vgl. Womach, J. P. u. a., *The Maschine that Changed the World*, New York, 1990, und Reichwald, R./ Hesch, G., *Der Mensch als Produktionsfaktor oder Träger ganzheitlicher Produktion?*, München, 1993, in: Picot, A. u. a. (2003), S.255.

fähigkeit sowie einen höheren Kundenfokus und eine Steigerung der Innovationen und Kreativität durch den kollegialen Austausch.⁷³

Das Unternehmen Spotify stellt mit einer agilen Matrixorganisation eine Weiterentwicklung der modularen Organisationform dar. Die klassische Matrixorganisation bildet den hierarchischen Rahmen, in dem die Mitarbeiter in der produktorientierten Dimension in Basiseinheiten (Trupps) arbeiten und einem Stamm unter einer Stammesführung angehören. Die funktions- bzw. kompetenzorientierte Dimension bildet entsprechende Verbände, die zusammen eine Zunft darstellen. Die zugehörigen Aufgaben spiegeln sich in den speziell gewählten Bezeichnungen wider. So sind die Verbände und Zünfte für die Synergieeffekte sowie die Vernetzung zwischen den verschiedenen Trupps und Stämmen zuständig.⁷⁴

Bei vernetzten und symbiotischen Organisationsformen verbinden sich rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmen miteinander, indem sie sich gegenseitig in ihre Aufgabenerfüllung einbeziehen. Die engen, interorganisationalen⁷⁵ Verbindungen sind grundsätzlich langfristig ausgerichtet und einerseits durch Synergieeffekte, andererseits durch Abhängigkeiten gekennzeichnet. Die verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten derartiger Kooperationen zum Beispiel als Joint Ventures⁷⁶ verändern die rechtlichen und wirtschaftlichen Grenzen eines Unternehmens, da keine Grenze mehr zwischen Markt und Unternehmen gezogen werden kann.⁷⁷

Dies ist grundsätzlich der Fall, wenn die Ausrichtung der Unternehmung auf ihre Kernkompetenzen stattfindet und Leistungen über den Markt bezogen werden. Eine Auflösung bzw. Veränderung der Unternehmensgrenzen findet ebenso statt, wenn externe Dritte an der Leistungserstellung beteiligt werden. Durch geteiltes Know-how oder Kapital entstehen hybride Arrangements in Form von strategischen Allianzen oder Kooperationen. In der dritten Form wird durch Informations- und Kommunikationstechnik das Überschreiten von Standortgrenzen ermöglicht, sodass Arbeitsplätze zu den Arbeitnehmern nach Hause verlagert werden können. Vernetzte Unternehmensformen profitieren von der Erweiterung ihrer

⁷³ Vgl. Fuhrmann, M. und Raith, J. (2016), S. 64-71 und Kotter, J. P. (2015), S. 80-85.

⁷⁴ Vgl. Petry, T. (2016), S. 56f.

⁷⁵ Unter interorganisationaler Organisation werden Verbindungen zwischen Unternehmen bzw. selbstständigen Unternehmenseinheiten verstanden. Vgl. Picot, A. u. a. (2003), S. 231.

⁷⁶ Joint Venture bezeichnet eine unternehmerische Kooperationsform als grenzüberschreitendes, rechtlich selbstständiges Unternehmen mit Kapitalbeteiligung. Vgl. Olfert, K./ Rahn, H. J., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Herne, 2013, in: Rahn, H. J. (2015), S. 101.

⁷⁷ Vgl. Gemünden, H. G./ Ritter, T., Die netzwerkende Unternehmung, Zeitschrift Führung und Organisation, 1998, in: Picot, A. u. a. (2003), S. 289.

Ressourcen und von der internationalen Arbeitsteilung, die regionale und globale Kompetenzen flexibel nutzbar macht.⁷⁸

In den deutschen Unternehmen bieten rund ein Drittel der Betriebe *Home-Office* als alternative Arbeitsform an. Bei über 500 Beschäftigten ist es bereits jedes zweite Unternehmen, das die Arbeit von zu Hause ermöglicht. Eine starke Präsenzkultur, technischen Barrieren sowie eine betriebsspezifische und individuelle Arbeitsorganisation gestalten den Einsatz von *Home-Office* derzeit als ergänzende Arbeitsform. Mitarbeiter und Unternehmen profitieren von einer erhöhten Leistungsbereitschaft, Produktivität sowie gesteigerten Arbeitgeberattraktivität und Kosteneffizienz in der räumlichen Nutzung.⁷⁹

Die grenzenlose und virtuelle Organisationsform geht aus den vorangegangenen Arbeitsmodellen hervor. Sie stellt das Gegenteil von eigentums- und vertragsmäßig definierten Grenzen, festen Ablaufstrukturen und einer stabilen Standortbindung dar. Zur Aufgabenerfüllung werden Ressourcen temporär miteinander verbunden, wobei durch eine hochgradige Anpassungsfähigkeit an variable Aufgabenstellungen das Fortbestehen der Zusammenschlüsse möglich ist. Die standort- und zeitunabhängige Form der Arbeitsteilung verknüpft Organisationseinheiten und Beteiligte auf dynamische und problemorientierte Weise und ergibt eine intraorganisationale Form der Arbeitsorganisation.⁸⁰ Eine informations- und kommunikationstechnische Infrastruktur ermöglicht dabei eine mobile Telekooperation⁸¹ zwischen verteilten Organisationseinheiten und Organisationen. Vor dem Hintergrund der internationalen Spezialisierung und Arbeitsteilung wird die Tätigkeit der flexiblen Selbstständigen als *Crowdworking* bekannt. Die erweiterte Form der Projektarbeit wird aufgrund der weitreichenden Gestaltungsfreiheit und Flexibilität zur attraktiven Arbeitsform für Beschäftigte und Unternehmen.⁸² Das *Crowdsourcing*⁸³ erfolgt über eine Internet-Plattform, indem bestimmte Aufgaben der Leistungserstellung eines Unternehmens durch einen offenen Aufruf ausgelagert werden.⁸⁴

⁷⁸ Vgl. Bleicher, K., *Der Strategie-, Struktur- und Kulturfit Strategische Allianzen als Erfolgsfaktor*, Frankfurt am Main, 1992, und Gerybadze, A., *Strategic Alliance and Process Redesign*, Berlin, 1995, in: Picot, A. u. a. (2003), S. 289f. und Picot, A. u. a. (2003), S. 290f.

⁷⁹ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2015), S. 8f. und Bloom, N. u. a. (2013), S. 17-20 (siehe Internetverzeichnis) und Bloom, N. (2015), S. 30f.

⁸⁰ Vgl. Picot, A. u. a. (2003), S. 392f.

⁸¹ Unter Telekooperation wird eine vernetzte Form der Telearbeit, auf Basis räumlicher und zeitlicher Unabhängigkeit verbunden durch informations- und kommunikationstechnischer Infrastruktur verstanden. Vgl. Reichwald, R. u. a., *Vertriebsmanagement im Wandel*, Stuttgart, 2000, in: Picot, A. u. a., S. 405-408.

⁸² Vgl. Kapitel 2.1.2 und Kapitel 2.2.1 und Greenstone, J./ Miller, M. (2015), S. 32-35.

⁸³ Unter *Crowdsourcing* wird die Rekrutierung von flexiblen, selbstständigen *Crowdworkern* verstanden.

⁸⁴ Vgl. Leinmeister, J. M. u. a. (2015b), S. 17.

Durch die variable Gestaltung der virtuellen Unternehmung bringt jeder Akteur sein spezifisches Leistungs- und Qualifikationsprofil gezielt zur Aufgabenbewältigung ein. Das Unternehmen erweitert damit maßgeblich seine personellen, finanziellen und technischen Kapazitäten sowie seine fachlichen Qualifikationen. Andererseits gehen mit der physischen Nähe am Arbeitsplatz auch wertvolle Nebeneffekte verloren. Die Entstehung von Ideen, kollegialer Austausch und kulturelle Angleichung fördern das Vertrauen, die Qualität der Arbeit und die Identifikation mit dem Unternehmen selbst. Durch *Coworking-Zentren* werden daher transparente, gemeinsame Arbeitsbereiche geschaffen, die oftmals firmenübergreifend und flexibel von den Arbeitnehmern genutzt werden können. Dadurch entsteht eine branchenübergreifende Zusammenarbeit, die den Austausch über Prozesse und Forschungsergebnisse sowie eine Teilung von Ressourcen ermöglicht.⁸⁵

McAfee formulierte im Jahr 2006 eine neue Anwendungsform der Informations- und Kommunikationstechnologie unter den Begriff *Enterprise 2.0*. Bereits vorhandene Medien stellt er als unflexibel und unproduktiv heraus, da viele Potenziale des vermittelten Wissens und dessen Vernetzung ungenutzt bleiben. Informationen werden vorwiegend von einer kleinen, ausgewählten Gruppe gestaltet oder dieser zugänglich gemacht, zum Beispiel im Intranet oder durch interne Nachrichtendienste. Er entwickelte daher eine einfache und übersichtliche Plattform, die es ermöglicht, die Methoden der Wissensarbeit und ihre Ergebnisse für alle Mitarbeiter langfristig zugänglich zu machen. Sie kann kontinuierlich durch Beiträge, Verknüpfungen (Links) sowie Empfehlungen und Benachrichtigungen zu individuell ausgewählten Themenfeldern durch ihre Verfasser verändert und gestaltet werden. Somit stellt das Wissensmanagementsystem den Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Dieser kann sich neben seiner Arbeit selbst über die Plattform vernetzen und austauschen.⁸⁶ Neue Formen der Arbeitsorganisation verändern die bisherige Arbeitsgestaltung und stellen neue Anforderungen an die Qualifikationen und Kompetenzen der Organisationsmitglieder, die nachfolgend behandelt werden.

2.2.2 Der Mensch im Mittelpunkt der Arbeitsgestaltung

Der technologische Fortschritt ist kontinuierlicher Treiber der Gestaltung von Arbeitsinhalten.⁸⁷ Die Digitalisierung ermöglicht als bisher größter innovativer Treiber Flexibilität und weitreichende Handlungs- und Zeitspielräume unter Berücksichtigung individueller Inte-

⁸⁵ Vgl. Reichwald, R. u. a., *Vertriebsmanagement im Wandel*, Stuttgart, 2000, in: Picot, A. u. a., S. 420 und Picot, A. u. a. (2003), S. 420f. und Gratton, L./ Johns, T. (2013), S. 29-31.

⁸⁶ Vgl. McAfee, A. P. (2006) (siehe Internetverzeichnis).

⁸⁷ Unter Arbeitsinhalten werden Arbeitsteilung, Aufgabenerweiterung, Aufgabenbereicherung verstanden. Vgl. Olfert, K. (2015), S. 285.

ressen und Zielsetzungen des Arbeitnehmers.⁸⁸ Sie verändert Ablauf- und Aufbauorganisation (technisches System) sowie Organisations- und Arbeitsgestaltung (soziales System) gleichermaßen und setzt damit den Grundgedanken des Betriebes als soziotechnisches System fort.⁸⁹ Abbildung 2 zeigt die Entwicklung der Arbeitstätigkeit im Kontext der historischen Entwicklung von Betrieb (System) und technologischem Fortschritt.

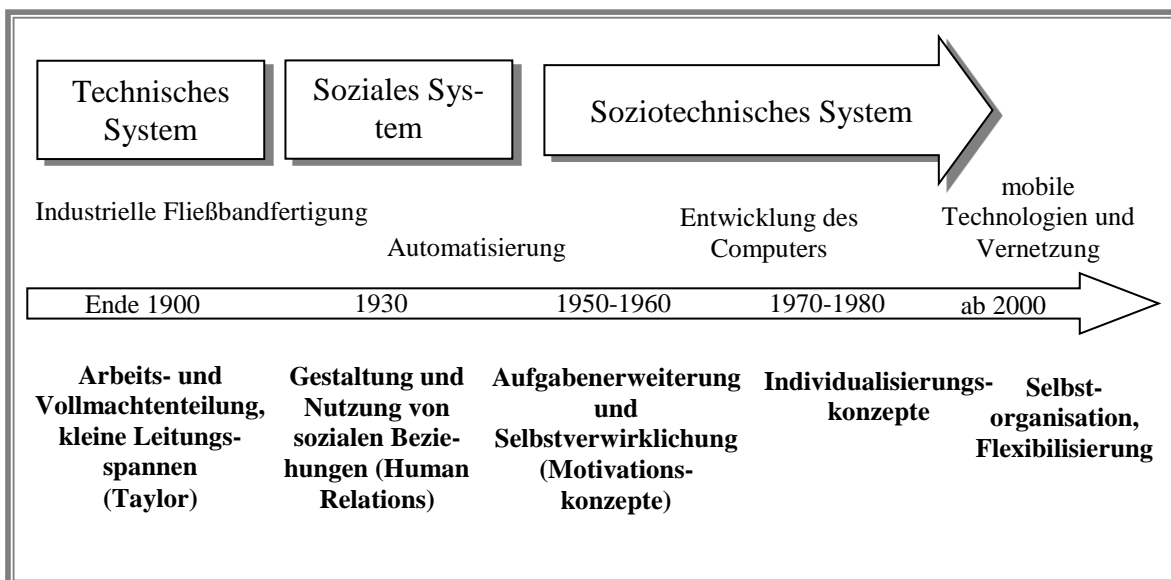


Abbildung 2: Historische Entwicklung der Arbeitsgestaltung in der Organisation,

Quelle: In Anlehnung an Stowasser, S./ Jeske, T. (2015), S. 37, ergänzt.⁹⁰

Der Mitarbeiter rückt durch neue Arbeitsmodelle und höhere Erwartungen in den Fokus der Unternehmensausrichtung. Das Unternehmen HCL Technologies beispielsweise passt sich den persönlichen Lebensplänen und dem alltäglichen Berufs- und Privatleben ihrer Mitarbeiter an. Die Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation werden als Erfolgsfaktor zur Umsatzsteigerung eingesetzt.⁹¹ Diese Zielsetzung gestaltet die Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter neu. Das ehemals langfristig ausgerichtete Arbeitsverhältnis verändert sich zu einer begrenzten, gewinnbringenden und zielgerichteten Zusammenarbeit beider Parteien. Der permanente Wandel erreicht das Innere des Unternehmens und macht es zum Ort der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung des Mitarbeiters.⁹² Darin zeigt sich der Anspruch einer individuellen Gestaltung und Selbstorganisation, der von den Unter-

⁸⁸ Vgl. Porter, M. E./ Heppelmann, J. E. (2014), S. 67 und Hellert, U. (2014), S. 14.

⁸⁹ Vgl. Ulich, E. (2011), S. 8 und S. 52.

⁹⁰ Vgl. Ulich, E. (2011), S. 61-63 und Volpert, W., Die Lohnarbeitswissenschaft und die Psychologie der Arbeitstätigkeit, Frankfurt am Main, 1975, und v. Rosenstiel, L., Organisationspsychologie, München, 1980, und Ulich, E., Historische Positionen, München, 1989a, in: Ulich, E. (2011), S. 7f. und Hellert, U. (2014), S. 14.

⁹¹ Vgl. Gratton, L./ Johns, T. (2013), S. 30.

⁹² Vgl. Hoffman, R. u. a. (2015), S. 21-24.

nehmen gleichermaßen erwartet wird.⁹³ Zudem verrichten die Maschinen im Produktionsprozess ihre Arbeit autonom. Sie entwickeln sich zu Kollegen und Kooperationspartnern, die lediglich vom Menschen kontrolliert werden. Kreative und geistige Leistung gelten als schwer substituierbare Fähigkeiten und sind wichtige Bestandteile in der Produktionsarbeit und in Tätigkeiten anderer Wirtschaftsbereiche.⁹⁴ Die Veränderungen in der Arbeitstätigkeit erfordern damit höhere Qualifizierungen und Weiterbildungen in den wachsenden Tätigkeitsfeldern, wie z.B. *Big Data*-Analysen.⁹⁵

Trotz einer effizienteren Nutzung der Arbeitszeit und einer besseren Vereinbarung von Familie und Beruf, wird die Vermischung von Berufs- und Privatleben als größter Nachteil der Arbeit von zu Hause empfunden.⁹⁶ Die zunehmende Entgrenzung der Arbeit kann den persönlichen Erholungsraum einschränken und Ursache für Stress und Gesundheitsgefahren sein. Hierbei sind die Politik und Unternehmen gefordert, Rahmenbedingungen und vertragliche Vereinbarungen zu schaffen, die sich unter anderem in der Unternehmenskultur sowie einer aktiv gelebten *Work-Life-Balance*⁹⁷ wiederfinden.⁹⁸

Im Dienstleistungssektor stellen Erreichbarkeit, Qualität und Service wesentliche Anforderungen an flexible Arbeitszeiten.⁹⁹ Die Veränderungen im Retail-Banking durch den gestiegenen Kundenanspruch sowie veränderte Wettbewerbsbedingungen werden im nächsten Abschnitt thematisiert.

