

Brockmann, Frank

Research Report

Ethische Führung in der Finanzbranche: Eine Mixed-Methods-Studie zur Bedeutung ethischer Grundsätze in der Führungspraxis sowie zum Zusammenhang von ethischer Führung und psychologischem Kapital von Geführten in Banken

iwp Schriftenreihe der FOM, No. 5

Provided in Cooperation with:

iwp Institut für Wirtschaftspsychologie, FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Suggested Citation: Brockmann, Frank (2020) : Ethische Führung in der Finanzbranche: Eine Mixed-Methods-Studie zur Bedeutung ethischer Grundsätze in der Führungspraxis sowie zum Zusammenhang von ethischer Führung und psychologischem Kapital von Geführten in Banken, iwp Schriftenreihe der FOM, No. 5, ISBN 978-3-89275-195-3, MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Essen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/234421>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

*Band
5*

Sandra Sülzenbrück / Kai Externbrink (Hrsg.)

*Ethische Führung in der Finanzbranche – eine Mixed-
Methods-Studie zur Bedeutung ethischer Grundsätze
in der Führungspraxis sowie zum Zusammenhang von
ethischer Führung und psychologischem Kapital von
Geführten in Banken*

~
Frank Brockmann

iwp Schriftenreihe

FOM
Hochschule

iwp

Institut für Wirtschaftspsychologie
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

Frank Brockmann

Ethische Führung in der Finanzbranche – eine Mixed-Methods-Studie zur Bedeutung ethischer Grundsätze in der Führungspraxis sowie zum Zusammenhang von ethischer Führung und psychologischem Kapital von Geführten in Banken

iwp Schriftenreihe der FOM, Band 5

Essen 2021

ISBN (Print) 978-3-89275-194-6 ISSN (Print) 2569-0876
ISBN (eBook) 978-3-89275-195-3 ISSN (eBook) 2569-0884

Dieses Werk wird herausgegeben vom iwp Institut für Wirtschaftspsychologie der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2021 by



**Akademie
Verlags- und Druck-
Gesellschaft mbH**

MA Akademie Verlags-
und Druck-Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
info@mav-verlag.de

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

Ethische Führung in der Finanzbranche

eine Mixed-Methods-Studie zur Bedeutung ethischer Grundsätze in der Führungspraxis sowie zum Zusammenhang von ethischer Führung und psychologischem Kapital von Geführten in Banken

Sandra Sülzenbrück / Kai Externbrink (Hrsg.)

Frank Brockmann (Autor)

Autorenkontakt:

Frank Brockmann, B.Sc.

E-Mail: frank.brockmann1@fom-net.de

Vorwort

Gehäufte Skandale, Krisen und Destabilisierungsprozesse in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft erfordern neue Strategien, Praktiken und Konzepte, die auf Nachhaltigkeit unter volatilen Rahmenbedingungen abstellen. Führungskonzepte, die von einer klaren Werte- und Moralorientierung geprägt sind, können indes als eine organisationale Ressource betrachtet werden, die sich positiv auf das arbeitsbezogene Erleben und Leistungsverhalten der Mitarbeitenden auswirkt. In der aktuellen Führungsforschung haben sich in den letzten Jahren verschiedene Konzepte wertebasierter Führung etabliert, zum Beispiel die authentische, dienende, systemische und eben auch die in der vorliegenden Publikation fokussierte ethische Führung.

Ethische Führung definiert sich dabei zentral über eine klare Orientierung der Führungskraft an moralisch-ethischen Prinzipien. Nach Brown, Treviño und Harrison (2005) zeichnet sich die ethische Führungskraft einerseits als moral person durch bestimmte Persönlichkeitseigenschaften wie Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit und Gerechtigkeit aus. Andererseits modelliert und bestärkt eine ethische Führungskraft im Sinne eines moral managers moralisch und ethisch angemessenes Verhalten seiner Mitarbeitenden und sanktioniert unethisches Verhalten.

Ein sehr interessantes Forschungsfeld für die Anwendung der ethischen Führung ergibt sich nicht zuletzt aufgrund dessen zentraler Rolle in der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008 im Bankensektor. Hier setzt Herr Brockmann mit seiner Bachelorthesis an und untersucht ethische Grundsätze bei Führungskräften im Bankensektor sowie den Zusammenhang von ethischer Führung und dem psychologischen Kapital der Geführten in dieser Branche.

Wir freuen uns sehr, mit der Bachelorthesis von Herrn Brockmann erstmals eine Studie im Mixed-Methods-Ansatz in unserer Schriftenreihe publizieren zu können. Herr Brockmann interviewt zunächst in einer qualitativen Studie vier Führungskräfte aus dem Bankensektor und arbeitet deren subjektive Theorien zu ethischer Führung im Bankensektor heraus.

In seiner zweiten Untersuchung befragt er in einer querschnittlichen Korrelationsstudie N=166 Bankangestellte hinsichtlich erlebter ethischer Führung und der Ausprägung des eigenen psychologischen Kapitals.

Herr Brockmann liefert mit seiner Thesis einen kurzweiligen, methodisch ausgereiften und wertvollen Beitrag zu den psychologischen Mechanismen ethischer Führung. Die ausgezeichnete Qualität seiner Bachelorthesis reflektiert die von Herrn Brockmann kontinuierlich im Studium gezeigten Bestleistungen, für die er 2019 als jahrgangsbester Bachelorabsolvent des Dortmunder Standortes der FOM ausgezeichnet wurde.

Essen, im Mai 2021

Prof. Dr. habil. Sandra Sülzenbrück

Direktorin des iwip Institut für
Wirtschaftspsychologie an
der FOM Hochschule in Essen

Prof. Dr. Kai Externbrink

Direktor des iwip Institut für
Wirtschaftspsychologie an
der FOM Hochschule
in Dortmund

Abstract

Die vorliegende Forschungsarbeit untersucht das Konzept der ethischen Führung in der deutschen Finanzbranche anhand eines Mixed-Methods-Ansatzes. Zu diesem Zweck wird zunächst im Rahmen einer qualitativen Interviewstudie das Führungsverständnis von vier erfahrenen Bankführungskräften auf Basis der ethischen Führungskonzeption nach Brown und Treviño (2006) bzw. Treviño, Brown und Hartman (2003) analysiert und verglichen. Hierauf aufbauend wird eine quantitativ-empirische Untersuchung zur wahrgenommenen ethischen Führung und dem psychologischen Kapital nach Luthans, Luthans und Luthans (2004) von insgesamt 166 Bankangestellten durchgeführt. Die erste Teilstudie legt dabei dar, dass der Aspekt des moralischen Managements aus der vorgenannten Konzeption im Führungshandeln der Befragten unterrepräsentiert ist und die untersuchten Banken mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede hinsichtlich der herrschenden Führungskultur aufweisen. Die zweite Teilstudie zeigt ihrerseits signifikante Ergebnisse sowohl hinsichtlich des Einflusses ethischer Führung auf zentrale psychologische Ressourcen der Geführten als auch der Unterschiede in der Führungswahrnehmung zwischen einzelnen Bankengruppen. Die Forschungsarbeit schließt mit einer Diskussion der Ergebnisse und liefert Ansatzpunkte für die weitere Forschung sowie die betriebliche Praxis, beispielsweise die Implikation ethischer Prinzipien in der Unternehmens- und Führungskultur.

Herausgeberschaft

Sandra Sülzenbrück

Sandra Sülzenbrück war nach ihrem Studium der Psychologie an der Friedrich-Schiller-Universität in Jena wissenschaftliche Mitarbeiterin und Nachwuchsgruppenleiterin am IfADo – Leibniz-Institut für Arbeitsforschung in Dortmund und forschte dort im Bereich der kognitiven Ergonomie. Sie promovierte an der TU Dortmund und habilitierte an der Philosophischen Fakultät der RWTH Aachen, von der ihr auch die „Venia legendi“ für das Fach Psychologie verliehen wurde. Seit 2014 ist Frau Sülzenbrück Professorin für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule. Gemeinsam mit Herrn Prof. Dr. Kai Externbrink leitet sie das iwip Institut für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule. Nebenberuflich ist sie als systemische Beraterin, Coach und Organisationsentwicklerin tätig.

Kai Externbrink

Kai Externbrink ist seit dem Sommersemester 2015 hauptberuflich Lehrender an der FOM Hochschule in Dortmund. Er studierte Psychologie an der Ruhr-Universität Bochum mit den Nebenfächern Personalökonomie und Arbeitsrecht. Hier promovierte er auch zum Thema „Führung in Veränderungsprozessen“. Nach dem Studium war er in verschiedenen Unternehmensberatungen in London, Frankfurt am Main und Köln tätig. Seine Praxistätigkeit umfasst alle Fragen der internationalen Managementdiagnostik und Führungskräfteentwicklung. Darüber hinaus verfügt er über eine Weiterbildung zum systemischen Coach. Parallel zu seiner Beratungstätigkeit leitete er den Studiengang „International Business Psychology“ an der Hochschule Fresenius. Seine Schwerpunkte in Forschung und Lehre sind Sozial- und Persönlichkeitspsychologie, Eignungsdiagnostik, Führungspsychologie und Forschungsmethoden.

Autor

Frank Brockmann arbeitet seit 2008 in der Finanzbranche. Er absolvierte zwischen 2012 und 2016 zwei berufsbegleitende Studiengänge zum Bankfachwirt und Bankbetriebswirt an der RWGA, ehe er ein Bachelorstudium der Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule aufnahm, welches er 2019 erfolgreich beendete. Aktuell ist er als Wertpapierspezialist im Bereich Asset Management in Dortmund tätig und absolviert ein berufsbegleitendes Masterstudium mit den Schwerpunkten Wirtschaftspsychologie & Beratung, ebenfalls an der FOM Hochschule.

Inhalt

Herausgeberschaft	VII
Autor.....	IX
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis.....	XIV
1 Einleitung	15
1.1 Aktuelle Bezüge	15
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Forschungsarbeit.....	16
2 Theoretischer Hintergrund.....	18
2.1 Deutsches Bankensystem und Bankenmarkt.....	18
2.2 Wirtschaftsethik.....	22
2.3 Mitarbeiterführung	24
2.3.1 Führungskultur.....	25
2.3.2 Ethische Führung.....	26
2.4 Psychologisches Kapital.....	29
2.5 Forschungsstand und Ableitung der Forschungsfragen / -hypothesen.....	31
3 Qualitative Forschung	35
3.1 Untersuchungsdesign und -durchführung, Sampling	35
3.2 Datenerhebung.....	36
3.3 Datenauswertung.....	38
3.4 Ergebnisse.....	39
3.4.1 Befunde der qualitativen Inhaltsanalyse.....	40
3.4.2 Interpretation	44