2.3 Neue Geschäftsmodelle im Bankvertrieb

2.3.1 Entwicklungen in der Finanzbranche

Im Finanzsektor betreiben Nicht-Banken¹⁰⁰ wie Apple, Facebook oder Amazon sowie kleine technologiegetriebene Startups und Nischenanbieter wie Auxmoney und N26, auch bezeichnet als FinTechs, einen zunehmenden Verdrängungswettbewerb. Durch den technologischen Fortschritt abgesenkte Markteintrittsbarrieren vereinfachen die Übernahme von insbesondere standardisierten und nicht-wissensintensiven Gütern und Dienstleistungen.

⁹³ Vgl. Kapitel 2.2.2 und Sichler, R. (2006), S. 7 und Deutsche Telekom AG/ Universität St. Gallen (Hrsg.) (2015), S. 26 (siehe Internetverzeichnis).

⁹⁴ Vgl. Deutsche Telekom AG/ Universität St. Gallen (Hrsg.) (2015), S. 18-29 (siehe Internetverzeichnis).

⁹⁵ Vgl. Bowles, J. (2016), S. 161 und Deutsche Telekom AG/ Universität St. Gallen (Hrsg.) (2015), S. 21 (siehe Internetverzeichnis).

⁹⁶ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2015), S. 14.

⁹⁷ Unter *Work-Life-Balance* wird eine ausgeglichene Lebensweise zwischen Beruf und Freizeit verstanden.

⁹⁸ Vgl. Gäde-Butzlaff, V. (2015), S. 18 und Boes, A. u. a. (2016), S. 234 und (Hellert, 2014), S. 16.

⁹⁹ Vgl. Hellert, U. (2014), S. 23.

¹⁰⁰ Nicht-Banken sind nach §1 Abs. 1 KWG keine Kreditinstitute. Sie übernehmen banknahe Dienstleistungen wie Zahlungsverkehrslösungen, einfache Finanzierungsprodukte und Konsumentenkredite. Beispiele sind: Apple, Facebook oder Amazon. Vgl. Deutsche Bank Research (Hrsg.) (2014), S.4f.

Die Auswirkungen konnten bereits in der Musikindustrie sowie in der Medien- und Verlagswirtschaft beobachtet werden, in denen neue Geschäftsmodelle wie digitale Ökosysteme und Streamingdienste¹⁰¹ die Branche revolutioniert haben. Die neuen Internetfirmen besitzen eine hohe Kernkompetenz im Bereich der modernen Technologien, Vorteile in Kosten- und Erlösstrukturen sowie ihrer Finanzierungskraft und zentrale Ausrichtung auf neue Kundenbedürfnisse. Der resultierende Innovations- und Margendruck zwingt Finanzinstitute zu umfassenden, kostenintensiven Strukturreformen.¹⁰² Zudem gestalten zunehmende Regulierungsaufgaben und eine anhaltende Niedrigzinspolitik als kritische Faktoren das Bankenumfeld für die Zukunft.¹⁰³

Eine internationale Befragung von 544 Führungskräften im Bereich Financial Service durch PwC¹⁰⁴ im Jahr 2016 ergab, dass 95% der Banken den Verlust von Geschäftsteilen an FinTechs befürchten.¹⁰⁵ FinTechs bewegen sich vorwiegend im Mengengeschäft der Privatkunden mit Finanz- und Kapitalmarktanlagen sowie Zahlungsverkehrsprodukten. Komplexere und wissensbasierte Lösungen im Firmenkundenbereich sowie anspruchsvolle Finanzierungslösungen sind dabei weniger fokussierte Segmente von neuen Marktteilnehmern. Jedoch zeigt sich auch im Bereich der Geschäftskunden ein zunehmendes Interesse, Onlineangebote und -beratungen der FinTechs in Anspruch zu nehmen.¹⁰⁶

Eine Analyse der Zielgruppen in der jährlichen Global-Consumer-Banking-Befragung von EY ergab, dass die Segmente der wohlhabenden Aufsteiger, moderner und vermögender Jungkunden sowie der Etablierten und Erfolgreichen¹⁰⁷ hohe Wachstumschancen für das klassische Bankgeschäft bieten. Die Kundengruppen machen jedoch lediglich 14% der gesamten Bankkunden in Deutschland gegenüber dem margenschwachen Massengeschäft

¹⁰¹ Digitale Ökosysteme sind Systemeinheiten, die komplementäre und kompatible Güter und Dienste von verschiedenen Internet-Plattformen auf Basis einer herstellereigenspezifischen Betriebssoftware anbieten (zum Beispiel iOS und Android). Streamingdienste ermöglichen statt den Erwerb eine kostenpflichtige Nutzung von Diensten. Vgl. Deutsche Bank Research (Hrsg.) (2014), S. 6-10.

¹⁰² Vgl. McKinsey & Company, Inc. (Hrsg.) (2016), S. 1-3 (siehe Internetverzeichnis) und Deutsche Bank Research (Hrsg.) (2014), 4f. und Petry, T. (2016), S. 30-33.

¹⁰³ Vgl. Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) (Hrsg.) (2015), S.6.

¹⁰⁴ PwC wird als Abkürzung für PricewaterhouseCoopers Wirtschaftsprüfungsgesellschaft verwendet.

¹⁰⁵ Vgl. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.) (2016b), S. 19, (siehe Internetverzeichnis).

¹⁰⁶ Vgl. McKinsey & Company, Inc. (Hrsg.) (2016), 4 und Roland Berger Strategy Consultants GmbH (Hrsg.) (2013), S. 9 (siehe Internetverzeichnis).

¹⁰⁷ Klassifizierung von EY nach Interesse an Bankprodukten, Wertschätzung von Beratung und Service, Höhe der Anlagesummen und dem Bildungsstand.

aus. Zur Nutzung der Wachstumspotenziale sind individuelle, qualitativ anspruchsvolle und flexible Bankleistungen wichtige Voraussetzung.¹⁰⁸

Weltweit werden Angebote wie Video-Beratung, Call-Center und Onlineanwendungen bereits als attraktive Alternative gesehen. Online und mobile Banking sowie eigene Finanzportale zählen zu den häufigsten Erweiterungen digitaler Angebote. Für die Banken stellt sich weiterhin mangelndes Vertrauen und erhöhte Wechselbereitschaft der Kunden als Herausforderung dar. In der jährlichen Global Consumer Banking Befragung durch EY gaben nahezu die Hälfte aller deutschen Bankkunden an, dass Preisgründe bei der Neueröffnung eines Kontos im vergangenen Jahr eine wichtige Rolle gespielt haben.¹⁰⁹

Trotz eines hohen Digitalisierungsgrades in Bereichen der digitalen Infrastruktur und der verwendeten Geräte¹¹⁰ im Geschäftsbetrieb der Banken, werden digitale Dienste wie *Cloud-Computing* und *Big Data* nur geringfügig genutzt.¹¹¹ Interne Prozesse und Systeme erweisen sich in ihrer Effizienz insgesamt als komplex und marktfern und bringen die Cost-Income-Ratio¹¹² der deutschen Geschäftsbanken auf rund 73% im weltweiten Vergleich zu beispielsweise 68% der skandinavischen Länder und 48% des Vereinigten Königreichs. Durch mehrstufige Verkaufsprozesse und Entscheidungswege sowie der Komplexität der Finanzprodukte werden Banken ineffizient und gegenüber der Konkurrenz in ihrer Organisationsstruktur langsam und unflexibel.¹¹³

Der selbstbestimmte Bankkunde ist bereits informiert und sucht in einem neuen Wettbewerbsumfeld nach einfachen und individuellen Lösungen.¹¹⁴ Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit zentralen Lösungsansätzen für eine neue Organisation des Bankvertriebs im Privatkundengeschäft.

2.3.2 Marktaufstellung des Retail-Bankings

Eine Studie der Deutschen Bank benennt das Fehlen einer mittel- bis langfristigen Digitalisierungsstrategie als Problem traditioneller Geschäftsbanken. Dabei wird die Transformati-

¹⁰⁸ Vgl. Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.) (2014), S. 13-21 (siehe Internetverzeichnis).

¹⁰⁹ Vgl. Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.) (2014), S. 6-12 (siehe Internetverzeichnis) und Q_PERIOR AG (Hrsg.) (2015), S. 17 (siehe Internetverzeichnis).

¹¹⁰ Unter digitalen Geräten werden zum Beispiel Computer, Tablets und Smartphones verstanden sowie unter digitaler Infrastruktur zum Beispiel interne Prozesse, Internetzugang und Intranet.

¹¹¹ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (2015), S. 11-13 (siehe Internetverzeichnis).

¹¹² Die Cost-Income-Ratio als prozentuales Aufwand-Ertragsverhältnis wird als Finanzkennziffer für das effiziente Wirtschaften einer Bank verwendet.

¹¹³ Vgl. Gumsheimer, T. u. a. (2016), Abschnitt Financial Services im Hauptframe (siehe Internetverzeichnis) und Deutsche Bundesbank (Hrsg.) (2016), S. 7 und Mangelmann, R. (2016), S. 142f. und Q_PERIOR AG (Hrsg.) (2015), S. 13f. (siehe Internetverzeichnis).

¹¹⁴ Vgl. Kapitel 2.1.2.

on des analogen Bankmodells zu einem digitalen Banken-Ökosystem als neues Geschäftsmodell vorgestellt, das Kunden eine digitale, einfache und sichere Finanzplattform mit individualisierten Diensten bietet und Angebote von Drittanbietern¹¹⁵ einschließt. Die Walled-Garden-Strategie¹¹⁶ bietet hohen Komfort durch die vielseitige Vernetzung von Kommunikation, Soft- und Hardware, die aus einer Hand geboten werden. So werden Möglichkeiten wie ein eigenes soziales Netzwerk zur Vernetzung und zum Austausch mit Spezialberatern und anderen Kunden oder Onlineseminare und themenspezifische Blogs zur Information über aktuelle Entwicklungen oder Produkte geschaffen.

Jederzeit verfügbare, schnelle und kompetente Hilfe über Videotelefonie unabhängig von den Öffnungszeiten bieten ein neues Gefühl der Sicherheit und Verlässlichkeit in der Kundenbeziehung. Offene Schnittstellen im Banken-Ökosystem ermöglichen eine organisierte Plattform mit Eigen- und Fremddienstleistungen und ergeben eine Allianz für ein individualisiertes Mengengeschäft. Der Wechsel in eine andere Nutzerumgebung kann zeit- und kostenintensiv werden und ermöglicht damit eine langfristige Bindung an die eigene Plattform. Datensicherheit und Datenschutz können im geschlossenen Rahmen des digitalen Ökosystems einfacher durchgesetzt werden. Die spezifischen Finanzkompetenzen, die Eigenschaft der Diskretion und die langjährige Erfahrung in Regulierung und Sicherheitsstandards können als wertvolle komparative Vorteile¹¹⁷ der traditionellen Banken eingebracht werden. Durch die Nutzung des Potenzials moderner Dienstleistungen und Kundendaten durch *Big Data*-Analysen bietet dieses Geschäftsmodell einen hohen Grad an Flexibilität und Individualität für die Finanzbedürfnisse des Kunden.¹¹⁸

Die digitale Ausrichtung der Bank sowie der stationäre Vertrieb erfordern eine nahtlose Verknüpfung im *Omni-Channel-Ansatz*. Der Kunde hat die Möglichkeit zeit-, orts- und kanalunabhängig dieselben Bankdienstleistungen zu transparenten und vergleichbaren Konditionen zu nutzen. Leistungsdifferenzen zum Beispiel im Beratungsservice müssen klar erkennbar sein und den Mehrwert für den Kunden herausstellen. Für eine erfolgreiche

¹¹⁵ Angebote von Drittanbietern sind zum Beispiel Gutscheine von iTunes, Google Play, Zalando oder Eventim, Vgl. Deutsche Postbank AG (Hrsg.) (2016) (siehe Internetverzeichnis) und Berliner Sparkasse (Hrsg.) (2016) (siehe Internetverzeichnis).

¹¹⁶ Die Walled-Garden-Strategie bezeichnet ein Technologiekonzept. Durch einen begrenzten Zugang wird eine exklusive Unternehmens-Umgebung geschaffen, auf der Dienstleistungen und Anwendungen verschiedener Anbieter verfügbar sind (zum Beispiel die Betriebssysteme iOS von Apple und Android von Google). Vgl. Deutsche Bank Research (Hrsg.) (2015), S. 7.

¹¹⁷ Unter dem komparativen Vorteil wird hier die Fähigkeit verstanden eine Dienstleistung zu geringeren Alternativkosten anzubieten als die Konkurrenz.

¹¹⁸ Vgl. Deutsche Bank Research (Hrsg.) (2015), S. 4-20 und Mangelmann, R. (2016), S. 146f. und Deutsche Bank Research (Hrsg.) (2014), S. 32.

Ermittlung der Kundenbedürfnisse durch die Anwendung von *Big Data* ist eine lückenlose und kanalübergreifende Erfassung von Kundeninformationen Voraussetzung. Unabhängig davon, ob der Kunde die Bank über die Filiale, das Call-Center oder den Onlinekanal erreicht hat, werden die Kundeninformationen erfasst und über ein umfassendes CRM-System¹¹⁹ organisationsübergreifend verfügbar gemacht. Eine Fokussierung auf die Reduzierung der Kostenfaktoren durch die Digitalisierung missachtet den Bedarf an persönlichem Kontakt und das neue Nutzungspotenzial der Bankfiliale durch eine Neugestaltung der Filialstruktur.

Die Citibank in Asien gestaltet ein sternenförmiges Filialnetzwerk bestehend aus zentralen Flagship-Stores an hoch frequentierten Verkehrsknotenpunkten, um die sich kleine, weitgehend automatisierte Satelliten-Filialen positionieren. Der zentrale Standort fungiert als erlebbares Schaufenster für das gesamte Leistungsspektrum der Bank mit anspruchsvollem Beratungsservice und dem Erlebnis der Marke. Die Satelliten-Filialen bieten für die täglichen Bankgeschäfte allgemeinen Beratungsservice durch Mitarbeiter vor Ort. Bei komplexerem Beratungsbedarf wie einer Baufinanzierung kann der Experte aus dem Flagship-Store per Videokonferenz im Beratungsraum zugeschaltet werden. Das übergreifend verfügbare Knowhow der Mitarbeiter ist wesentliches Differenzierungsmerkmal im Filialnetzwerk und bedarf kontinuierlicher Aus- und Weiterbildung zur Erhaltung und Erweiterung der hohen Qualifikation. Der Arbeitsplatz wird damit ortsunabhängig, da Berater und Kunde über verschiedene Kanäle von Filiale bis Videotelefonie oder online über die soziale Plattform zusammenkommen. Darüber hinaus sind neue Vergütungsmodelle als Rahmenbedingung zu schaffen, die sich an den vom Kunden definierten Finanzziele orientieren und kanalübergreifend Produktabschlüsse einbeziehen.¹²⁰

Laut einer weltweiten Führungskräftebefragung von PwC integrieren 60% der Befragten bereits FinTechs in ihre Unternehmensstrategie, wobei 32% bereits Kooperationen geschlossen haben, um von beidseitigen Kompetenzen zu profitieren. Dennoch bleiben aus Sicht der Befragten Hürden bestehen, wie technologische und regulatorische Sicherheitsfragen, Unterschiede in der Unternehmenskultur und im Geschäftsmodell sowie bei operativen Prozessen.¹²¹ Die Bildung von eigenständigen und flexiblen Organisationseinheiten, zum Beispiel im Bereich der Forschung und Entwicklung, ermöglicht innerhalb der Ban-

¹¹⁹ CRM-System wird abgekürzt für Customer-Relationship-Management-System verwendet.

¹²⁰ Vgl. Bain & Company (Hrsg.) (2012), S. 9-15 und Mangelmann, R. (2016), S. 148 und Kapitel 2.3.1.

¹²¹ Vgl. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.) (2016b), S. 22-27 und Kapitel 2.2.1.

kenorganisation alle Experten zielgerichtet für die Optimierung der *Customer Journeys*¹²² zu vereinen.¹²³ Ziel ist die Identifikation des Kunden mit der Marke der Bank durch das einmalige Kundenerlebnis.¹²⁴

Die Öffnung und Vernetzung des Unternehmens nach außen kann durch das Einbeziehen branchenfremder Experten oder des Kunden selbst erfolgen. Unternehmen wie McDonald's, dem Drogerie-Markt oder Starbucks beteiligen Kunden bereits aktiv durch das sogenannte *Outside-in-Prinzip* mit eigenen Burger-Kreationen, neuem Duschgel oder dem stetigen Austausch über neue Kaffeesorten auf sozialen Plattformen.¹²⁵

2.4 Rahmenbedingungen der Führungsumwelt

Resultierend aus den zuvor dargestellten Entwicklungen und der Auswirkungen auf die Gestaltung und Organisation der Arbeitstätigkeit ergibt sich eine Führungssituation, die durch vier wesentliche Charakteristika beschrieben werden kann. *Volatilität* stellt die Beschleunigung und Häufigkeit von Veränderungen dar, denen es sich schnell und flexibel anzupassen gilt. Häufig sind sie von *Unsicherheit* begleitet, die es erforderlich macht, mittels Informationen aussagefähige Szenarien zu bilden. Die *Komplexität* als Vernetzung vielfältiger Elemente der Führungsumwelt fordert vor allem ihre Reaktion in der Unternehmensvision und -struktur. Zudem erfordert es die *Ambivalenz* der Umwelt durch widersprüchliche und unklare Ursache-Wirkungs-Beziehungen, das Experimentieren und Lernen aus Fehlern in die Unternehmenskultur zu integrieren. Die Ausprägung der Merkmale und ihre Wirkung sind letztlich abhängig von der spezifischen Situation eines Unternehmens.¹²⁶

3 Führung

3.1 Definition und Effizienz

Führung wird in der Literatur fachübergreifend durch unterschiedliche Betrachtungen thematisiert und definiert. Sie kann nach *Stogdill* sowie *Rosenstiel und Comelli* als zielbezogene Einflussnahme auf die Mitarbeiter und ihre Aktivitäten verstanden werden, um be-

¹²² Unter *Customer Journey* wird hier die Summe aller Interaktionen eines Individuums, mit einer Marke und über alle Kanäle hinweg, verstanden. Die Optimierung bezieht alle Technologien, Prozesse, Fähigkeiten und Übergänge ein, die Voraussetzung für ein herausragendes Kundenerlebnis sind (Customer Experience). Vgl. Meffert, J./Dörner, K. (2016), S. 190.