4	Quantitative Forschung	47
4.1	Untersuchungsaufbau und -durchführung.....	47
4.2	Erhebungsinstrumente und -material	48
4.3	Datenauswertung.....	50
4.4	Ergebnisse	51
4.4.1	Beschreibung der Stichprobe.....	51
4.4.2	Überprüfung Forschungshypothese 1	58
4.4.3	Überprüfung Forschungshypothese 2.....	63
5	Schlussbetrachtung.....	69
5.1	Diskussion der Ergebnisse	69
5.2	Diskussion des Forschungsprozesses	72
5.3	Ausblick	74
	Literaturverzeichnis	76

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.	Histogramm ELQ.	55
Abbildung 2.	Histogramm PCQ.	56
Abbildung 3.	Streudiagramm ELQ / PCQ (gruppiert nach Sektoren). .	57
Abbildung 4.	Streudiagramm der standardisierten Residuen (PCQ). .	60
Abbildung 5.	Normalverteiltes Q-Q-Diagramm der standardisierten Residuen (PCQ).....	61
Abbildung 6.	Regressionsmodell grafisch.....	63
Abbildung 7.	Boxplots zur Ausprägung von ELQ je Bankengruppe..	68

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.	Wichtige Aktiva und Passiva deutscher Banken (Auszug)	20
Tabelle 2.	Dimensionen und Kategorien ethischer Führung	28
Tabelle 3.	Zusammenfassung der Befunde der qualitativen Inhaltsanalyse	41
Tabelle 4.	Verteilung der Codes nach Interviewpartnern	43
Tabelle 5.	Häufigkeitsverteilung Betriebsbereich	52
Tabelle 6.	Häufigkeitsverteilung Unternehmensgröße	53
Tabelle 7.	Häufigkeitsverteilung Mitarbeiterzahl	53
Tabelle 8.	Verteilungsmaße ELQ und PCQ inkl. Subskalen	54
Tabelle 9.	Ergebnisse der Tests auf Normalverteilung von ELQ und PCQ	55
Tabelle 10.	Korrelationskoeffizienten nach Spearman	57
Tabelle 11.	Übersicht Distanz-Ausreißer	59
Tabelle 12.	Residuenstatistik	59
Tabelle 13.	Modellübersicht	62
Tabelle 14.	ANOVA-Tabelle	62
Tabelle 15.	Koeffiziententabelle	62
Tabelle 16.	Ergebnisse des Kolmogorow-Smirnow-Tests	64
Tabelle 17.	Ergebnisse des Kruskal-Wallis-Tests (Statistiken)	65
Tabelle 18.	Rangverteilung, Lage- und Streuungsmaße nach Gruppen	65
Tabelle 19.	ANOVA-Tabelle (Post-hoc)	66
Tabelle 20.	Ergebnisse des Dunn-Bonferroni-Tests (Post-hoc)	67

1 Einleitung

Spätestens seit Beginn der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise im Jahr 2008 wird das Verhalten und Handeln von Managern verstärkt kritisch diskutiert und betrachtet. Hierbei rücken Aspekte der Ethik, der Moral und bestimmter Werthaltungen zunehmend in den Fokus. Dies spiegelt sich im Arbeitsalltag, speziell in der Finanzbranche, in erhöhten regulatorischen Anforderungen und umfassenden Kontrollmechanismen wider. Darüber hinaus hinterfragen viele Mitarbeiter zunehmend den Sinn und Wert ihrer Arbeit vor dem Hintergrund moralischer oder nachhaltiger Aspekte. Es ist davon auszugehen, dass dem angewandten Führungsstil des Vorgesetzten im Hinblick auf die Urteilsfindung der Angestellten hierbei eine entscheidende Rolle zukommt. Die Führungsforschung hat sich daher in den vergangenen Jahren verstärkt des Themas angenommen. Konzepte wie transformationale, authentische und speziell ethische Führung legen allesamt einen Schwerpunkt auf die das Handeln von Führungskräften prägenden Werte und die hiermit verbundene moralische Einflussnahme auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter.

1.1 Aktuelle Bezüge

Aktuelle Studien bestätigen die übergeordnete Bedeutung des Führungsstils für den wirtschaftlichen Erfolg und die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen in Zeiten des demografischen Wandels, des Fachkräftemangels und der Digitalisierung. So fanden etwa die Managementberatung Kienbaum und die Online-Jobplattform StepStone in ihrem Leadership Survey 2018 heraus, dass der überwiegende Teil der befragten Fachkräfte sich zwar einen transformationalen, strategischen oder ethischen Führungsstil wünscht, dieser jedoch in den seltensten Fällen auch angewandt bzw. von den Mitarbeitern als solcher wahrgenommen wird (StepStone & Kienbaum Institut, 2018). Sowohl die Arbeitszufriedenheit und das Engagement der Mitarbeiter als auch ihre Bindung an das Unternehmen stehen hierzu jedoch in einem nicht zu unterschätzenden Zusammenhang. Die

Studie zeigt außerdem, dass Selbst- und Fremdwahrnehmung von Vorgesetzten und Fachkräften hinsichtlich des angewandten Führungsstils oftmals nur begrenzt deckungsgleich sind. Bezogen auf den Finanzsektor ergab eine breit angelegte Managerbefragung der Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers (PwC) vor diesem Hintergrund, dass Banken derzeit einen umfassenden Kulturwandel erleben, welcher neben der Unternehmenskultur und der Kundenorientierung explizit auch die Führung betrifft (PwC, 2014). Hiernach werden Führungskräfte und ihr Erfolg verstärkt nicht mehr nur anhand quantitativer Leistungsziele beurteilt und gemessen. Der Fokus der Beurteilung verschiebt sich stattdessen auf die Art und Weise, in welcher die Ziele erreicht werden. Auch das Verhalten der Mitarbeiter wird nach Aussagen der befragten Manager stärker anhand der Werteorientierung als anhand reiner Leistungskennzahlen beurteilt.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Forschungsarbeit

In Anbetracht der vorigen Ausführungen soll die vorliegende Forschungsarbeit einen Beitrag zur aktuellen Führungsforschung leisten, indem sie näher untersucht, inwiefern ethische Aspekte bei der Mitarbeiterführung in deutschen Banken von Bedeutung sind. Um ein möglichst umfassendes Bild zu zeichnen, wird ein multimethodischer Forschungsansatz angewandt. Auf diese Weise kann die Mitarbeiterführung im deutschen Finanzsektor mit ihren zahlreichen Facetten aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden. Der Fokus auf diesen Sektor erscheint sowohl mit Blick auf die besondere Rolle von Banken im volkswirtschaftlichen System und den strukturellen Wandel in der Bankenbranche als auch auf die derzeitige Tätigkeit des Autors von Interesse.

Die beiden Teilstudien werden in dieser Arbeit nacheinander betrachtet. So wird zunächst über eine qualitative Interviewstudie die Rolle ethischer Führungsprinzipien aus Sicht erfahrener Führungskräfte evaluiert. Darüber hinaus wird betrachtet, ob und inwiefern sich anhand der er-

hobenen Daten Schlussfolgerungen zu Gemeinsamkeiten und Unterschieden zur Führung in den in Deutschland tätigen Bankengruppen treffen lassen. Hierauf aufbauend wird in Form einer quantitativ-empirischen Fragebogenstudie erforscht, inwiefern Mitarbeiter das Handeln ihrer Führungskräfte als ethisch wahrnehmen bzw. beurteilen und ob dies einen Effekt auf zentrale psychologische Ressourcen der Geführten hat. Auch in dieser Teilstudie wird die Ausprägung ethischer Führung auf Unterschiede zwischen den jeweiligen Bankengruppen hin untersucht. Im Diskussionsteil findet schließlich eine Integration der qualitativen und quantitativen Befunde statt.

2 Theoretischer Hintergrund

Nachfolgend werden die für die Untersuchung relevanten psychologischen Konstrukte und theoretischen Grundlagen beschrieben. Ferner soll ein zusammenfassender Überblick bereits erhobener Forschungsbefunde mit theoretischer Relevanz gegeben werden. Diese dienen als Ausgangspunkt für die zu untersuchenden Forschungsfragen und -hypothesen.

2.1 Deutsches Bankensystem und Bankenmarkt

Das Bankensystem umfasst im Allgemeinen Geschäftsbanken sowie die Zentral- bzw. Notenbank. Erstere werden auch unter dem Begriff Kreditinstitute zusammengefasst und übernehmen als Wirtschaftsunternehmen die Erbringung von Finanzdienstleistungen für ihre Kunden. Hierzu zählen insbesondere die Kreditvergabe, das Einlagengeschäft sowie die Abwicklung des Zahlungsverkehrs. Die Zentralbank hingegen übernimmt übergeordnete Aufgaben der Geldpolitik, allen voran die Gewährleistung der Preisstabilität, aber auch die Überwachung und Aufrechterhaltung der Systemstabilität (Deutsche Bundesbank, 2017). Der Fokus der vorliegenden Forschungsarbeit liegt auf den Geschäftsbanken, welche in Deutschland typischerweise als Universalbanken operieren, d.h. sie bieten ein breites Spektrum an Finanzdienstleistungen an und sind nicht auf einzelne Geschäftszweige spezialisiert. Das deutsche Bankwesen basiert auf einem Drei-Säulen-Modell aus öffentlich-rechtlichen, genossenschaftlich organisierten und privatrechtlichen Kreditinstituten. Diese Gruppen sowie die hierunter verordneten Banken unterscheiden sich neben ihrer Rechtsform insbesondere in ihrer Struktur, Organisation und Größe. Die vorgenannte Struktur eines Mehr-Säulen-Modells ist auch in anderen Ländern zu finden, charakteristisch für Deutschland ist jedoch die überproportional starke Bedeutung von regionalen Instituten, vornehmlich Sparkassen und Genossenschaftsbanken, bei der Unternehmensfinanzierung (Gärtner & Flögel, 2013).

2018 zählte die Bundesbank insgesamt 1.621 Universalbanken in Deutschland. Diese unterteilten sich in 916 Institute des Genossenschaftssektors, 394 Institute des Sparkassensektors sowie 263 private Kreditbanken. Unter den letztgenannten werden vier Institute explizit unter der Kategorie der Großbanken herausgestellt, hierbei handelt es sich um Deutsche Bank, Commerzbank, UniCredit Bank und Postbank. Hinzu kamen 48 Spezialkreditinstitute wie Hypothekenbanken, Bausparkassen oder Banken mit Sonderaufgaben (Deutsche Bundesbank, 2018a). Die Zahl sowohl der Banken als auch der Bankfilialen ist dabei seit Jahren rückläufig. So ging die Gesamtzahl der Kreditinstitute von 2.277 im Jahr 2007 auf 1.823 im Jahr 2017 zurück. Im gleichen Zeitraum reduzierte sich die Zahl der Zweigstellen um fast ein Viertel von rund 40.000 auf 30.126 (Deutsche Bundesbank, 2018b). Wesentlicher Treiber dieser Entwicklung ist eine zunehmende Zahl von Fusionen im Sparkassen- und Genossenschaftssektor, die ihren Ursprung in einem steigenden Wettbewerbsdruck durch den Markteintritt ausländischer Banken und neuer Wettbewerber wie Direktbanken und FinTechs hat. Eine stärkere Regulatorik des Bankwesens in Deutschland und Europa und ein hiermit verbundener steigender Kostendruck spielt außerdem ebenso eine Rolle wie ein verändertes Kundenverhalten aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung. Ende 2017 waren insgesamt 586.250 Menschen im deutschen Kreditgewerbe beschäftigt. Hiervon entfielen 36,9 % auf den Sparkassensektor, 28,6 % auf private Banken und Bausparkassen und 26,0 % auf den genossenschaftlichen Sektor. 8,6 % waren bei Spezialinstituten, Förderbanken und anderen Instituten beschäftigt (Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes, 2018). Im zurückliegenden Jahr entfielen 3,7 % der Bruttowertschöpfung in Deutschland auf den gesamten Finanzsektor, welcher neben Banken auch andere Finanzdienstleister und Versicherungsdienstleister umfasst (Statistisches Bundesamt, 2019).