¹²³ Vgl. Mangelmann, R. (2016), S. 143.

¹²⁴ Vgl. ebenda, S. 148f.

¹²⁵ Vgl. ebenda, S. 149 und PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.) (2011), S. 8-13 (siehe Internetverzeichnis) und Hoffmeister, C./ Borck, Y. (2015), S. 93f. und Kapitel 2.1.2.

¹²⁶ Vgl. Petry, T. (2016), S. 38f.

stimmte Ziele im Rahmen von koordinierter Arbeitsteilung zu erreichen.¹²⁷ *Weinert* versteht unter Führung den Versuch der Beeinflussung von Gruppenmitgliedern in deren Leistung. Als Mittel nennt er unter anderem die Änderung der Verhaltensweisen und Werte, um Gruppen- und Organisationsziele zu erfüllen.¹²⁸ Nach *Burns* handelt es sich um eine Wettbewerbs- oder Konfliktsituation, in der die Ziele und Motive der Führenden und Geführten in Einklang zu bringen sind. Führung ist eine spezielle Form von Macht, die im Rahmen einer zwischenmenschlichen Beziehung das Aufdecken und Befriedigen der Motive der Geführten mittels psychologischer und organisatorischer Instrumente zum Ziel hat.¹²⁹ *Fiedler und Chemers* stellen die führende Person im interaktiven psychologischen Austausch mit den Geführten dar, der durch eine Ungleichheit von Macht und Einfluss gekennzeichnet ist und auf legitimer Basis beruht.¹³⁰ Die Interaktion wird von *Wunderer* als direkte Mitarbeiterführung von der indirekten, durch Strukturen und System beeinflussenden, Mitarbeiterführung abgegrenzt.¹³¹

Diese Unterscheidung spiegelt sich in der inhaltlichen Abgrenzung der Begrifflichkeiten Management und Führung wider. Während die Managertätigkeit auf Objekte wie Strukturen und Prozesse gerichtet ist, interagiert der Führende mit Menschen.¹³² Im Rahmen dieser Arbeit wird unter Führung ein Prozess verstanden, der auf die Erreichung von Zielen durch die personelle Beeinflussung einer Gruppe beziehungsweise deren Beteiligten und deren Motive gerichtet ist.

Führungserfolg ist das Ergebnis, das die Führungskraft in der Erfüllung ihrer Aufgaben erzielt.¹³³ Für dessen Messbarkeit ist eine spezifische Definition des Erfolgs erforderlich.¹³⁴ Dieser kann aus den Unternehmenszielen abgeleitet und objektiv, z.B. auf der Basis von Vertriebskennzahlen, oder subjektiv, beispielsweise der Aufbau von Kundenbeziehungen, durch die Führungskraft erfasst werden.¹³⁵ Daraus ergibt sich die Organisations- und Steuerungsaufgabe der Vertriebsführung.¹³⁶ Dabei sind die Ergebnisse von verschiedenen Faktoren abhängig. Neben der Person des Führenden und dessen Verhaltens, kommt es auf die

¹²⁷ Vgl. Comelli, G./ v. Rosenstiel, L. (2009), S. 83 und Stogdill, R. M., Personal Factors associated with leadership: A survey of literature, *Journal of Psychology*, 1948, in: Fiedler, F. E. (1974), S. 4.

¹²⁸ Vgl. Weinert, A. B., Organisations- und Personalpsychologie, Beltz, 2004, in: Blessin, B./ Wick, A. (2014), S. 27.

¹²⁹ Vgl. Burns, J. M. (2010), S. 12-18.

¹³⁰ Vgl. Fiedler, F. E. (1974), S. 4f.

¹³¹ Vgl. Wunderer, R. (2009), S. 10.

¹³² Vgl. Fiedler, F. E. (1974), S. 5f.

¹³³ Vgl. Olfert, K. (2015), S. 325.

¹³⁴ Vgl. Blessin, B./ Wick, A. (2014), S. 231.

¹³⁵ Vgl. Haas, A. (2013), S. 318.

¹³⁶ Vgl. Schmoll, A. (2012), S. 20.

Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten, ihre Einstellung und ihr Verhalten an. Übergreifend beeinflussen unternehmensinterne und -externe Parameter der Führungssituation, wie beispielsweise die Organisationsstruktur, die Branchen- und Marktentwicklung und die Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeitenden, den Führungserfolg.¹³⁷ Zusätzlich kann der Weg zum Erfolg mit *Effizienz* und *Effektivität* als Kriterien bewertet werden. *Effektivität* der Führung bezeichnet das Ausmaß, also die Wirksamkeit eines eingesetzten Mittels („die richtigen Dinge tun“) in Bezug auf die Qualität und Quantität einer Leistung. *Effizienz* und Erfolg werden vielfach synonym verwendet und beschreiben das Erreichen eines Ergebnisses durch vergleichbare Mittel unter einer günstigen Aufwands-Ertrags-Relation („die Dinge richtig tun“). Unter der *Effizienz* der Führung wird damit die Erfüllung und Befriedigung der individuellen Motive der Geführten als soziale Wirksamkeit des Führungsverhaltens verstanden.¹³⁸

Die dadurch beeinflusste Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter kann sich positiv auf die Erreichung der Leistungsziele auswirken.¹³⁹ Die durch den Mitarbeiter wahrgenommene Aufgabenklarheit und Kundenorientierung tragen als Verkaufsfaktoren im Vertrieb ebenso positiv zur Verkaufsleistung bei.¹⁴⁰ Neben der fachlichen Führung gehört somit die davon zu unterscheidende, personelle Führung zur Führungsaufgabe. Die Vertriebsführung beeinflusst den Vertriebs Erfolg als entscheidenden Wettbewerbsfaktor durch die Organisations- und Steuerungsverantwortung sowie das Führungsverhalten gegenüber den Mitarbeitern. Zudem erhält sie eine wichtige Vorbildfunktion im Rahmen eigener Kundenverantwortung.¹⁴¹

Zur Ermittlung des optimalen Führungsverhaltens im Hinblick auf den Führungserfolg wurden verschiedene Theorien als Gestaltungsempfehlung für den Führenden entwickelt, die im nächsten Kapitel thematisiert werden. Die Theorien stellen dabei die personelle Beeinflussung der Geführten in den Mittelpunkt.¹⁴² Der folgende Abschnitt bildet die theoretische Grundlage für die Entwicklung des Führungsmodells im dritten Teil dieser Arbeit.

¹³⁷ Vgl. Olfert, K. (2015), S. 329 und Comelli, G./ v. Rosenstiel, L. (2009), S. 85f. und Blessin, B./ Wick, A. (2014), S. 231.

¹³⁸ Vgl. Blessin, B./ Wick, A. (2014), S. 235 und Olfert, K. (2015), S. 330-332.

¹³⁹ Vgl. Büdenbender, U. /Strutz, H., Gabler Lexikon Personal, Wiesbaden, 2005, in: Olfert, K. (2015), S. 332.

¹⁴⁰ Vgl. Haas, A. (2013), S. 318f.

¹⁴¹ Vgl. Schmoll, A. (2012), S. 20f.

¹⁴² Vgl. Blessin, B./ Wick, A. (2014), S. 100.

3.2 Grundlagen des Führungsmodells

3.2.1 Der Kontingenzansatz der Führungstheorie

Die personalistischen und verhaltensorientierten Ansätze der Führungsforschung fokussierten auf die Führungseigenschaften sowie Führungsstile als wesentliche Parameter ihrer Theorien. Die Führungstheorien fragen nach dem optimalen Umgang mit den Mitarbeitern, um sie effizient zum Erfolg zu führen. Dabei besteht ihre wesentliche Gemeinsamkeit in dem Ergebnis, dass es den optimalen Führungsstil nicht gibt. Unter dem Führungsstil wird ein typisiertes, wiederkehrendes und konsistentes Führungsverhalten verstanden, dessen Anwendung von weiteren Faktoren, insbesondere der Führungssituation und dem angestrebten Ziel, abhängig ist. Die Erkenntnis, dass verschiedene Situationsfaktoren wechselseitig auf den Führungserfolg einwirken, führte zum situativen Ansatz der Führungsforschung. In einer bestimmten Führungssituation wird zwischen einem Führungsstil und dem Führungserfolg ein starker Zusammenhang angenommen, der als Kontingenz bezeichnet wird. Durch den Einsatz des bestimmten Führungsstils in der jeweiligen Situation, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit des Führungserfolgs.¹⁴³

Als Führungssituation kann im engeren Sinne auch das Führungssystem eines Unternehmens verstanden werden, welches Rahmenbedingungen durch Grundsätze und Techniken für die praktizierte Führung darstellt. Durch Verhaltensrichtlinien wird damit ein verpflichtender Handlungsrahmen für die Personalführung geschaffen, der Führungsaspekte wie Zielvereinbarungen, Delegation und Förderung beinhalten kann. Die Vorstellungen der Unternehmensleitung finden sich einheitlich auf den unteren Führungsebenen wieder, wobei deren Umsetzung gleichzeitig die Begrenzung des Handlungsspielraums des Personalführenden darstellt.¹⁴⁴ Der Berücksichtigung der Führungssituation wird in verschiedenen Führungsstiltheorien Rechnung getragen, die im Folgenden vorgestellt werden.

3.2.2 Führungsstiltheorien

3.2.2.1 Dreidimensionale Führungsmodelle

Dem Aufbau der folgenden dreidimensionalen Führungsmodelle liegen zwei wesentlichen Dimensionen des Führungsverhaltens zu Grunde. Diese ergeben sich aus der Kombination der beiden Dimensionen *beziehungsorientiertes Verhalten (Consideration)* und *aufgabenorientiertes Verhalten (Initiating Structure)*. Die Auswahl dieser beiden Aspekte des Füh-

¹⁴³ Vgl. Blessin, B./ Wick, A. (2014), S. 100 und Wunderer, R. (2009), S. 204, S. 127 und v. Rosenstiel, L. u. a. (2014), S. 14.

¹⁴⁴ Vgl. Olfert, K. (2015), S. 261f.

rungsverhaltens beruht auf dem interdisziplinären Forschungsprojekt der *Ohio-Studien* in den 1940er Jahren, bei denen die Befragten Unterschiede im Erfolg von bestimmten Führungsverhalten in den zwei Hauptdimensionen beschreiben. Die Beziehungsdimension wird unter anderem mit Vertrauen, Mitsprache und beiderseitiger Kommunikation charakterisiert, während die Aufgabendimension sich auf Planung, Organisation und Kontrolle bezieht. Das *beziehungsorientierte Verhalten*, auch *mitarbeiterorientiertes Verhalten* genannt, schließt die Fürsorge und persönliche Förderung der Mitarbeiter ein. Demgegenüber arbeitet das *aufgabenorientierte Verhalten* mit direkter Weisung der Aufgaben und verbundener Belohnung und Bestrafung nach Arbeitserfüllung.¹⁴⁵

Hersey & Blanchard formulieren aus den beiden genannten Dimensionen die vier Führungsstile *telling*, *participating*, *selling* und *delegating* (siehe Abbildung 3). Diese werden um den Situationsfaktor als dritte Dimension ergänzt, der sich auf die Reife der Geführten konzentriert. Die Mitarbeiterreife setzt sich einerseits aus der Erfahrung und dem Fachwissen (arbeitsbezogener Reife) und andererseits aus Verantwortungsbereitschaft, Leistungsmotivation und Selbstsicherheit (psychologischer Reife) zusammen. Die Reifeentwicklung des Mitarbeiters wird als Normalverteilung in Bezug auf die vier Führungsstile dargestellt. Als effektiv wird die Wahl des richtigen Führungsstils in Abhängigkeit von der Mitarbeiterreife und der damit verbundenen Erreichung eines unbestimmten Ziels verstanden.¹⁴⁶

Der Führungsstil *selling* erfordert eine in gleichem Maß hohe Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung, da der Geführte zwar eine hohe Leistungsbereitschaft besitzt, jedoch in der Reife unterentwickelt ist. Die Führungskraft arbeitet mit direkter Weisung und Unterstützung bei der persönlichen Entwicklung des Mitarbeiters und „kauft“ ihn damit in das gewünschte Verhalten ein. Dem steht der Führungsstil *delegating* gegenüber, dessen erfahrener und verantwortungsbewusster Mitarbeiter die direkte, begleitende Führung erübrigt.¹⁴⁷

Kritisch ist anzumerken, dass die Führungssituation sich auf die Reife der Mitarbeiter beschränkt und die Heterogenität der Situation unbeachtet lässt. Es wird zudem unterstellt, dass die Führung mit zunehmender Reife überflüssig wird und die Ziele der Organisation zu den Zielen des Einzelnen werden. Letztlich ergibt sich die Effektivität des Führungsstils

¹⁴⁵ Vgl. Blessin, B./ Wick, A. (2014), S. 107 und Wunderer, R. (2009), S. 206 und Fleishman, E. A., *Twenty Years of Consideration and Structure*, Carbondale/Edwardsville, 1973, und Neuberger, O., *Führungsverhalten und Führungserfolg*, Berlin, 1976, und Wunderer, R./Grunewald, W., *Führungslehre*, Berlin, 1980, in: Wunderer, R. (2009), S. 206.

¹⁴⁶ Vgl. Hersey, P./ Blanchard, K. H. (1982), S. 149-157.

¹⁴⁷ Vgl. Hersey, P./ Blanchard, K. H. (1982), S. 149-154.

nicht im Hinblick auf das Ziel, sondern durch die Übereinkunft von Führungsstil und Situation.¹⁴⁸

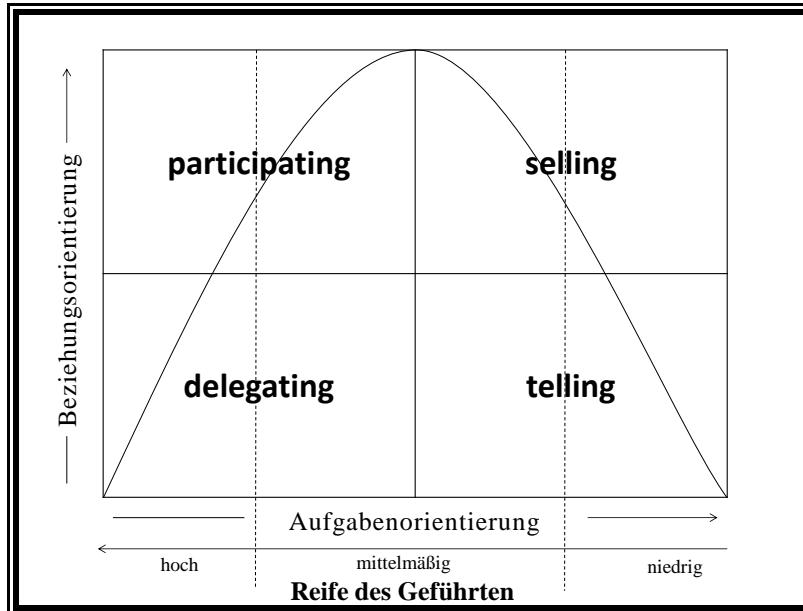


Abbildung 3: Das Grundmodell der situativen Führungstheorie nach *Hersey & Blanchard*,

Quelle: In Anlehnung an Hersey, P./ Blanchard, K. H. (1982), S. 152.

Die Effektivität wird als Situationsfaktor in den Fokus der dritten Dimension des *3-D-Konzepts nach Reddin* gestellt. Die Formulierung der vier Grundstile beruht ebenfalls auf den Dimensionen *Beziehungsorientierung* und *Aufgabenorientierung* des Führungsverhaltens aus den *Ohio-Studien* (siehe Abbildung 4). Keiner der Führungsstile ist dem anderen überlegen, da sie von den Situationsfaktoren abhängig sind. Diese setzen sich aus den Arbeitsanforderungen, dem Führungsstil des Vorgesetzten, den Kollegen sowie den Geführten und der Organisation zusammen. Die Anpassung des Führungsstils an das situative Umfeld wird als effektiv betrachtet. Ist die Aufgabenstellung für den Mitarbeiter klar und liegen die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse für eine eigenständige Durchführung vor, so ist der *Verfahrensstil* am effektivsten. Der Mitarbeiter kann seine Tätigkeit auf den *Verwalter* beschränken, der die Einhaltung der Richtlinien überprüft. Dies führt in der gegenteiligen Situation bei komplexen Aufgaben, die die fachlichen und persönlichen Voraussetzungen

¹⁴⁸ Vgl. Blessin, B./ Wick, A. (2014), S. 140.

der Mitarbeiter überfordern, zu einem ineffektiven Führungsstil als *Kneifer*, der sich auf Vorschriften versteift und sich unzureichend auf die Mitarbeiterbedürfnisse einstellt.¹⁴⁹

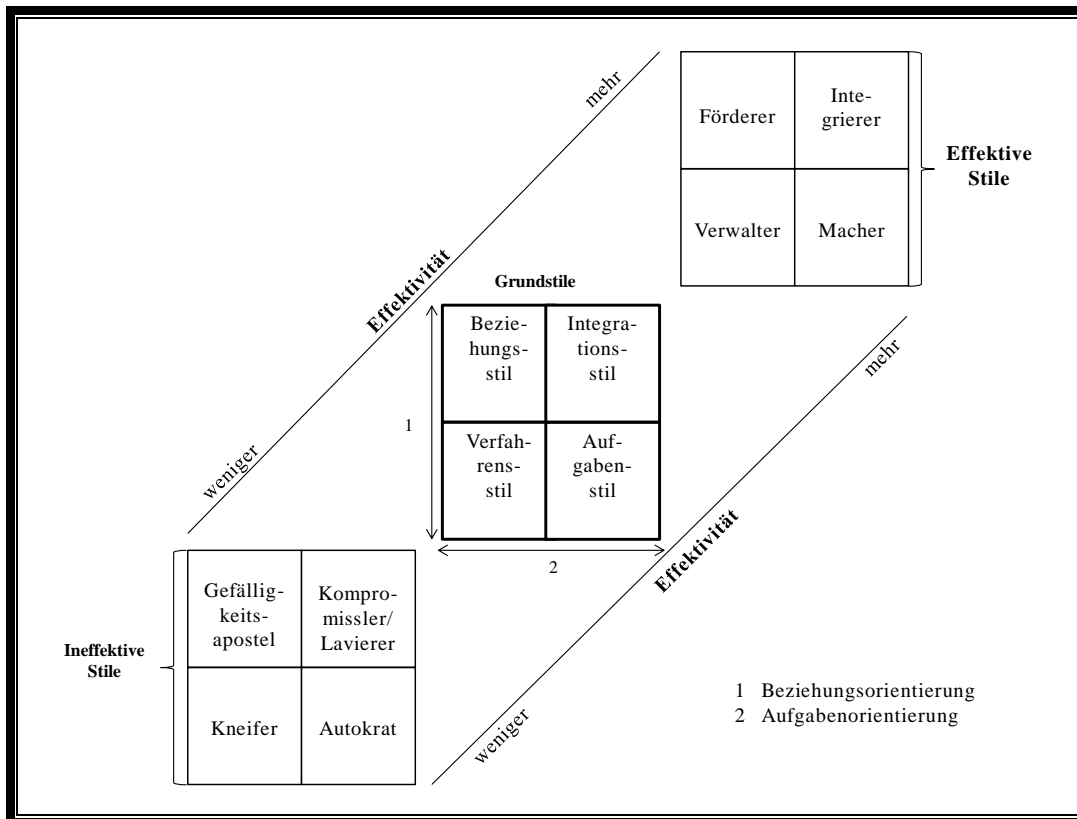


Abbildung 4: Das 3-D-Modell nach Reddin,

Quelle: In Anlehnung an Reddin, W. J., Das 3-D-Programm zur Leistungssteigerung des Managements, Landsberg/ Lech, 1981, in: Olfert, K. (2015), S. 323.

Hervorzuheben ist die *Stil-Flexibilität* des Modells, die es der Führungskraft ermöglicht, mehrere Führungsstile zu beherrschen und situativ anzuwenden. Dies erweist sich vor allem in einer instabilen Umwelt als vorteilhaft.¹⁵⁰ Die genauere Betrachtung der Beschaffenheit der Umwelt führt zu einem neuen Ansatz der Kontingenzmodelle in Verbindung mit der transaktionalen und transformationalen Führung, die im nächsten Kapitel thematisiert wird.

3.2.2.2 Transformationale und transaktionale Führung

Die *transformationale* und die *transaktionale* Führung beruhen auf dem verhaltensorientierten Ansatz der Führungsforschung. Die ursprünglich aus der Politiktheorie abgeleiteten Führungstypen formulierte der Historiker *Burns* im Jahr 1978. Er erkannte, dass Politiker

¹⁴⁹ Vgl. Reddin, W. J., Das 3-D-Programm zur Leistungssteigerung des Managements, Landsberg/ Lech, 1981, in: Olfert, K. (2015), S. 322-324 und Reddin, W. J., Managerial Effectivness, New York, 1970, in: Blessin, B./ Wick, A. (2014), S. 140-142.

¹⁵⁰ Vgl. Reddin, W. J., Managerial Effectivness, New York, 1970, in: Blessin, B./ Wick, A. (2014), S. 142.

zum einen mittels „Tauschgeschäften“ führen, zum Beispiel mit Jobs für Wählerstimmen, und andererseits durch Inspiration und Begeisterung ihre Anhänger für sich gewinnen.¹⁵¹

Der Führungsforscher *Bass* griff diese Annahmen auf und bezog sie auf die Führung in wirtschaftlichen Unternehmen. *Transaktional* Führende in Unternehmen bieten finanzielle und materielle Belohnung, sofern die geforderte Leistung erbracht wurde. Die *transformationale* Führung gestaltet sich durch Unterstützung und Berücksichtigung der individuellen Ziele des Einzelnen und deren Verbindung mit den Gruppen- und Unternehmenszielen. *Bass* formulierte vier Grundtechniken der *transformationalen* Führung. Die charismatische Führung beinhaltet Vertrauen und Respekt (*Idealized Influence*). Die Geführten identifizieren sich mit ihrem Vorgesetzten und eifern diesem nach. Er steht für konsequentes Handeln und vertritt hohe ethische und moralische Grundsätze. *Transformationale* Führung inspiriert und motiviert die Mitarbeiter durch herausfordernde und sinnhafte Aufgaben (*Inspirational Motivation*). Sie begeistert mit Teamgeist und klar kommunizierten, realisierbaren Ziele sowie durch Engagement für die gemeinsame Vision. Die dritte Grundtechnik führt die Geführten durch intellektuelle Stimulierung, indem kreatives und innovatives Denken gefördert werden (*Intellectual Stimulation*). Die Mitarbeiter werden ermutigt Situationen und Problemstellungen zu hinterfragen, wobei Fehler gewünscht sind und neuen Ideen und Lösungsansätzen dienen. *Transformational* Führende spenden dem einzelnen Mitarbeiter und seinen Bedürfnissen und Motiven besondere Aufmerksamkeit (*Individualized Consideration*). Er fördert als Mentor und Coach das Potenzial der Geführten und lebt eine unterstützende Unternehmenskultur, die auf gegenseitigem Austausch und angemessener Aufgabendelegation beruht.¹⁵²

Transaktionale Führung arbeitet mit einer definierten, materiellen Belohnung im Rahmen eines bedingten Austauschs für die erwartete Leistung (*Contingent Reward*). Dieser beruht auf einer beidseitigen Zielvereinbarung (*Management-by-Objectives*). Zudem kann sie Mitarbeitern einen bestimmten Handlungsrahmen vorgeben, bei dem die Führungskraft inaktiv bleibt und nur unter bestimmten Bedingungen eingreift (*Management-by-Exception*). Die gänzlich abwesende Haltung durch fehlende Weisung und Kontakt des Führenden gegenüber den Mitarbeitern, auch als *Laissez-Faire* bezeichnet, ignoriert dabei die Führungs- und Entscheidungsverantwortung.¹⁵³

¹⁵¹ Vgl. Burns, J. M. (2010), 12-17 und Blessin, B./ Wick, A. (2014), S. 87.

¹⁵² Vgl. Bass, B. M./ Riggio R. E. (2006), S. 3-7.

¹⁵³ Vgl. Bass, B. M./ Riggio R. E. (2006), S. 8, und Drucker, P., *The Practice of Management*, New York, 1954 und Odiome, G., *Management by Objectives*, New York, 1965, in: Wunderer, R. (2009), S. 230.

Die *transformationale* Führung übertrifft die erwarteten Leistungen und Ergebnisse der *transaktionalen* Führung mit einer zusätzlichen Anstrengung durch die Anwendung der zugehörigen Techniken. Demnach baut sie im Rahmen einer gegenseitig bereichernden Beziehung auf der *transaktionalen* Führung auf und ermöglicht eine zusätzliche Steigerung der Zufriedenheit und Leistung der Mitarbeiter. Die Anwendung beider Führungsstile kann in Abhängigkeit von der Situation und Zielsetzung damit effektiv sein.¹⁵⁴ Diese Betrachtung führte zur Anwendung des dualen Führungskonzepts als Kontingenzmodell. Während die *transaktionale* Führung in tendenziell stabileren Umweltbedingungen als ausreichend betrachtet wird, ist die *transformationale* Führung unter wandelnden Rahmenbedingungen erweiternd erforderlich. Somit kann ein dritter Parameter in Form der Stabilität oder Dynamik der Umweltbedingungen festgelegt werden. Forschungen zu den Zusammenhängen der Führungsstile in der jeweiligen Situation und dem Führungserfolg weisen bislang keine eindeutigen Ergebnisse aus, weshalb diesem Faktor nur eine graduelle Orientierung eingeräumt werden kann. Die vollständige Darstellung der heterogenen Führungsumwelt erweist sich wiederum als schwer umsetzbar.¹⁵⁵ Beruhend auf den bereits vorgestellten Ergebnissen der Führungsforschung entwickelten *Steyrer & Meyer* im Jahr 2010 ein Kontextmodell, das die Charakteristika der heutigen Führungsumwelt berücksichtigt.

3.2.2.3 Normatives Kontextmodell von Steyrer & Meyer

Das Führungsmodell von *Steyrer & Meyer* setzt sich aus den beiden dualen Konzepten der *Aufgaben-* und *Mitarbeiterorientierung* und der *transaktionalen* und *transformationalen* Führung zusammen (siehe Abbildung 5). Im Rahmen einer Analyse der jeweiligen Gemeinsamkeiten und Unterschiede ermittelten sie erfolgswirksame Zusammenhänge. Die *Mitarbeiterorientierung* und die *transformationalen* Führung stellen den Mitarbeiter in den Mittelpunkt des Handelns, wobei letztere durch die persönliche Wertschätzung und Förderung individueller arbeitet. Bei der *transaktionalen Führung* erfolgt die Zielvereinbarung beidseitig, während bei der *Aufgabenorientierung* die Zielerreichung durch Weisung und Sanktion angestrebt wird.¹⁵⁶

¹⁵⁴ Vgl. Bass, B. M./ Riggio R. E. (2006), S. 9-11 und Bass, B. M., Leadership and performance beyond expectations, New York, 1985, in: Bass, B. M. (2006), S. 10f. und Bass, B. M., Leadership: Good, better, best, Organizational Dynamics, 13(3), 1958, in: Bass, B. M. (1981), S. 53.

¹⁵⁵ Vgl. Steyrer, J./ Meyer, M. (2010), S. 151-154 und Pieterse, A. N. u. a., Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment, Journal of Organizational Behavior, 2010, in: Blessin, B./ Wick, A. (2014), S. 144.

¹⁵⁶ Vgl. Steyrer, J./ Meyer, M. (2010), S. 148-150.

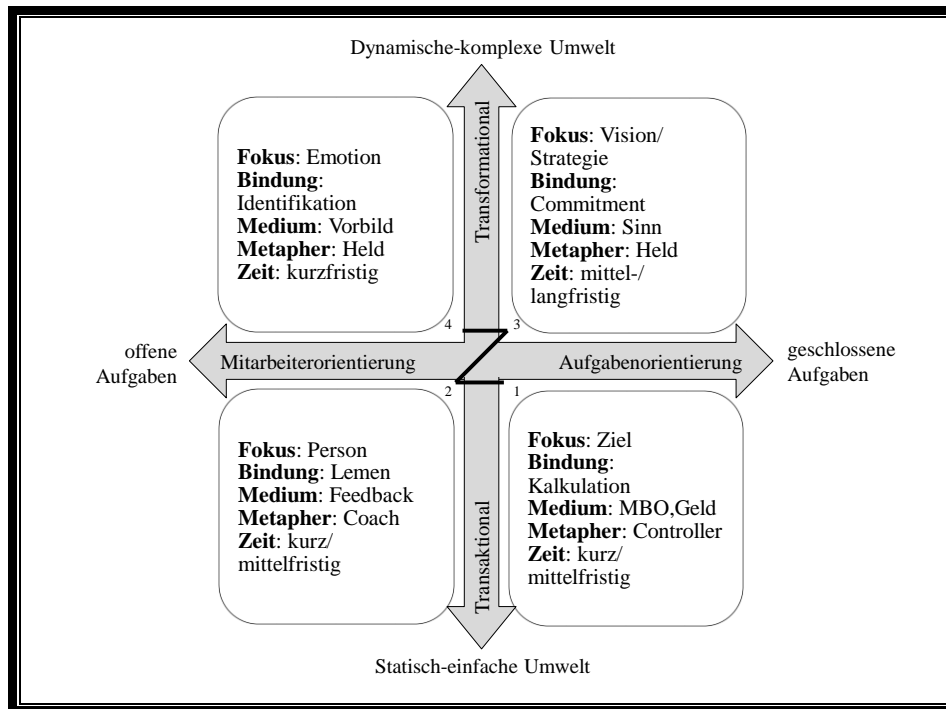


Abbildung 5: Führungsstile in Abhängigkeit von Umwelt- und Aufgabentypus
Steyrer, J./ Meyer, M. (2010), S. 153.

Es wird die Annahme getroffen, dass der Aufgabentypus die *Mitarbeiter-* und *Aufgabenorientierung* bestimmt und der Erfolg der *transaktionalen* und *transformationalen* Führung aus der Umweltsituation hervorgeht. Der Aufgabentypus unterscheidet zwischen routinieren, eindeutig bestimmbar (*geschlossenen*) und ungleichförmigen, kreativitätsorientierten (*offenen*) Aufgabenstellungen. Die Organisationsumwelt ist einerseits als *komplex-dynamisch* definiert, wobei von einer Vielgestaltigkeit und hohen Veränderlichkeit der Umwelt ausgegangen wird. Auf der anderen Seite kann sie sich als *statisch-einfach* darstellen und von konstanten, vorhersagbaren Entwicklungen geprägt sein. Aus Aufgabentypus und Umweltsituation ergeben sich vier Feldtypen, die jeweils wirksame Führungsparameter benennen. Diese orientieren sich an den fünf Analyse Kriterien Führungsschwerpunkt, Merkmal der Führungsbeziehung, Führungsmedium und Führungsrolle sowie dem zu Grunde liegende Zeithorizont der Führungsbeziehung.¹⁵⁷

Anhand der Kriterien ergibt sich im ersten Feld eine kurzfristig ausgerichtete Führungsbeziehung, deren Bindung kalkulierend durch monetäre Anreize gesteuert wird. Dabei finden vorrangig die *aufgabenorientierte* und *transaktionale* Führung Anwendung. Die Führungskraft arbeitet mittels Zielvereinbarung und greift bei Leistungsabweichungen als „Controller“ ein. Sie arbeitet in einer überschaubaren, prognostizierbaren Umwelt, in der standardi-

¹⁵⁷ Vgl. Steyrer, J./ Meyer, M. (2010), S. 151f.

sierte Sachgüterproduktionen oder routinierte Serviceleistungen im Vordergrund stehen. Der Branchenbezug wird in jedem Feld hergestellt. Demnach charakterisiert das dritte Feld turbulente Branchen im Bereich der Telekommunikation und Hardware sowie der Dienstleistungen mit beispielsweise dem Investmentbanking. Sie bewegen sich in interdependenten, sich schnell wandelnden Umweltbedingungen mit spezifizierten, vielschichtigen Aufgaben, deren Ziele aufgrund des hohen Innovationsanteils schwer definierbar sind. Der Mitarbeiter orientiert sich an der Führungskraft und identifiziert sich mit einer mittel- bis langfristigen Vision und Strategie der Organisation. Der Vorgesetzte führt durch *aufgabeorientiertes* und *transformationales* Verhalten, das durch sinnbezogene Aufgaben und individuelle Zielsetzungen motiviert.¹⁵⁸

Steyrer & Meyer erkannten in der wissenssoziologischen Betrachtung eine Ablösung der klassischen Führungsdualität durch die *transformationale* und *transaktionale* Führung. Sie nehmen eine Entwicklung zu dynamisch-komplexen Umwelten und offenen Aufgabentypen hin an, die im Modell als z-förmiger Verlauf dargestellt wird. Dabei schließen sie eine Anpassung der Führungskraft, bei *Reddin* auch als *Stil-Flexibilität* bezeichnet, an die unterschiedlichen Feldanforderungen aus. Das Modell stützt sich auf die Verknüpfung bereits vorhandener Ergebnisse der Führungsforschung und gibt normative Handlungsempfehlungen für die Praxis.¹⁵⁹ Führung wurde zu Beginn dieses Kapitel als zielgerichtete Beeinflussung der Geführten definiert. Im folgenden Kapitel wird die Verhaltenssteuerung über Ziele und Motive des Einzelnen thematisiert.