Kreditinstitute werden in der Regel anhand verschiedener Kennzahlen beurteilt und verglichen. Eine zentrale Rolle nimmt dabei die Bilanzsumme ein. Sie beschreibt die Summe aller Aktiva bzw. Passiva einer

Bank. Im Fokus stehen dabei aktivseitig die Kundenforderungen, also vergebene Kredite, und passivseitig die Kundeneinlagen, also Guthaben von Kunden auf Konten. Gemessen an der Bilanzsumme ist die Deutsche Bank AG mit einem Wert von 1.591 Mrd. € (per 31.12.2016) mit deutlichem Abstand das größte deutsche Kreditinstitut, gefolgt von dem Spitzeninstitut des Genossenschaftssektors, DZ BANK AG (509 Mrd. €), der staatlichen Kreditanstalt für Wiederaufbau (507 Mrd. €) und der Commerzbank AG (480 Mrd. €) (Bundesverband deutscher Banken, 2017). Betrachtet man die Marktanteile der drei Hauptbankengruppen anhand der o.a. Parameter, so zeigt sich das nachfolgende Bild (Tabelle 1):

Tabelle 1. *Wichtige Aktiva und Passiva deutscher Banken (Auszug)*

	Bilanzsumme	Anteil in %	Kundenforderungen	Anteil in %	Kundeneinlagen	Anteil in %
Gesamt	7.823,7	100,0	4.156,4	100,0	3.769,1	100,0
Kreditbanken	3.138,9	40,1	1.299,4	31,3	1.518,0	40,3
Sparkassen	1.287,1	16,5	1.014,6	24,4	974,2	25,8
Genobanken	933,8	11,9	702,2	16,9	696,9	18,5
<i>Anmerkung.</i> Eigene Darstellung und Berechnung nach Deutsche Bundesbank, 2019. Stand: Dezember 2018; Zahlenwerte in Mrd. €.						

Vergleicht man die vorgenannten Zahlen, so fällt auf, dass Sparkassen und Genossenschaftsbanken (kurz: Genobanken) einen, im Verhältnis zu ihrer Bilanzsumme, höheren relativen Marktanteil bei Krediten und Einlagen haben als die privaten Kreditbanken. Noch deutlicher zeigt sich dies im Bereich der Spareinlagen: Hier entfallen auf Sparkassen 49,9 %, auf Genossenschaftsbanken 31,8 % und auf Kreditbanken 16,9 %. Erwähnenswert sind auch die Werte für die o.g. Großbanken, welche bundesweit operieren. Diese vier Institute kommen auf einen Anteil von 14,5 % im Bereich der Kundenkredite und 19,7 % im Bereich der Einlagen. Auch bei den im Umlauf befindlichen Bankkundenkarten als Bestandteil klassischer Girokonten besitzen Privatbanken einen im Vergleich

zu ihrer Größe unterdurchschnittlichen Marktanteil von 30,9 %, während auf Sparkassen 41,4 % und auf Genossenschaftsbanken 25,3 % entfallen (Deutsche Bundesbank, 2019). Eine mögliche Interpretation dieser Zahlen ist, dass Sparkassen- und Genossenschaftssektor ein höheres Maß an Vertrauen insbesondere im Privatkundensegment genießen. Zu berücksichtigen ist aber auch der Umstand, dass die beiden erstgenannten Bankengruppen aufgrund dichter Filialnetze eine stärkere Präsenz sowie eine bessere Erreichbarkeit speziell in ländlichen Regionen und für ältere Kundensegmente aufweisen. Große, überwiegend private Institute verfügen außerdem in der Regel über einen direkten Zugang zum Kapitalmarkt, der sie einlagenseitig unabhängiger vom Kundengeschäft macht. In jedem Fall unterstreichen diese Zahlen die eher dezentrale Strukturierung des deutschen Bankensystems.

Die hohe Bedeutung regionaler Institute bei der Finanzierung von Privatpersonen sowie kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) ist im internationalen Vergleich eher untypisch. So nahmen beispielsweise 2013 im Vereinigten Königreich die vier international tätigen Großbanken HSBC, Barclays, Lloyds und Royal Bank of Scotland einen Marktanteil von 89 % ein (Flögel & Gärtner, 2018). Auch in anderen Euro-Ländern wie Spanien oder Frankreich ist die Bedeutung von Sparkassen und Genossenschaftsbanken bei der Unternehmensfinanzierung wesentlich geringer einzustufen als in Deutschland (Flögel & Gärtner, 2018). Die beschriebene Rolle regionaler Institute gilt als ein wesentlicher Faktor für die im europäischen Vergleich schnelle Erholung der deutschen Wirtschaft nach der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise in den Jahren 2008 und 2009, gleichzeitig sind die Ertragskraft und die Effizienz des deutschen Finanzsektors als unterdurchschnittlich zu bezeichnen (Schmidt, 2018). Entsprechend kommt deutschen Instituten international auch nur eine untergeordnete Bedeutung zu. So nahm die Deutsche Bank per 31. Mai 2018 mit einer Marktkapitalisierung von 19,6 Mrd. Euro unter den größten börsennotierten Banken Europas lediglich den 19. Platz ein, mit deutlichem Abstand

zu den drei erstplatzierten Instituten HSBC (UK, 166,0 Mrd.), Banco Santander (Spanien, 74,2 Mrd.) und BNP Paribas (Frankreich, 66,3 Mrd.) (BanksDaily.com, o.J.).