3.2.3 Führung durch Motivation

3.2.3.1 Weg und Ziel der Motive

Das menschliche Verhalten wird durch situative Komponenten, wie die grundsätzliche Erfüllungsmöglichkeit sowie Regeln und Normen beeinflusst. Ebenso sind Bedingungen in der Person selbst relevant, die als fachliche und persönliche Voraussetzungen („Können“) und persönliches Erstreben („Wollen“) zu beschreiben sind. Das Streben des Menschen nach seinen Wünschen sowie der Erfüllung seiner Bedürfnisse und Leitvorstellungen sind die Motivation. Diese bestimmt die Intensität, Dauer und Richtung seines Handelns, insbesondere in Entscheidungssituationen. Motive resultieren aus einem Mangelempfinden des Menschen und stellen Bedürfnisse dar, mit denen Erwartungen verbunden sind. Sie können sich zum Beispiel als Wunsch nach Sicherheit, Geld oder einem guten Betriebsklima dar-

¹⁵⁸ Vgl. Steyrer, J./Meyer, M. (2010), S. 152f.

¹⁵⁹ Vgl. ebenda, S. 153f.

stellen und damit als *extrinsische Motive* auf das Arbeitsumfeld und die Rahmenbedingungen der Arbeitstätigkeit beziehen. Demgegenüber sind *intrinsische Motive* direkt mit der Arbeit verbunden und richten sich auf eine sinnhafte und anspruchsvolle Gestaltung der Tätigkeit. Beide Motive spielen in der unternehmerischen Praxis zusammen, wobei *intrinsische* Motivation durch *extrinsische* Anreize zerstört werden kann.¹⁶⁰

Die motivierenden Beweggründe in der Person wirken mit anregenden Bedingungen des situativen Umfelds zusammen. Durch Anreize, wie beispielsweise einer Prämie oder Incentive-Reise, kann die Situation motivierend gestaltet und Motive früher aktiviert werden. Entscheidend ist dafür, ansprechende Anreize zu wählen. Betriebliche Anreize müssen daher mit den Motiven und Zielen des Einzelnen korrespondieren.¹⁶¹

Inhaltstheorien geben den Geführten Hinweise zu der Frage, welche Motive für den Einzelnen wichtig sind. Die Bedürfnispyramide nach *Maslow* nennt Existenz, Sicherheit, soziale Motive, Persönlichkeitsmotive und Selbstverwirklichung als fünf aufeinander aufbauende Motivgruppen. Das Sicherheits- und Existenzmotiv dominieren bis sie grundsätzlich befriedigt sind. Erst daraufhin werden die übergeordneten Motive bis zur Selbstverwirklichung wirksam. Dieses Bedürfnis nach Selbstständigkeit und Gestaltungsfreiheit der Arbeit ist als wachsendes Motiv nicht endgültig zu befriedigen.¹⁶²

Herzbergs empirische Forschungen ergeben, dass die Arbeitszufriedenheit von zwei Faktorengruppen abhängt. Die Unternehmenspolitik und -organisation, die zwischenmenschlichen Beziehungen sowie die Arbeitsbedingungen und das Gehalt zählen zu den *Hygienefaktoren*. Ihre Abwesenheit löst bei den Mitarbeitern Unzufriedenheit aus, während ihre Berücksichtigung zu keiner Steigerung der Zufriedenheit führt. Dagegen motivieren die *Kontentfaktoren* durch die Gestaltung der Arbeitsaufgabe und der damit verbundenen Selbstverwirklichung. Die persönliche Weiterentwicklung und Wertschätzung des Mitarbeiters tragen zu einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit bei.¹⁶³

Damit ermöglichen die Ergebnisse der Inhaltstheorien für die Führenden eine bedürfnisgerechte Anreizgestaltung sowie die Vermeidung von Unzufriedenheit und den Erhalt einer

¹⁶⁰ Vgl. v. Rosenstiel, L. u. a. (2014), S. 166f. und Comelli, G./ v. Rosenstiel, L. (2009), S. 9 und Wiersmann, U. J., The effect of extrinsic rewards in intrinsic motivation, a meta analysis, *Journal of Occupational Psychology*, 65, 1992 und Frey, B./ Osterloh, M., *Managing Motivation* Wiesbaden, 2002, in: Comelli, G./ v. Rosenstiel, L. (2009), S. 11 und Olfert, K. (2015), S. 252f.

¹⁶¹ Vgl. Comelli, G./ v. Rosenstiel, L. (2009), S. 10.

¹⁶² Vgl. Maslow, A. H., *Motivation and personality*, New York, 1954, in: Comelli, G./ v. Rosenstiel, L. (2009), S. 13f.

¹⁶³ Vgl. Herzberg, F. u. a. (1959), S. 113-119.

hohen Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.¹⁶⁴ Prozesstheorien geben Hinweise auf den Weg der Motivation. Die *VIE-Theorie* von Vroom beschreibt die Investitionsentscheidung einer Person über den Einsatz ihrer Leistung. Neben den inhaltlichen Motiven werden die Situation und ihre Möglichkeiten einbezogen, die drei wesentliche Variablen ergeben. Die *Valenz* bezeichnet die Wichtigkeit oder Relevanz eines bestimmten Zustandes für die Person. Mittels subjektiver Wahrscheinlichkeit kann der Eintritt dieses Zustandes abgeschätzt und damit die Folgen der Anstrengung bewertet werden (*Instrumentalität*). Die Handlung wird nach der subjektiven Wahrscheinlichkeit der *Erwartung* ausgelöst, dass die persönlichen Fähigkeiten und das Selbstvertrauen zur Erfüllung der Leistung ausreichen. Aus den drei Faktoren ergibt sich eine Produktgleichung, welche die Arbeitsleistung für den Einzelnen im Hinblick auf ein wünschenswertes Ergebnis instrumentalisiert. Dabei fordert das *VIE-Modell* die Verknüpfung von individuellen und organisatorischen Zielen, um durch entsprechende Anreize eine hohe Leistung des Mitarbeiters zu erreichen.¹⁶⁵

Motive des Menschen können angeboren sein oder durch Erfahrungen mit der Umwelt erlernt werden. Der Mensch wird von seinem Elternhaus, der Gesellschaft und den persönlichen Erfolgserlebnissen geprägt. Für die Personalführung und insbesondere für die persönliche Förderung der Mitarbeiter bedeutet dies, dass die Motive durch Gespräche, Beobachtungen und Analyse der Verhaltensergebnisse in Erfahrung gebracht werden sollten, um sie zu aktivieren. Darüber hinaus können Mitarbeiter in ihren Motiven geprägt und so für neue Ziele und Interessen gewonnen werden. Die Entwicklung von Motiven wird durch das Vorleben bestimmter Werte und Vorstellungen durch die Führungskraft als Vorbild ermöglicht. Aus der persönlichen Überzeugung von den eigenen Fähigkeiten und einer damit verbundenen Freude an der Tätigkeit heraus, können neue Motive durch Qualifizierung und Weiterentwicklung erzeugt oder gestärkt werden.¹⁶⁶

Verschiedene Führungsinstrumente unterstützen die Erfüllung der genannten Motivatoren und Defizit- und Wachstumsmotive, um die Leistungsbereitschaft und das unternehmerische Denken und Handeln zu fördern. Durch Coaching und Mentoring sowie reifegradgerechte Förderung werden Entwicklungsmöglichkeiten geschaffen. Eine Führung durch vertrauensvolle Kommunikation und Kooperation sowie teamorientierte Zusammenarbeit stärkt die sozialen Bindungen am Arbeitsplatz. Durch Maßnahmen der Aufgabenerweite-

¹⁶⁴ Vgl. Wunderer, R. (2009), S. 116.

¹⁶⁵ Vgl. Stahl, H. K. (2013), S. 41-44.

¹⁶⁶ Vgl. Comelli, G./ v. Rosenstiel, L. (2009), S. 20-33 und v. Rosenstiel, L./ Nerdinger, F. W., Grundlagen der Organisationspsychologie, Stuttgart, 2010, in: Rosenstiel, L. u. a. (2014), S. 180.

nung und Aufgabenbereicherung mittels *Job Rotation*, *Job Enlargement* und *Job Enrichment*¹⁶⁷ wird die Qualifizierung und Selbstverwirklichung unterstützt. Transformationale Führung bereichert die Arbeitstätigkeit dabei durch gelebte Visionen und Inspiration. Aus der Entwicklung des Betriebes und der Arbeitstätigkeit, die im ersten Teil dieser Arbeit aufgezeigt wurden,¹⁶⁸ haben sich verschiedene Auffassungen der Motive und Ziele des Individuums ergeben. Deren Systematisierung durch *McGregor* und *Schein* ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

3.2.3.2 Menschenbilder

McGregor formuliert in seiner *Theorie X* ein Menschenbild, das durch die grundsätzliche Abneigung gegen Arbeit geprägt ist und im welchem die Erfüllung der Arbeitsaufgaben durch Druck erzwungen werden muss. Der durchschnittliche Mensch scheut die Verantwortung, verfolgt nur geringfügig eigene Ziele und strebt vorrangig nach Sicherheit. Die Führung orientiert sich an den Existenz- und Sicherheitsbedürfnissen und führt die Mitarbeiter durch Weisung, Kontrolle und Belohnung autoritär. Die gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung befriedigt die Grundbedürfnisse und weckt das Bestreben nach sozialen und persönlichen Zielen. Nach *McGregor* besitzt der Durchschnittsmensch somit ein unentdecktes Potenzial für die Organisation, das nach der *Theorie X* ungenutzt bleibt. Er besitzt ein unterschätztes Vorstellungs- und Urteilsvermögen sowie Intelligenz, um organisatorische Fragen zu lösen. Arbeit stellt für ihn, gleichrangig mit Freizeit, eine Bedürfnisbefriedigung dar. Aufgaben werden gewissenhaft und mit hoher Bereitschaft erfüllt, wenn er sich mit den Unternehmenszielen persönlich verbunden fühlt und als Gegenleistung die Befriedigung der eigenen Bedürfnisse erfährt. Diese *Theorie Y* schreibt dem Menschen ein hohes Verantwortungsbewusstsein zu, das er bestrebt ist einzusetzen. *McGregor* geht von der Annahme aus, dass der moderne Mensch nach Selbstverwirklichung in der Arbeitstätigkeit strebt und die *Theorie X* aufgrund der Diskrepanz zwischen Organisationszielen und menschlichen Bedürfnissen zu Konflikten und Widerstand führt.¹⁶⁹

Die Motive nach *Maslow* und *Herzberg* finden sich auch in den Menschenbildern nach *Schein* wieder (siehe Abbildung 6). Die Erkenntnisse über den Menschen und seine Motivation, Ziele und Bestrebungen entwickelten sich im Kontext der Organisation und ihrer

¹⁶⁷ *Job Rotation* beschreibt einen planmäßigen Arbeitsplatzwechsel, der gleichwertige Aufgaben umfasst. *Job Enlargement* ist eine Aufgabenerweiterung durch zusätzliche, gleichwertige Aufgaben. Durch *Job Enrichment* wird eine Aufgabenbereicherung mittels Hinzufügen von höher qualifizierten Aufgaben vorgenommen. Vgl. Olfert, K. (2015), S. 212-214.

¹⁶⁸ Vgl. Kapitel 2.2.2.

¹⁶⁹ Vgl. *McGregor*, D. (1970), S. 47-71.

Umwelt. Die *Theorie X* ist Teil des rationalen, intrinsisch motivierten *Homo Oeconomicus*. Er ist Mitarbeiter des technischen Systems,¹⁷⁰ das durch Arbeits- und Vollmachtenteilung gestaltet ist. Durch die Ergebnisse der Hawthorne-Untersuchungen¹⁷¹ richtete sich das Bild auf die soziale Motivation durch Gruppenarbeit und Informations- und Kommunikationsprozesse am Arbeitsplatz. Der *Social Man* zieht Identität und Sinn aus der gemeinschaftlichen Arbeit. Er erwartet von seiner Führungskraft, neben der autoritären Stellung, Verständnis für seine Bedürfnisse. Die Sinnsuche äußert sich im Streben nach einer ganzheitlichen Aufgabe und dem vollumfänglichen Einsatz der eigenen Fähigkeiten in Form des *Self-actualizing Man*. Das Bild greift das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung der *Theorie Y* auf. Das Autonomiestreben ist in allen Menschen vorhanden und kommt in Abhängigkeit von der Befriedigung und Entwicklung anderer Bedürfnisse situativ zum Tragen. Die Führungsaufgabe konzentriert sich auf die sinnhafte und persönlichkeitsfördernde Aufgabengestaltung und weist dem Führenden die Rolle des delegierenden Förderers zu.¹⁷²

Self-actualizing Man	Social Man
<p>Strebt nach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autonomie • Selbstmotivation und -kontrolle • Verhalten nach der Theorie Y <p>Bedeutung für die Organisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Führung durch Förderung und Unterstützung • intrinsische Motivation 	<p>Strebt nach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befriedigung sozialer Bedürfnisse • Anerkennung und Zugehörigkeitsgefühl <p>Bedeutung für die Organisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Führung durch soziale Anerkennung • Aufbau und Förderung von Gruppen und Kommunikation
Complex Man	Homo Oeconomicus
<p>Strebt nach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wissen und neuer Erfahrung • neuen Motiven und Zielen • Wandlungsfähigkeit und Flexibilität <p>Bedeutung für die Organisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kontinuierliche Analyse der Situation und Motive • beständige Anpassung und Variation 	<p>Strebt nach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • materiellen Anreizen • Belohnung und Kontrolle • Rationalität • Verhalten nach der Theorie X <p>Bedeutung für die Organisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • klassische Führung durch Planung, Durchführung, Motivation und Kontrolle • extrinsische Motivation

Abbildung 6: Menschenbilder in der Organisation nach Schein,

Quelle: In Anlehnung an Schein, E. H., Organisationspsychologie, Wiesbaden, 1980, S. 77-96.

¹⁷⁰ Vgl. Kapitel 2.2.2.

¹⁷¹ Die Hawthorne-Studien wurden in den 1930er Jahren in Produktionsbetrieben durchgeführt. Ziel war die Untersuchung des äußerlichen Umwelteinflusses auf die Arbeitsleistung. Dabei wurde festgestellt, dass die Aufmerksamkeit durch die Befragungen sowie die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz zur Leistungssteigerung motivieren. Vgl. Mayo, E., *Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, 1933, in: Ulich, E. (2011), S. 40f.

¹⁷² Vgl. Volpert, W., *Die Lohnarbeitswissenschaft und die Psychologie der Arbeitstätigkeit*, Frankfurt am Main, 1975, und v. Rosenstiel, L., *Organisationspsychologie*, München, 1980, und Ulich, E., *Historische Positionen*, München, 1989a, in: Ulich, E. (2011), S. 7f. und Schein, E. H. (1980), S. 77-94.

Menschliche Motive entwickeln sich im Lebensverlauf durch Erfahrungen und neue Situationen und können zudem erlernt oder geprägt werden.¹⁷³ Ihre Bedeutung ist subjektiv durch den Menschen einzuschätzen und sie können durch eine Vielfalt von Mitteln befriedigt werden. Die komplexen und schnell veränderlichen Umweltbedingungen spiegeln sich in den Motiven des Einzelnen wider. Dazu interagieren Bedürfnisse miteinander und veranlassen *Schein* dazu, von einer einseitigen Betrachtung der menschlichen Motive abzuweichen und das Menschenbild des *Complex Man* zu formulieren.¹⁷⁴ Die Systematisierungen nach *Schein* können als geforderte Leitbilder der Organisation im Kontext der Situation betrachtet werden.¹⁷⁵ Der *Complex Man* betont, dass Bedürfnisse einem Wandel unterliegen und deren Klassifizierung nicht für alle Menschen gleichzeitig gilt. Er vereint damit die vorangegangenen Menschenbilder, die situativ und individuell zu berücksichtigen sind. Die Führungskraft ist daher gefordert, das Verhältnis von Situation und Person zu diagnostizieren und ihr Verhalten flexibel anzupassen.¹⁷⁶

Die persönlichen Motive und Ziele haben insbesondere für den Personaleinsatz und die Personalentwicklung eine wichtige Bedeutung. Unternehmen haben die Möglichkeit, unter Einbeziehung der Umweltentwicklung die Werte und Bedürfnisse der Mitarbeiter kontinuierlich zu analysieren und deren Erfüllungsmöglichkeiten zu prüfen und zu realisieren. Eine Qualifizierung und Information über fachliche wie hierarchische Weiterentwicklung innerhalb des Unternehmens haben die selbstbestimmte Karriereentwicklung des Mitarbeiters zum Ziel. Für die Umsetzung sind flexible Rahmenbedingungen der Unternehmensstrukturen erforderlich, die Handlungsfreiheit bei der Arbeitsgestaltung, zum Beispiel für flexible Arbeitszeiten oder *Job Enlargement*, ermöglichen.¹⁷⁷

4. Digital Leadership

4.1 Definition der neuen Führungsaufgabe

Das Führungsumfeld ist von Komplexität und Ambivalenz sowie Unsicherheit und Volatilität geprägt. Individuelle, selbstbestimmte Arbeit ohne Grenzen verändert die Arbeitsplatzgestaltung sowie die Organisationsstrukturen.¹⁷⁸ Die Führung wird in ihrem traditionellen

¹⁷³ Vgl. Kapitel 3.2.3.1.