2.2 Wirtschaftsethik

Bevor näher auf die Bedeutung ethisch-moralischer Prinzipien und Werthaltungen in der Führungsforschung eingegangen wird, soll zunächst eine Definition und Abgrenzung zentraler Begrifflichkeiten und Theorien aus diesem Forschungsfeld vorgenommen werden. Im Alltag werden die Begriffe Ethik und Moral oftmals synonym verwendet, schließlich haben beide ihren Ursprung in Wörtern zur Umschreibung von Brauch und Sitte (vom griechischen „ethos“ sowie vom lateinischen „mos“). Sie beschreiben jedoch unterschiedliche Perspektiven und Aspekte der Philosophie. So umfasst die Moral ein gesellschaftsmehrheitlich akzeptiertes, auf die zwischenmenschliche Interaktion bezogene und Handlungen bewertendes Regelungssystem. Unter der Ethik wird wiederum die methodisch-systematische, kritische Reflexion über die gängige Praxis, also konkrete Handlungen und Verhalten, sowie etablierte Moralvorstellungen verstanden (Holzmann, 2019a). Unter der Moral werden somit beispielweise Normen, Werte und Gesetze einer Gesellschaft subsummiert, während die Ethik sich als Lehre damit auseinandersetzt, ob und warum diese Vorstellungen richtig oder falsch bzw. gut oder schlecht sind. Innerhalb der Ethik werden ferner zwei zentrale Sichtweisen und Denkansätze unterschieden, nämlich die Deontologie (vom griechischen „deon“ = Pflicht) und die Teleologie (vom griechischen „telos“ = Ziel). Erstere wird auch als Pflichtenethik beschrieben, Zweitere als Folgenethik. Der wesentliche Unterschied besteht darin, ob Handlungen bzw. Normen unabhängig (deontologisch) oder abhängig (teleologisch) ihrer Folgen beurteilt werden (Holzmann, 2019a). Der wohl bekannteste Vertreter pflichtenethischer Ansätze ist Kant mit dem von ihm aufgestellten kategorischen Imperativ. Hiernach sind Handlungen nicht final anhand ihrer Folgen zu beurteilen, sondern danach, dass

sie moralischen Prinzipien folgen, die zu jeder Zeit und unter jeder Bedingung für jeden Menschen die gleiche Gültigkeit besitzen und aus der Pflicht heraus, also ohne einen eigenen Vorteil hieraus zu ziehen, geschehen. Ein Beispiel für folgenethische Ansätze ist wiederum der von Bentham und Mill geprägte Utilitarismus. Hier geschieht die Bewertung von Handlungen vorrangig nach ihren Folgen, die Beweggründe sind von untergeordneter Bedeutung. Oberstes Prinzip der Moral ist es hiernach, das kollektive Glück zu maximieren (Holzmann, 2019b; Renz, Frischherz & Wettstein, 2015).

Die Wirtschaftsethik stellt einen Teilbereich der angewandten Ethik dar und befasst sich als solcher mit der Fragestellung, „wie moralische Normen und Ideale unter den Bedingungen der modernen Wirtschaft zur Geltung gebracht werden können“ (Suchanek & Lin-Hi, 2018). Die besondere Herausforderung im Wirtschaftsalltag ist dabei der vorherrschende Wettbewerb der Wirtschaftsteilnehmer untereinander. Ökonomische und moralische Handlungsalternativen stehen oftmals in einem Zielkonflikt. Es ist daher Aufgabe der Politik, eine Rahmenordnung festzulegen, nach der die Wirtschaftssubjekte handeln sollen und den Wettbewerb auf diese Weise in ein (moralisches) Regelwerk einzubinden (Suchanek & Lin-Hi, 2018). Galt lange die Auffassung, dass Ethik und Ökonomie sich grundsätzlich ausschließen, so entwickelten sich im 20. Jahrhundert zunehmend neue wirtschaftsethische Grundpositionen, die eine Kompromisslösung darzustellen versuchen. Je nach Betrachtungsschwerpunkt kann dabei entweder von ethischer Ökonomie oder ökonomischer Ethik gesprochen werden. Ethische Ökonomie vertritt die Grundannahme, dass der Mensch dazu fähig ist, wirtschaftliche Handlungen als ethisch richtig zu identifizieren und auch danach handelt, sofern er beispielsweise durch Aufklärung und Bewusstmachung hierzu in die Lage versetzt wird. Ökonomische Ethik hingegen geht von einem egoistischen Menschenbild und einer zu komplexen Wirtschaftsordnung aus, als dass die Einsicht allein

für die ethische Handlungsweise der Wirtschaftsteilnehmer genügt. Vielmehr muss hiernach mit Anreizen, also Strafen und Belohnungen, für ethisch zielkonformes Handeln gearbeitet werden (Holzmann, 2019a).