¹⁷⁴ Vgl. Schein, E. H. (1980), S. 94f.

¹⁷⁵ Vgl. Blessin, B./ Wick, A. (2014), S. 415.

¹⁷⁶ Vgl. Schein, E. H. (1980), S. 94-96.

¹⁷⁷ Vgl. Schein, E. H. (1978), S. 247-252.

¹⁷⁸ Vgl. Kapitel 2.

Verständnis und ihrer Aufgabe in Frage gestellt und bedarf im digitalen Zeitalter einer neuen Definition.¹⁷⁹

Hierarchische Strukturen werden von mobilen, autonomen Arbeitsformen abgelöst. Die ehemals durch Asymmetrie der Macht- und Entscheidungsverteilung legitimierte Führungskraft ist gefordert, durch Kompetenz und Inspiration Mitarbeiter für sich zu gewinnen. Teilautonome Gruppen fordern eine Zusammenarbeit durch Partizipation und Kooperation auf Augenhöhe. Die demokratische Bestimmung der temporären Führungsverantwortlichkeit zwingt Führende, ihre Person und Fähigkeiten kontinuierlich unter Beweis zu stellen. Zentrale Zielsetzung ist es, Kontrolle aufzugeben und Führung zu behalten. Diese muss damit anhand von Zielen anstatt über die Präsenz am Arbeitsplatz erfolgen.¹⁸⁰

Die Auflösung von Organisationsgrenzen und -strukturen schafft neue Arbeitsplätze für Mitarbeiter und *Coworker*, die in übergreifenden Netzwerken orts- und zeitunabhängig arbeiten. Fehlende räumliche Nähe wird durch technologische Lösungen kompensiert, deren Einsatz neue Kompetenzen in mediengestützter Kommunikation erfordern. Damit wird die Gestaltung und Förderung der Kommunikation und Vernetzung der Mitarbeiter untereinander zu einer wichtigen Führungsaufgabe in der virtuellen Arbeitswelt. Die neuen Anforderungen an die Flexibilität und Veränderung der Mitarbeiter erfordern verbindliche Rahmenbedingungen des Unternehmens. Die Führungskraft wird zum relationalen, ortsübergreifenden Bindeglied zwischen Organisation und Mitarbeiter, auf das sich die Identifikation mit dem Unternehmen konzentriert.¹⁸¹

Eine innovative Unternehmensausrichtung benötigt Führungskräfte, die als Wegbereiter statt als Richtungsweiser gemeinsam mit dem Team arbeiten. Innovationen werden durch freien, interaktiven Austausch unterschiedlicher Meinungen, Ideen und Erfahrungen vorangetrieben. Die Führungskraft lebt dabei eine Kultur, die Fehler als Fortschritt betrachtet und Mut zur Auseinandersetzung für neue Denkanstöße fördert. Sie schafft das unternehmerische Umfeld für Innovationen, das durch gemeinsame Ziele, Werte und Regeln organisiert und unterstützt wird. Die Sicherstellung von Ressourcen, eine klare Aufgabenvermittlung und Mischung von Kompetenzen liegen weiterhin in ihrem Verantwortungsbereich. Es ist Aufgabe der Führung, einen Ausgleich zwischen kreativer Reibung sowie Harmonie und

¹⁷⁹ Vgl. Kellerman, B. (2015), S. 92-94 und Petry, T. (2016), S. 39.

¹⁸⁰ Vgl. Dückert, S. (2016), S. 122 und Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2015), S. 25f. und Körner, P./ Jäger, W. (2016), S. 107 und Haner, U.-E. (2013), S. 35.

¹⁸¹ Vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2015), S. 30-32 und Rump, J. (2013), S. 34f. und Herrmann, D. u. a. (2012), S. 50 und Körner, P./ Jäger, W. (2016), S. 112.

Effizienz eines Teams zu schaffen, ohne das Potenzial des „kollektive[n] Genie[s]“¹⁸² zu unterbinden. Dieses auszuschöpfen und zu fördern ist wesentlicher Teil der neuen Führungsaufgabe. Die *Ambiguität* des Führungsumfelds wird offensichtlich, da einerseits der einzelne Mitarbeiter, jedoch auch die Gruppe Bestätigung fordern und die Teamarbeit zum einen Unterstützung, zum anderen Konfrontation bedarf.¹⁸³

Die Teamgestaltung erfolgt aus internen Mitarbeitern sowie externen *Coworkern* und ist von einem steigenden Grad an Diversität geprägt, beispielsweise durch Alter und kulturellen Hintergrund. Die Führungskraft versteht sich als Brückenbauer, der die Ziele jüngerer Generationen mit jenen der älteren Generationen zusammenbringt. Sie nutzt das vielfältige Potenzial und verknüpft neue Ideen mit langjährigem Knowhow durch persönlichen und digitalen Austausch auf internen Veranstaltungen und Plattformen.¹⁸⁴ Das Leitbild der neuen Führungskraft schließt die Befähigung der Mitarbeiter durch individuelle Qualifizierung und persönliche Begleitung ein. Im Rahmen einer starken Mitarbeiterorientierung fördert der Führende die Karriereentwicklung des Einzelnen durch kontinuierliches Feedback und fördert das lebenslange Lernen durch eigenes Vorleben. Gemeinsam mit einer neuen Arbeitsgestaltung gewinnt diese Form der Wertschätzung insbesondere die jüngere Generation im Wettbewerb um neue qualifizierte Arbeitskräfte für Unternehmen. Dazu gehört die Unterstützung einer gesunden Lebensweise durch eine gelebte *Work-Life-Balance*, da die Entgrenzung von Privat- und Arbeitsleben neue Belastungen für den Arbeitnehmer hervorruft. Damit ergibt sich eine fachliche, organisatorische und personelle Führungsrolle, die es situativ und differenziert einzusetzen gilt.¹⁸⁵ Der Fokus auf die personellen und sozialen Fähigkeiten macht die Führungsaufgabe zum Coaching mit Führungskompetenzen.¹⁸⁶

Eine adaptive Führung berücksichtigt neben den Umweltbedingungen auch die persönlichen Bedürfnisse des Mitarbeiters. Komplexität und Wandel wirken individuell auf die Mitarbeiter, die eine vielseitige Ausrichtung fordern. Die Anerkennung von Eigenständigkeit und Freiheit steht dem Bedarf an Anleitung und Struktur gegenüber oder vermischt sich mit diesem. Die Führungskraft im Unternehmen wird damit als Gestalter und Begleiter

¹⁸² Hill, L. A. u. a. (2015), S. 44.

¹⁸³ Vgl. Hill, L. A. u. a. (2015), S. 44-55 und Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2015), S. 31f.

¹⁸⁴ Vgl. Buhse, W. (2015), S. 61 und Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2015), S. 31.

¹⁸⁵ Vgl. Dückert, S. (2016), S. 122 und Körner, P./ Jäger, W. (2016), S. 108 und Rump, J. (2013), S. 34 und Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2015), S. 29-31 und Kapitel 2.1.2.

¹⁸⁶ Vgl. Borns, R./ Moser, I. (2012), S. 227.

von Veränderung gesehen, die sich als Vorbild für Innovationen und Wandel für die Mitarbeiter einsetzt.¹⁸⁷

Die Führungsbeziehung beruht auf Vertrauen, das eigenverantwortliches Arbeiten ermöglicht. Für *Buhse* steht dieses, verbunden mit einer flexiblen, offenen und vernetzten Führungskultur, die eine aktive Gestaltung von Führung und Arbeit zulässt, im Zentrum digitaler Führung.¹⁸⁸ Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit der Umsetzung der Fokussierung auf die Personalführung mittels Motivation im Vertrieb.

4.2 Motivation als Führungsmittel im Vertrieb

Produktlösungen von Banken werden aufgrund einfacher, routinierter Abläufe und technologischer Möglichkeiten standardisiert und erfordern nur noch wenig Beratungsleistung.¹⁸⁹

Die Kreativität und das Wissen von Vertriebsmitarbeitern zu nutzen, erfordert Flexibilität und Freiheit in der Arbeitsgestaltung und Führung. Die prozessorientierte Ausrichtung, in der festgelegte Verantwortliche auf den Kundenbedarf reagieren und den Mehrwert der Lösung gegenüber Konkurrenzprodukten verteidigen, behindert den Vertriebserfolg. Aufgrund eines hohen Informationsstands und der Selbstbestimmung des Kunden wird der Abschluss über den Preis ausgehandelt. Durch einen größeren Spielraum für Ermessensentscheidungen können dem Kunden neue, unerwartete Lösungen geboten werden. Anpassungsfähige und kreative Verkäufer nutzen neue Erkenntnisse und wählen erfolgsversprechende Ansätze und Berater, um den Kunden zu überzeugen. Sie bringen den Kenntnisstand des Kunden in Erfahrung und stellen sich flexibel auf sein Verhalten und entsprechende Signale ein. Diese Indikatoren können Unsicherheit oder Unzufriedenheit mit zuvor getroffenen Entscheidungen sein sowie neue Informationen über die Person. Dem Kunden werden nach seinen Annahmen und Vorstellungen neue Ansätze und wichtige, bisher unberücksichtigte Informationen und Lösungsmöglichkeiten vorgestellt. Die Vertriebsmitarbeiter schaffen damit aktiv Nachfrage, bevor sie im späteren Verlauf darauf reagieren. Damit wird der Aufbau einer „Pipeline“ gefördert, die auf langfristigen und nachhaltigen Erfolg ausgelegt ist. Zielgerichtete Verkaufsaktivitäten der klassischen Vertriebsstruktur, die auf kurzfristige Erfolge und Kontrolle ausgerichtet sind, erweisen sich im Wettbewerb um

¹⁸⁷ Vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2015), S. 26-34 und Scharmer, C. O., Theorie U - Von der Zukunft her führen, Heidelberg, 2009, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2015), S. 26.

¹⁸⁸ Vgl. Buhse, W. (2014), S. 104f. und Braun, G./ Domke, B. (2015), S. 77.

¹⁸⁹ Vgl. Kapitel 2.

skeptische Kunden mit preisgetriebenen Abschlüssen nicht mehr als effizient. Die neue Herausforderung im Vertrieb ist die Lernfähigkeit des Kunden.¹⁹⁰

Der Vorgesetzte delegiert die Ergebnisverantwortung an die Teams und gibt den Ergebnisbeitrag als einzigen Parameter fest vor. Gleichzeitig kann die nötige Anleitung gegeben werden, um Mitarbeiter in der neuen Verantwortungsaufgabe zu begleiten. Die Führungskraft fördert die Gruppen im Rahmen von gemeinsamen Abschlussanalysen und verbindenden Gedanken und Ideen der Mitglieder als Innovationsführer. Die Vernetzung der Mitarbeiter untereinander stellt sich als Produktivitätsfaktor dar und wird durch die Führungskraft unterstützt und vorangetrieben. Ein beständiger kommunikativer Austausch, unabhängig von festen Besprechungen und Ergebnisanalysen, schafft eine integre Führungsbeziehung. Die informellen Strukturen treiben das gemeinsame Engagement für die Weiterentwicklung des Geschäfts an.¹⁹¹

Der Vorgesetzte fördert Handlungsspielräume, in denen Vertriebsmitarbeiter nicht mehr an kurzfristigen Ergebnissen und der Anzahl von durchgeführten Vertriebsmaßnahmen gemessen werden, sondern am Ziel selbst. Dazu gehören Umsatzprognosen auf Basis der Kundenindikatoren für zukünftige Abschlüsse und vom Kunden definierte Finanzziele.¹⁹² Die verbundene Vergütung motiviert Mitarbeiter, wenn sie aus verschiedenen, transparenten Komponenten besteht, die die unterschiedlichen Motive berücksichtigen. Die individuelle Kausalität und Messbarkeit entscheidet, ob ein Anreiz greift. Dies stellt sich in gemeinsam erzielten Teamergebnissen als besondere Herausforderung dar.¹⁹³

Bei der Personalführung geht es um den Erfolgsbeitrag, den die Führungskraft leisten kann, um ihre Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, Verkäufe abzuschließen. Das Vergütungssystem ist Teil einer optimierten Vertriebskultur, die die Führungskraft durch ihre Verhaltensweisen prägt und durch die sie ihre Mitarbeiter führt.¹⁹⁴ Der folgende Abschnitt gibt eine Handlungsempfehlung für ein effizientes Führungsverhalten im Bankvertrieb mittels Motivation.

¹⁹⁰ Vgl. Adamson, B. u. a. (2013), S. 26-30.

¹⁹¹ Vgl. Adamson, B. u. a. (2013), S. 29-35.

¹⁹² Vgl. Adamson, B. u. a. (2013), S. 34 und Mangelmann, R. (2016), S. 148.

¹⁹³ Vgl. Zoltners, A. (2015), S. 48-53.

¹⁹⁴ Vgl. ebenda, S. 52f.

4.4 Führung durch Individualität

Grundlage des Modells sind die in dieser Arbeit vorgestellten Ergebnisse der Führungsforschung verbunden mit den neuen Erkenntnissen der Führungsumwelt. Das Konzept setzt sich aus den drei Parametern *Führungstechniken*, *Führungsstile* und *Führungsmittel* zusammen. Unter Führungstechniken wird die Art der Führung in einem Unternehmen verstanden. Sie bilden das Führungssystem eines Unternehmens ab, das auf Grundsätzen und Verhaltensrichtlinien beruht. Es ist damit Teil der Führungsumwelt und bestimmt dessen Rahmenbedingungen.¹⁹⁵

Das Modell bedient sich der Führungsstile der *transformationalen* und *transaktionalen* Führung. Ihr Einsatz hängt von den Motiven des Individuums ab, die sich im Kontext der Unternehmensorganisation und deren Umwelt entwickeln. Die *transaktionale* Führung bildet die einfache, strukturierte Unternehmensumwelt ab. Die Führungskraft agiert durch Weisung und Kontrolle sowie verbundener Belohnung durch materielle Anreize. Sie schafft damit Struktur und Organisation in einer komplexen Umwelt. Der *transformationale* Führende ist ein vertrauensvolles Vorbild und kompetenter Wegbegleiter in einer dynamischen Umweltsituation. Der Einsatz der dualen Führungsstile grenzt sich damit von der Verwendung als Reaktion auf das Umfeld nach *Steyrer & Meyer* ab (siehe Abbildung 7).¹⁹⁶

Die *Stil-Flexibilität* nach *Reddin* wird durch den *Complex Man* aufgegriffen. In ihm sind alle Motive der jeweils dargestellten Menschenbilder vereint und treten variabel in den Vordergrund. Die Hierarchie der vielfältigen Motive ändert sich kontinuierlich. Abhängig von der Lebenssituation, wie beispielsweise bei der Familiengründung, können extrinsische Motive materiellen Anreizen weichen. Jüngere Generationen prägen den Wertewandel durch Selbstbestimmung und Individualisierung. Gleichzeitig verfolgen sie Planbarkeit und Sicherheit als Ziele. Die Entwicklung der Motive im Lebensverlauf eines Menschen spiegelt die *Mitarbeiterreife* nach *Hersey & Blanchard* wieder. Der Verlauf ist vielfältig, flexibel und unvorhersehbar. Die *transformationale* und *transaktionale* Führung bedingen und ergänzen sich gegenseitig. Die Interdependenz der Umweltbedingungen erfordert eine gelebte Rollenvielfalt der Führungskraft. Als effektiv wird der erfolgversprechendste, anteilige Einsatz der Führungsstile in Bezug auf die individuellen Motive des Mitarbeiters definiert. Die Verwendung der entsprechenden Anreize wird als effizient betrachtet.¹⁹⁷

¹⁹⁵ Vgl. Olfert, K. (2015), S. 260-264 und Kapitel 3.2.1.

¹⁹⁶ Vgl. Binckebanck, L./ Lange, J. (2013), S. 109 und Kapitel 3.2.2.

¹⁹⁷ Vgl. Werther, S./ Jacobs, C. (2014a), S. 49 und Kapitel 3.2.3.2, 3.2.2.1 und Kapitel 2.1.2.