2.3 Mitarbeiterführung

Der Begriff der Mitarbeiterführung oder auch der personalen Führung bezeichnet im Allgemeinen „die direkte und zielgerichtete Einflussnahme von Vorgesetzten auf Mitarbeiter in Organisationen“ (Felfe, 2009, S. 3). Sie zeichnet sich vor allem durch den Aspekt der Interaktion aus und hat als wesentliches Ziel, das Verhalten der Mitarbeiter im Sinne der organisationalen Zielerreichung zu beeinflussen (Yukl, 2013). Die personale Führung ist damit abzugrenzen von der Unternehmensführung, welche als Oberbegriff eine Vielzahl von Management- und Führungsfunktionen umfasst. Zentrale Führungsaufgaben sind etwa Anweisung, Motivation, Koordination, Kontrolle oder Delegation, um Mitarbeiter so zu fordern und zu fördern, dass sie die zur Erreichung der Unternehmensziele erforderliche (oder sogar eine darüberhinausgehende) Leistung erbringen. Bereits dieser kurze Einblick in die Welt einer Führungskraft offenbart das hohe Maß an Verantwortung sowohl für die Organisation als auch für die Mitarbeiter und die hiermit verbundenen Anforderungen an moderne Führungskräfte. Aufgrund des bereits erwähnten starken Interaktionsgrades kommt es neben fachlichen und methodischen somit insbesondere auf soziale und personale Kompetenzen an, um ein Team effektiv und erfolgreich zu führen.

Die Führungsforschung beschäftigt sich aus diesem Grund seit jeher mit der Suche nach spezifischen Fähigkeiten oder Eigenschaften, die effektive Führungskräfte ausmachen. Nach Yukl (2013) zählen hierzu etwa Selbstvertrauen und eine internale Kontrollüberzeugung, emotionale Stabilität, Stresstoleranz, aber auch Integrität. Auf Seiten der Geführten kommt dem angewandten bzw. wahrgenommenen Führungsstil insofern eine besondere Bedeutung zu, als dass er wesentlichen Einfluss auf die

Arbeitszufriedenheit und auch die Gesundheit der Mitarbeiter ausüben kann (Felfe, 2009; Nerdinger, 2014). So besteht eine positive Korrelation zwischen der Zufriedenheit mit der Führungskraft und der Arbeitszufriedenheit sowie dem Commitment, also der Bindung an das Unternehmen. Zum Stresserleben liegt wiederum eine negative Korrelation vor (Felfe, 2009). Diesen Erkenntnissen und Befunden zum Trotz gibt es auch kritische Stimmen, die sich dagegen wehren, Führung allein einen zu hohen Stellenwert für den Unternehmenserfolg beizumessen, so etwa Meindl, Ehrlich und Dukerich (1985). Sie legen mit ihrem Konzept der Romantisierung der Führung (*romance of leadership*) empirisch dar, dass der Einfluss und die Bedeutung von Führung auf unternehmerische Erfolge oder Misserfolge systematisch überschätzt bzw. unterschätzt werden. Ein Risiko dieses Umstandes kann sein, dass wichtige Marktchancen aufgrund eines übermäßig starken Vertrauens in die Führungskraft ungenutzt bleiben.

2.3.1 Führungskultur

Einen hohen Stellenwert bei der Betrachtung von Führung nimmt hingegen die Unternehmenskultur ein. Hierunter versteht man die „Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen“ (Lies, 2018). Die Führungskultur ist Bestandteil der Unternehmenskultur und leitet sich aus dieser ab. Bei beiden Begriffen handelt es sich um abstrakte Faktoren, die die Identität einer Unternehmung und mit ihr den Umgang der im Betrieb beschäftigten Personen untereinander nachhaltig beeinflussen. Unternehmenskultur und Führungskultur bzw. die gelebte Führung sind dabei interdependent und interaktiv (Fischer, 2005). Das bedeutet, dass einerseits die Unternehmenskultur und die hiermit verbundenen Werte, Strategien und Verhaltensweisen sowohl das Führungspersonal als auch den von diesem angewandten Führungsstil be-

stimmen. Einen Ansatzpunkt hierfür liefert das ASA-Modell von Schneider (1987), wonach Mitarbeiter von den Werten eines Unternehmens angezogen (attraction), von diesem ausgewählt und eingestellt (selection) und unpassende Mitarbeiter zermürbt werden und das Unternehmen wieder verlassen (attrition). Andererseits kann ein von mehreren Führungskräften gelebtes oder bevorzugtes Führungsverhalten auch das Verhalten innerhalb der Organisation prägen und verändern und somit einen Einfluss auf die Unternehmenskultur nehmen (Kell, 2005).

2.3.2 Ethische Führung

Das Konzept der ethischen Führung (ethical leadership) beschreibt allgemein ein Führungshandeln, welches moralisch-ethischen Prinzipien folgt (Kerschreiter & Eisenbeiss, 2015). Während das Forschungsfeld der ethischen Führung selbst vergleichsweise jung ist, finden sich Ansätze zur Auseinandersetzung mit ethischen und moralischen Aspekten bei der Mitarbeiterführung bereits im Modell der transformationalen bzw. charismatischen Führung wieder (Felfe, 2009). Die transformationale Führung erweitert die klassischen Instrumente transaktionaler, also austauschbasierter Führung, wie etwa kontingente Belohnung oder aktive Kontrolle der Mitarbeiter, um spezifische Verhaltensweisen, welche die Geführten in besonderer Weise motivieren und ihre Werte und Motive organisationsdienlich beeinflussen sollen. Transformationale Führungskräfte zeichnen sich durch die sogenannten „vier I’s“ aus: idealisierte Einflussnahme, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulierung und individuelle Hinwendung (Bass & Riggio, 2006). Um den gewünschten Führungseffekt zu erzielen, sind Werte wie Integrität, Empathie und Glaubwürdigkeit, welche allesamt als ethisch und moralisch definiert werden können, in diesem Konzept unabdinglich. Howell und Avolio (1992) unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen ethischen und unethischen charismatischen Führungskräften, wobei die ethischen ihre Macht in den Dienst anderer