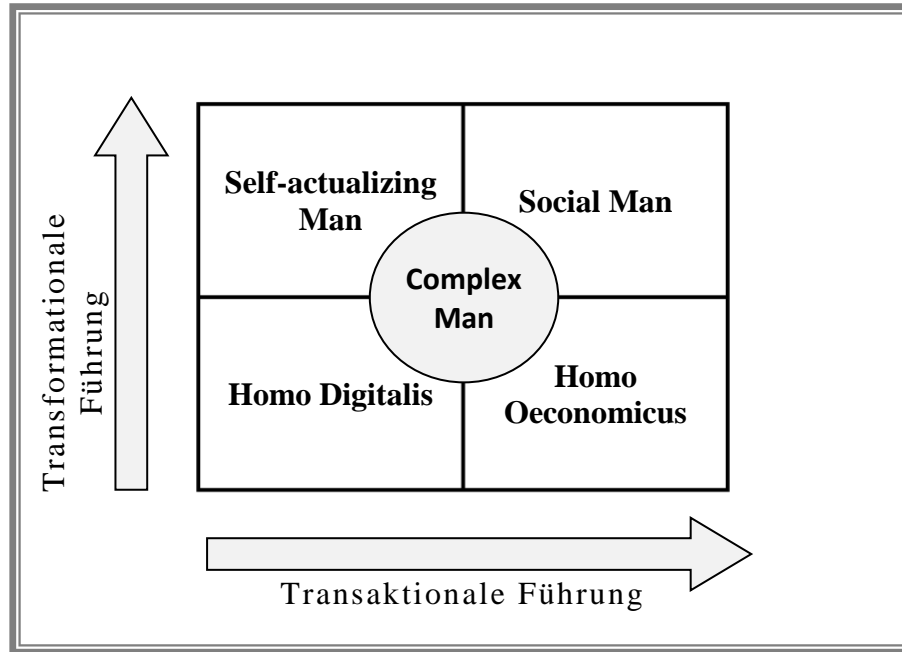


Abb. 7: Individuelle Führung im Kontext der Unternehmensumwelt,
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Motivation ist Mittel der Führungskraft, um individuelle Vorstellungen und organisatorische Ziele zusammen zu bringen. Die Motive des *Homo Oeconomicus* werden durch wirtschaftliche Anreize geweckt. Beim *Social Man* tritt die Förderung von Gruppenarbeit und Kommunikation neben die Führung durch Weisung und Kontrolle. Die Autorität beruht weiterhin auf der Stellung des Vorgesetzten. Der Führungserfolg richtet sich an der Erfüllung der sozialen Bedürfnisse des *Social Man* aus. Der *Self-actualizing Man* wird durch die Reduzierung von Kontrolle, zugunsten der Übertragung von Verantwortung und neuen Aufgaben, geführt. Die Analyse der individuellen Vorstellungen des Mitarbeiters fördert die Selbstverwirklichung und Identifizierung mit der Arbeitstätigkeit. Damit stiftet die Führungskraft Sinn und unterstützt die aktive Auseinandersetzung mit der Arbeitsaufgabe.¹⁹⁸

Das neue Menschenbild des *Homo Digitalis* ist mobil, flexibel und vernetzt. Der Mensch organisiert sich selbst und arbeitet eigenständig. Vorgesetzte, Kollegen und Aufgabenstellungen werden kritisch hinterfragt. Der Mitarbeiter sucht nach den richtigen Rahmenbedingungen, um seine Fähigkeiten und sein Wissen gezielt einzubringen. Die Führungskraft delegiert und ist ein Begleiter und Kontakt auf Augenhöhe bei der persönlichen Entwicklung. Das Menschenbild ist von einem hohen Grad an individueller Vielfalt geprägt, die

¹⁹⁸ Vgl. Schein, E. H. (1980), S. 82f. und S. 91 und Kapitel 3.2.3.2.

kontinuierlicher Entwicklung unterliegt. Der Mitarbeiter arbeitet selbstbestimmt durch große Handlungsspielräume und wird an gemeinsam gesetzten Zielen gemessen.¹⁹⁹

Eine hohe Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters kann auf den Motiven, der Arbeitsaufgabe sowie dem Unternehmensumfeld beruhen. Die Führungskraft wirkt flexibel durch ihr Verhalten als Rahmengeber und Katalysator der Umwelt.²⁰⁰ Sie verbindet Mitarbeiter räumlich und persönlich mit dem Unternehmen und vermittelt gemeinsame Werte. Die Unternehmenskultur gibt Orientierung und ist Grundlage für Veränderungsprozesse im Unternehmen. Werte sind Teil einer erfolgreichen Organisationsentwicklung, die den Einsatz jedes einzelnen Mitarbeiters erfordert. Der vorgestellte individuelle Führungsansatz fördert die gemeinsame Analyse und Reflektion des persönlichen Umgangs mit Veränderung.²⁰¹

5. Fazit

Die Digitalisierung ist ein branchenübergreifender Treiber von Veränderung in den Geschäftsmodellen der Unternehmen. Moderne Technologien und Anwendungen wecken neue Kundenbedürfnisse und Potenziale in etablierten Märkten. Die digitale Vernetzung verbindet Menschen und Maschinen und generiert dabei wertvolle Daten, deren gewinnbringende Analyse zum wichtigsten Wettbewerbsfaktor wird. Trotz der Vorreiterrolle der Banken bei der Digitalisierung von Geschäftsabläufen und Arbeitsgeräten, bleiben Prozesse und Organisation durch fehlende Flexibilität und Effizienz marktfremd. Vor dem Hintergrund von zunehmender Wettbewerbsintensität und erschwerenden politischen Rahmenbedingungen sind Banken gezwungen sich strategisch neu auszurichten. Derzeit beginnt die Verknüpfung von digitalen und stationären Vertriebskanälen durch die Reduzierung des flächendeckenden Filialnetzes.

Das digitale Angebot an Bankdienstleistungen beruht gegenwärtig vorwiegend auf dem klassischen Online-Banking und erweitert sich sukzessive um neue Leistungen. Digitale Geschäftsmodelle finden sich derzeit noch vorwiegend in strategischen Überlegungen wieder. Virtuelle Lösungen, wie beispielsweise Videotelefonie, schaffen einen neuen Vertriebskanal. Standortübergreifende Teams arbeiten durch digitale Kommunikations- und Informationsmedien ortsunabhängig zusammen und beraten gemeinsam im Gespräch mit dem Kunden. Die Qualifizierung für die Nutzung der neuen Informations- und Kommuni-

¹⁹⁹ Vgl. Kapitel 2.1.2 und 3.2.2.

²⁰⁰ Vgl. Schein, E. H. (1980), S.83-95 und Kapitel 3.2.2.2.

²⁰¹ Vgl. Werther, S./ Jacobs, C. (2014b), S. 7f.

kationstechnologien ist Voraussetzung für Zusammenarbeit sowie der Vermittlung der wissensbasierten Kompetenz der Geschäftsbanken gegenüber dem Kunden.

Die Arbeit gestaltet sich von zu Hause aus, unterwegs oder variabel im Unternehmen. *Coworking-Zentren* schaffen Räumlichkeiten für die fehlenden positiven Effekte der gemeinsamen Arbeit vor Ort um kreative Ideen und den persönlichen Austausch zu fördern. Die agile Unternehmensform bietet damit eine neue Organisation der Arbeit, die Flexibilität und Eigenständigkeit ermöglicht, diese jedoch gleichzeitig auch von ihren Mitarbeitern fordert.

Das Menschenbild in der Organisation entwickelt sich kontinuierlich zu größerer Selbstverwirklichung und Autonomie. Komplementäre Motive, wie beispielsweise Individualität, Sinnhaftigkeit und Flexibilität der jüngeren Generationen, werden Teil des Wertewandels in der Gesellschaft. Die neue Generation von Arbeitnehmern stellt selbige Ansprüche an ihre Arbeitstätigkeit. Individualität wird vor allem als Vielfältigkeit verstanden, und lässt keine allgemeingültige Systematisierung von bestimmten Motiven zu. Umso mehr sind Führungskräfte gefordert diese situativ zu erkennen und durch bestimmte Anreize und bestimmtes Verhalten zu fördern, um individuelle und unternehmerische Ziele zu verbinden. Die vorgestellten Inhaltstheorien bieten grundlegende Erkenntnisse für den Gegenstand der Motive eines Mitarbeiters.

Ihre Vielfalt wird in den Menschenbildern von *Schein* deutlich. Mittels Motivation können wesentliche Bedingungen der Arbeitsgestaltung beeinflusst werden. Durch sie ist es der Führungskraft möglich, als Wegbereiter die persönliche Führungsbeziehung und Weiterentwicklung zu fördern und Rahmenbedingungen für den Führungserfolg zu schaffen. Gleichzeitig verbinden der Inhalt und der Weg der Motivation den flexiblen Mitarbeiter mit dem Unternehmen. In agilen Strukturen mit flachen Hierarchien und weiten Handlungsspielräumen wird der Führende zum wesentlichen Bindeglied zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. In seiner Rolle vermittelt er Identifikation und Zugehörigkeit durch die Repräsentation der Werte und Vorstellungen des Unternehmens.

Zukünftig wird die weitreichende Übertragung von Verantwortung an Gruppen und Mitarbeiter die Frage nach der Verantwortlichkeit für Ergebnisse oder Fehlverhalten aufwerfen. Zudem steht die Führungskraft selbst der grundlegenden Veränderung ihrer Aufgabe in der Organisation gegenüber, wobei insbesondere soziale Kompetenzen gefordert sind.

Das entwickelte Führungsmodell dieser Arbeit setzt die *transaktionale* und *transformationale* Führung als Abbild der Arbeitsumwelt ein, um sich entsprechend der Motive des Mitarbeiters zu verhalten und optimale Rahmenbedingungen durch die Führung zu schaffen. Der zielgerichtete Einsatz der Motivation wird zum effizienten Führungsmittel in einer dynamischen, komplexen Umwelt. Das Modell beruht auf der Synthese wesentlicher Ergebnisse der Führungsforschung und gibt damit eine Orientierung für die Führung in der digital vernetzten Vertriebspraxis. Motivierendes Führungsverhalten muss damit individuell und flexibel gestaltet sein, um in der digital vernetzten Arbeitsumgebung der Geschäftsbanken erfolgreich zu agieren.

Literaturverzeichnis

- Adamson, B. u. a. (2013): Mehr Freiheit für Verkäufer, in: Harvard Business Manager, No. 12, 2013, S. 27-35.
- Bain & Company (Hrsg.) (2012): Retail-Banking – Die digitale Herausforderung, Wolnzach, 2012.
- Bass, B. M./ Riggio R. E. (2006): Transformational Leadership, Lawrence Erlbaum Associates Inc., Second Edition, 2006.
- Bass, B. M. (1981): Bass & Stogdill's Handbook of Leadership – Theory, Research, and Managerial Applications, New York u. a., Third Edition, 1981.
- Bertelsmann Stiftung (2015): Zukunftsfähige Führung – Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen, Bielefeld, 2015.
- Binckebanck, L./ Lange, J. (2013): Komplexitätsmanagement als Führungsaufgabe im Vertrieb, in: Binckebanck, L. u. a. (Hrsg.): Führung von Vertriebsorganisationen – Strategie, Koordination, Umsetzung, Wiesbaden, 2013, S. 91-113.
- Blessin, B./ Wick, A. (2014): Führen und Führen lassen – Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, Konstanz u. a., 7., vollständig überarbeitete Auflage, 2014.
- Bloom, N. (2015): Mehr Schaffen am Küchentisch, in: Harvard Business Manager, No. 2, Edition 2/2015, S. 30-31.
- Bob, M. (2015): Wie die PWC Millennials bei der Stange hält, in: Harvard Business Manager, No. 3, 2015, S. 70-75.
- Boes, A. u. a. (2016): Arbeitswelt der Zukunft – zwischen „digitalem Fließband“ und neuer Humanisierung, in: Schröder, L./ Urban, H.-J. (Hrsg.): Gute Arbeit, Ausgabe 2016 – Digitale Arbeitswelt / Trends und Anforderungen, Frankfurt am Main, 2016, S. 227-240.
- Borns, R./ Moser, I. (2012): Fit im Vertrieb – Die Führungskraft als Trainer, in: Schmolli, A. (Hrsg.) (2012): Erfolgreicher Vertrieb braucht Führung, Wien, 2012, S. 225-238.
- Bowles, J. (2016): Die Computerisierung von Arbeitsplätzen in Europa, in: Schröder, L./ Urban, H.-J. (Hrsg.): Gute Arbeit, Ausgabe 2016 – Digitale Arbeitswelt / Trends und Anforderungen, Frankfurt am Main, 2016, S. 156-226.
- Braun, G./ Domke, B. (2015): Nichts für Feiglinge, in: Harvard Business Manager, Spezialausgabe Leadership, 2015, S. 76-82.
- Brühl, V. (2015): Wirtschaft des 21. Jahrhunderts – Herausforderungen in der Hightech-Ökonomie, Wiesbaden, 2015.
- Bsirske, F. (2016): Digitalisierung und Beschäftigung: Prognosen und Perspektiven, in: Schröder, L./ Urban, H.-J. (Hrsg.): Gute Arbeit, Ausgabe 2016 – Digitale Arbeitswelt / Trends und Anforderungen, Frankfurt am Main, 2016, S. 61-71.
- Buhse, W. (2015): Brücken bauen, in: Harvard Business Manager, Spezialausgabe Leadership, 2015, S. 61-62.
- Buhse, W. (2014): Management by Internet – Neue Führungsmodelle für Unternehmen in Zeiten der Digitalen Transformation, Kulmbach, 2014.

- Burns, J. M. (2010): Leadership, New York, First Harper Perennial Political Classics Edition, 2010.
- Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung (Hrsg.) (2015): Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Fachkräfteengpassanalyse, Nürnberg, 2015.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2015): Mobiles und entgrenztes Arbeiten – Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, Rostock, 2015.
- Châlons, C./ Dufft, N. (2016): Die Rolle der IT als Enabler der Digitalisierung, in: Abolhassan, F. (Hrsg.): Was treibt die Digitalisierung? – Warum an der Cloud kein Weg vorbeiführt, Wiesbaden, 2016, S. 27-37.
- Clement, R./ Schreiber, D. (2016): Internet-Ökonomie, Grundlagen und Fallbeispiele der vernetzten Wirtschaft, Berlin u. a., 3. Auflage, 2016.
- Comelli, G./ v. Rosenstiel, L. (2009): Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, München, 4., erweiterte und überarbeitete Auflage, 2009.
- Deutsche Bank Research (Hrsg.) (2015): Fintech reloaded – Die Bank als digitales Ökosystem – Mit bewährten Walled-Garden-Strategien in die Zukunft, Dieburg, 2015.
- Deutsche Bank Research (Hrsg.) (2014): Fintech – Die digitale (R)evolution im Finanzsektor Algorithmusbasiertes Banking mit human touch, Dieburg, 2014.
- Eberhardt, D. (2016): Generationen zusammen führen – Mit Millennials, Generation X und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten, Freiburg, 1. Auflage, 2016.
- Eberhardt, D./ Majkovic, A.-L. (2015): Die Zukunft der Führung – Eine explorative Studie zu den Führungsherausforderungen von morgen, Wiesbaden, 2015.
- Fiedler, F. E. (1974): Leadership and Effective Management, Glenview/Illinois, 1974.
- Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (2015): Trendstudie Bank & Zukunft 2015, Stuttgart, 2015.
- Fuhrmann, M. und Raith, J. (2016): Veränderung von unten, in: Harvard Business Manager, No. 3, 2016, S. 64-71.
- Gäde-Butzlaff, V. (2015): Arbeiten in der digitalen Welt, in: Schlick, C. M. (Hrsg.): Arbeit in der digitalisierten Welt – Beiträge der Fachtagung des BMBF 2015, Frankfurt am Main, 2015.
- Greenstone, J./ Miller, M. (2015): Der Aufstieg des Super-Zeitarbeiters, in: Harvard Business Manager, No. 2, Edition 2/2015, S. 32-41.
- Haas, A. (2013): Bedeutung und Erfolgsfaktoren der Vertriebsführung, in: Binckebanck, L. u. a. (Hrsg.): Führung von Vertriebsorganisationen – Strategie, Koordination, Umsetzung, Wiesbaden, 2013, S. 309-323.
- Hellert, U. (2014): Arbeitszeitmodelle der Zukunft – Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten, Freiburg u. a., 1. Auflage, 2014.
- Hermann, D. u. a. (2012): Führen auf Distanz – Mit virtuellen Teams zum Erfolg, Wiesbaden, 2. Auflage, 2006.

- Hersey, P./ Blanchard, K. H. (1982): *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 07632, 1982.
- Herzberg, F. u. a. (1959): *The Motivation To Work*, John Wiley & Sons, Inc./New York u.a., 1959.
- Hill, L. A. u. a. (2015): *Wecken Sie das kollektive Genie*, in: *Harvard Business Manager, Spezialausgabe Leadership*, 2015, S. 44-55.
- Hoffman, R. u. a. (2015): *Ein neues Bündnis*, in: *Harvard Business Manager, No.2, Edition 2/2015*, S. 21-29.
- Hoffmeister, C./ Borck, Y. (2015): *Think New! - 22 Erfolgsstrategien im digital Business*, München, 2015.
- Initiative D21 e.V./ TNS Infratest GmbH (2013): *D21- Digital Index – Auf dem Weg in ein neues Deutschland?*, Konz, 2013.
- Jenewein, T. (2016): *Digital Leadership bei SAP – Konsequenzen der Digitalen (R)evolution für das Unternehmen und die Führungskräfte*, in: Petry, T. (Hrsg.): *Digital Leadership – Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*, Freiburg u. a., 2016, S. 373-384.
- Johns, T./ Gratton, L. (2013): *Die Zukunft der Arbeit*, in: *Harvard Business Manager, No. 3, 2013*, S. 23-31.
- Kellermann, B. (2015): *Narzisstischer Ansatz*, in: *Harvard Business Manager, No. 3, 2015*, S. 92-96.
- Krcmar, H. (2015): *Informationsmanagement*, Heidelberg, 6., überarbeitete Auflage, 2015.
- Kotter, J. P. (2015): *Die Kraft der zwei Systeme*, in: *Harvard Business Manager, Spezialausgabe Leadership*, 2015, S. 80-93.
- Körner, P./ Jäger, W. (2016): *New Work, New Leadership*, in: Petry, T. (Hrsg.): *Digital Leadership – Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*, Freiburg u. a., 2016, S. 99-125.
- Leinmeister, J. M. (2015a): *Einführung in die Wirtschaftsinformatik*, Heidelberg, 12., vollständig neu überarbeitete und aktualisierte Auflage, 2015.
- Leinmeister, J. M. (2015b): *Crowdwork – digitale Wertschöpfung in der Wolke*, in: Benner, C. (Hrsg.): *Crowdwork – zurück in die Zukunft? Perspektiven digitaler Arbeit*, Frankfurt am Main, 2015.
- Mangelmann, R. (2016): *Digitale Transformation in der Finanzbranche – Auswirkungen neuer Technologien und eines veränderten Kundenverhaltens auf Geschäftsmodell und Unternehmensführung*, in: Petry, T. (Hrsg.): *Digital Leadership – Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*, Freiburg u. a., 2016, S. 129-150.
- McGregor, D. (1970): *Der Mensch im Unternehmen, The Human Side of Enterprise*, Düsseldorf u. a., 1970.
- Meffert, J./ Dörner, K. (2016): *Neun erfolgskritische Fragen der Digitalen Transformation*, in: Petry, T. (Hrsg.): *Digital Leadership – Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*, Freiburg u. a., 2016, S. 187-196.

- Müller, Eva B. (2013): *Innovative Leadership: Die fünf wichtigsten Führungstechniken der Zukunft*, Freiburg u. a., 1. Auflage, 2013.
- Mühleck, K. H. (2016): Harmonisierung und Standardisierung durch die Cloud, in: Abolhassan, F. (Hrsg.): *Was treibt die Digitalisierung? – Warum an der Cloud kein Weg vorbeiführt*, Wiesbaden, 2016, S. 129-139.
- Nicolai, C. (2009): *Betriebliche Organisation*, Stuttgart, 2009.
- Olfert, K. (Hrsg.) (2015): *Personalwirtschaft*, Herne, 2015.
- Petry, T. (2016): *Digital Leadership – Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*, Freiburg u. a., 2016.
- Picot, A. u. a. (2003): *Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management*, Wiesbaden, 5., aktualisierte Auflage, 2003.
- Porter, M. E./ Heppelmann, J. E. (2014): *How Smart, Connected Products Are Transforming Competition*, in: *Harvard Business Review*, No. 11, 2014, S. 66-88.
- Rahn, H. J. (2015): *Unternehmensführung*, Herne, 9., aktualisierte Auflage, 2015.
- v. Rosenstiel, L. u. a. (2014): *Führung von Mitarbeiter – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, Stuttgart, 7., überarbeitete Auflage, 2014.
- Rump, J. (2013): *Moderne Zeiten - Die Wissenschaftlerin*, in: *Harvard Business Manager*, No. 3, 2013, S. 34-35.
- Rump, J./Walter, N. (2013): *Arbeitswelt 2030 – Trends, Prognosen, Gestaltungsmöglichkeiten*, Stuttgart, 2013.
- Schein, E. H. (1980): *Organisationspsychologie*, Wiesbaden, 1980.
- Schein, E. H. (1978): *Career Dynamics: Matching Individual And Organizational Needs*, Addison-Wesley Publishing Company Inc./ Reading, Massachusetts u. a., 1978.
- Schmoll, A. (Hrsg.) (2012): *Erfolgreicher Vertrieb braucht Führung*, Wien, 2012.
- Sichler, R. (2006): *Autonomie in der Arbeitswelt*, Göttingen, 2006.
- Stahl, H. K. (2013): *Leistungsmotivation in Organisationen – Ein interdisziplinärer Leitfaden für die Führungspraxis*, Berlin, 2., neu bearbeitete Auflage, 2013.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2016): *Wirtschaftsrechnungen - Private Haushalte in der Informationsgesellschaft / Nutzung von Informations- Kommunikationstechnologien*, Wiesbaden, korrigierte Fassung vom 03.03.2016, 2016.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2015a): *Mikrozensus - Bevölkerung und Erwerbstätigkeit Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland*, Wiesbaden, 2015.
- Steyrer, J./ Meyer, M. (2010): *Welcher Führungsstil führt zum Erfolg? – 60 Jahre Führungsstilforschung, Einsichten und Aussichten*, in: *Zeitschrift für Führung und Organisation (zfo)*, 79. Jg., No. 3, 2010, S. 148-155.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2015b): *Bevölkerung Deutschlands bis 2060 – 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung*, Wiesbaden, 2015.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2014): *Wirtschaftsrechnungen - Private Haushalte in der Informationsgesellschaft / Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien*, Wiesbaden, 2014.

- Stowasser, S./ Jeske, T. (2015): Arbeitswelt der Zukunft, in: Schlick, C. M. (Hrsg.): Arbeit in der digitalisierten Welt – Beiträge der Fachtagung des BMBF 2015, Frankfurt am Main, 2015, S. 35-53.
- Ulich, E. (2011): Arbeitspsychologie, Stuttgart, 7., neu überarbeitete und erweiterte Auflage, 2011.
- Werther, S./ Jacobs, C. (2014a): Theoretische Grundlagen, in: Kirchler, E. u. a. (Hrsg.): Organisationsentwicklung – Freude am Change, Heidelberg u. a., 2014, S. 41-76.
- Werther, S./ Jacobs, C. (2014b): Menschenbilder in Unternehmen, in: Kirchler, E. u. a. (Hrsg.): Organisationsentwicklung – Freude am Change, Heidelberg u. a., 2014, S. 5-19.
- Wunderer, R. (2009): Führung und Zusammenarbeit – Eine unternehmerische Führungslehre, 8., aktualisierte und erweiterte Auflage, Köln, 2009.
- Zoltners, A. (2015): Es geht nicht nur ums Geld, in: Harvard Business Manager, No. 6, 2015, S. 48-53.

Internetverzeichnis

- Berliner Sparkasse (Hrsg.) (2016): So schnell haben Sie etwas Gutes – iTunes Gutscheincodes, 2016, abgerufen am 08.07.2016, <https://www.berliner-sparkasse.de/privatkunden/banking/itunes-guthaben/vorteile/index.php?n=%2Fprivatkunden%2Fbanking%2Fitunes-guthaben%2Fvorteile%2F>.
- Bloom, N. (2013): Does Working From Home Work? Evidence From A Chinese Experiment, 03.2013, abgerufen am 08.07.2016, <http://www.nber.org/papers/w18871.pdf>.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (2015): Monitoring-Report Wirtschaft Digital / Wirtschaftsindex DIGITAL: Branchenprofil Finanz- und Versicherungsdienstleister 2015, 11.2015, abgerufen am: 08.07.2016, <http://www.tns-infratest.com/WissensForum/Studien/pdf/bmwi/tns-infratest-wirtschaft-digital-finanzdienstleister.pdf>.
- Dapp, T.-F. (2013): Share Economy – Haben oder Sein, 17.07.2013, abgerufen am 08.07.2016, https://www.dbresearch.com/servlet/reweb2.ReWEB?rwsite=DBR_INTERNET_DE-PROD&rwobj=ReDisplay.Start.class&document=PROD0000000000317175.
- Deutsche Bundesbank (Hrsg.) (2016): The performance of German credit institutions, 02.2016, abgerufen am 08.07.2016, https://www.bundesbank.de/Redaktion/EN/Downloads/Statistics/Banks_Financial_Institutions/Banks/Statistics_of_the_banks_profit_and_loss_accounts/guv_tab4_en.pdf?__blob=publicationFile.
- Deutsche Bundesbank (Hrsg.) (2015): Bankenstellenbericht 2015 – Entwicklung des Bankenstellennetzes im Jahr 2015, 31.05.2016, abgerufen am 08.07.2016, https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Aufgaben/Bankenaufsicht/Dokumentationen/bankenstellenbericht_2015.pdf?__blob=publicationFile.
- Deutsche Postbank AG (Hrsg.) (2016): Postbank eShopping Vorteile im Online Banking, 2016, abgerufen am 08.07.2016, <https://www.postbank.de/privatkunden/gutscheine-angebot.html>.
- Deutsche Telekom AG/ Universität St. Gallen (Hrsg.) (2015): Arbeit 4.0: Megatrends Digitaler Arbeit der Zukunft - 25 Thesen, 08.2015, abgerufen am 08.07.2016, <https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiptrHH7-jNAhXFHJoKHen-uAPcQFgghMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.telekom.com%2Fstatic%2F%2F285820%2F1%2F150902-Studie-St.-Gallen-si&usg=AFQjCNFLAiRUBDbMM2aQ6aTZgxjJ2GJ6bQ&cad=rja>.
- Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.) (2015): Digitalisierung: Wer investiert und profitiert – wer verliert?, 01.03.2015, abgerufen am 08.07.2016, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Studie_-_Digitalisierung_2015/\\$FILE/EY-Studie-Digitalisierung-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Studie_-_Digitalisierung_2015/$FILE/EY-Studie-Digitalisierung-2015.pdf).

- Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.) (2014): EY Global Consumer Banking Survey, 09.04.2014, abgerufen am 08.07.2016, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Global_Consumer_Banking_Survey_2014_Praesentation/\\$FILE/EY-Global-Consumer-Banking-Survey-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Global_Consumer_Banking_Survey_2014_Praesentation/$FILE/EY-Global-Consumer-Banking-Survey-2014.pdf).
- Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH (Hrsg.) (2015): Welches Fitnessarmband ist das Beste?, 06.01.2015, abgerufen am 08.07.2016, http://www.faz.net/aktuell/finanzen/meine-finanzen/geld-ausgeben/sieben-fitnessarmbaender-im-alltags-test-13352078.html?printPagedArticle=true#pageIndex_2.
- Frey, C. B./ Osborne, M. A. (2013): The Future Of Employment: How Susceptible Are Jobs To Computerisation?, 17.09.2013, abgerufen am 08.07.2016, http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf.
- Gumsheimer, T. u. a. (2016): Digital Germany Today – Financial Services, 02.06.2015, abgerufen am 08.07.2016, https://www.bcgperspectives.com/content/articles/technology-strategy-digital-economy-digital-germany/?chapter=2#chapter2_section8.
- haufe.de/marketing-vertrieb (Hrsg.) (2015): Die Digitalisierung verändert das Kaufverhalten im Handel, 25.08.2015, abgerufen am 08.07.2016, https://www.haufe.de/marketing-vertrieb/vertrieb/digitalisierung-veraendert-das-kaufverhalten-im-handel_130_316898.html.
- Heute und Morgen GmbH/As im Ärmel (Hrsg.) (2016): medial, digital, viral – Mediennutzung & Kommunikation in Deutschland, 06.2016, abgerufen am 08.07.2016, http://www.heuteundmorgen.de/leticms/frontend/media/files/presse_social-media.pdf.
- ING-DiBa AG (Hrsg.) (2015): Die Roboter kommen – Folgen der Automatisierung für den deutschen Arbeitsmarkt, 30.04.2015, abgerufen am 08.07.2016, <https://www.ing-diba.de/pdf/ueber-uns/presse/publikationen/ing-diba-economic-research-die-roboter-kommen.pdf>.
- Initiative D21 e.V. (Hrsg.) (2015): D21-Digital-Index 2015 – Die Gesellschaft in der digitalen Transformation, 2016, abgerufen am 08.07.2016, <http://www.initiated21.de/portfolio/d21-digital-index-2015/>.
- Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH (Hrsg.) (2015): Absolventen 2015 unter die Lupe genommen – Ziele, Wertvorstellung und Karriereorientierung der Generation Y, 09.2015, abgerufen am: 08.07.2016, http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_data/veroeffentlichungen/kienbaum_institut_ism_studie_absolventen_08_2015.pdf.
- Lischka, Konrad (2009): IT-Legenden: Wie Tim Berners-Lee das Web erfand, 03.2009, abgerufen am 08.07.2016, <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/it-legenden-wie-tim-berners-lee-das-web-erfand-a-610257.html>.

- McAfee, A. P. (2006): Enterprise 2.0 – The Dawn of Emergent Collaboration, 01.04.2006, abgerufen am 25.06.16, <http://sloanreview.mit.edu/article/enterprise-the-dawn-of-emergent-collaboration/> (nur für geschlossene Benutzergruppe zugänglich, erster Aufruf kostenfrei).
- McKinsey & Company, Inc. (2016): FinTech – Herausforderungen und Chance, Wie die Digitalisierung den Finanzsektor verändert, 03.2016, abgerufen am 08.07.2016, https://www.mckinsey.de/files/160425_fintechs.pdf.
- news aktuell GmbH (Hrsg.) (2016): Digitaler Alltag 2016: Bundesbürger fast so lange im Internet wie bei der Arbeit und im Bett, 31.05.2016, abgerufen am 08.07.2016, <http://www.presseportal.de/pm/78665/3340305>.
- Q_PERIOR AG (2016): Die Digitale Transformation bei Banken, 2016, abgerufen am 08.07.2016, http://www.q-perior.com/media/Q_PERIOR_Studie_Digitale_Transformation_Banken.pdf.
- PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.) (2016a): Mobile Payment – Repräsentative Bevölkerungsbefragung 2016, 01.01.2016, abgerufen am 08.07.2016, <https://www.pwc-wis-sen.de/pwc/de/shop/publikationen/Mobile+Payment+Bevoelkerungsbefragung+2016/?card=17055> (kostenfrei für geschlossene Benutzergruppe zugänglich).
- PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.) (2016b): Blurred Lines: How Fintech is Shaping Financial Services, 03.2016, abgerufen am: 08.07.2016, <http://www.pwc.de/de/newsletter/finanzdienstleistung/assets/insurance-inside-ausgabe-4-maerz-2016.pdf>.
- PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.) (2015): PwC-Studie Total Retail 2015: Geschäft, Mobile und Social werden beim Einkauf unzertrennlich, 2016, abgerufen am 08.07.2016, <http://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/geschaeft-mobile-und-social-werden-beim-einkauf-unzertrennlich.html>.
- PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.) (2011): Chatten, Posten, Twittern – Kundenbindung im Zeitalter von Social Media, 07.2011, abgerufen am: 09.07.2016, https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/assets/pwc_social_media.pdf.
- Rasch, M./ Hentrich, C. (2016): Die Digitalisierung verändert Unternehmen weltweit und branchenübergreifend, 2016, abgerufen am 08.07.2016, <http://www.pwc.de/de/digitale-transformation/die-digitalisierung-veraendert-unternehmen-weltweit-und-branchenuebergreifend.html>.
- Rewe-Zentral-Aktiengesellschaft (Hrsg.) (2016): Statt hoher Gebühren: Bargeld einfach bei REWE und PENNY abheben, 31.07.2015, abgerufen am 08.07.2016, <https://www.rewe-group.com/de/newsroom/pressemitteilungen/1439.html#>.
- Roland Berger Strategy Consultants GmbH (Hrsg.) (2013): Die Zukunft des Retail Bankings in Europa – Umfrage unter Top-Führungskräften 2013, 10.2013, abgerufen am 08.07.2016, https://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_Zukunft_Retail_Banking_Europa_20131011.pdf.

- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2015): Pressemitteilung, Über 1 Million tätige Personen in der Informations- und Kommunikationstechnologie-Branche 2013, 04.11.2015, abgerufen am 08.07.2016, https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/11/PD15_405_52911pdf.pdf;jsessionid=C6C38C634316B77B29F58F01B1EF953E.cae3?__blob=publicationFile.
- The Boston Consulting Group, Inc. (Hrsg.) (2015): Man and Machine in Industry 4.0 - How Will Technology Transform the Industrial Workforce Through 2025?, 09.2015, abgerufen am 08.07.2016, <http://www.bcg.it/documents/file197250.pdf>.
- www.cashgroup.de (Hrsg.) (2016): Kostenlose Bargeldversorgung für Kunden der Cash Group Banken, 2016, abgerufen am 08.07.2016, <http://www.cashgroup.de/Presentation/CashGroup/Start/Index>.
- Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (Hrsg.) (2015): Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland, 14.04.2015, abgerufen am 08.07.2016, ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Kurzexpertise_BMAS_ZEW2015.pdf.