stellen, während unethische auf die Durchsetzung persönlicher Ziele bedacht sind. Kanungo (2001) unterscheidet seinerseits Motive, Werte und Annahmen transformationaler und transaktionaler Führungskräfte aus zwei grundlegenden ethisch-moralischen Perspektiven. Transaktionale Führungskräfte verfolgen hiernach einen eher teleologischen Ansatz, d.h. sie handeln stärker pragmatisch, ergebnisorientiert und haben ein Ich-zentriertes Selbstkonzept, während transformationale Führungskräfte von deontologischen Prinzipien wie Altruismus und sozialer Verantwortung geleitet sind und Ziele idealistisch und prozessorientiert verfolgen (Kanungo, 2001).

Eine Definition ethischer Führung als autarkes Konstrukt, die sich nachhaltig etablierte, entwickelten Brown, Treviño und Harrison (2005). Das Konzept wird hiernach definiert als “the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and inter-personal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making” (S. 120). Ethische Führung definiert sich also über ein allgemein als angemessen betrachtetes Verhalten der Führungskräfte, welches auf persönlichen Beziehungen einerseits und der aktiven Bestärkung der Geführten in der Ausführung eben dieses Verhaltens andererseits beruht. Das Modell lässt sich demnach in zwei Facetten unterteilen, nämlich die moralische Person (moral person), die sich durch Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit und Fairness bei Entscheidungen auszeichnet, und den moralischen Manager (moral manager), welcher etwa durch Belohnung und Sanktionierung proaktiv Einfluss auf das (un)ethische Verhalten von Mitarbeitern nimmt, ethische Werte und Ziele bewusst anspricht und selbst als Rollenvorbild für ethisches Handeln dient (Brown & Treviño, 2006; Treviño, Brown & Hartman, 2003). Die wesentlichen Inhalte der Konzeption sind in Tabelle 2 zusammengefasst:

Tabelle 2. *Dimensionen und Kategorien ethischer Führung*

Dimension	Kategorie	Beschreibung / Merkmale
Moralische Person	Integrität	Werte-Verhaltens-Konsistenz, Vertrauenswürdigkeit, Ehrlichkeit
	Altruismus	Rücksicht auf Mitarbeiter, Selbstlosigkeit, Nächstenliebe, Empathie
	Gerechtigkeit, Fairness	Gleichbehandlung von Mitarbeitern, Angemessenheit von Entscheidungen
Moralischer Manager	Vorbildfunktion	Setzen ethischer Standards, offene Kommunikation über Moral, Agieren als Rollenmodell
	Proaktive Beeinflussung	Verantwortlichkeit der Mitarbeiter für ethisches Verhalten betonen, Belohnung und Sanktionierung
<i>Anmerkung.</i> Eigene Darstellung und Erläuterung nach Brown und Treviño (2006), Treviño, Brown und Hartman (2003).		

Es handelt sich hierbei um eine kontextabhängige Anschauung ethischer Führung, d.h. Brown und Kollegen definieren in ihrer Konzeption keine kulturübergreifend gültigen Normen und Werte, welche von der Führungskraft zu vermitteln sind (Kerschreiter & Eisenbeiss, 2015). Neuere Forschungsansätze versuchen sich hingegen in der Definition kulturunabhängig gültiger Konzepte. Beispiele hierfür sind etwa die theoretischen Ansätze von Riggio, Zhu, Reina & Maroosis (2010) oder Eisenbeiss (2012), welche sich an den Kardinaltugenden von Aristoteles oder aber den Werten der großen Weltreligionen orientieren (Kerschreiter & Eisenbeiss, 2015; Lang, 2014).

Ein wesentlicher Kritikpunkt der ethischen Führung ist die hohe Schnittmenge mit anderen aktuellen Führungskonzepten und -theorien, beispielsweise der transformationalen oder der authentischen Führung, sowie die eher globale und unspezifische Formulierung (Lang, 2014; Kerschreiter & Eisenbeiss, 2015). Auch Brown und Kollegen bestätigen, dass

Aspekte wie Altruismus oder eine moralische Entscheidungsfindung in allen der vorgenannten Theorien von Bedeutung sind. Ein wesentliches Abgrenzungsmerkmal des ethischen Führungskonzepts ist jedoch das deutlich stärker transaktional geprägte moralische Management. Ferner liegt die Betonung bei der ethischen Führung schwerpunktmäßig auf ethischen Standards sowie dem Bewusstsein über die Empfindungen anderer, während authentische Führungskräfte sich vor allem ihrer selbst bewusst sind und ihre Authentizität hervorheben. Transformationale Führungskräfte verwenden wiederum verstärkt intellektuelle Stimulierung und orientieren sich an den Werten und Zielen der Organisation, welche ggf. auch unethisch sein können (Brown & Treviño, 2006; Treviño et al., 2003).

2.4 Psychologisches Kapital

Das Konstrukt des psychologischen Kapitals (psychological capital; PsyCap) entstand aus der Forschungsbewegung der positiven Psychologie, welche sich explizit auf positive Konzepte und Aspekte der Person fokussiert und somit die positiven Seiten, Stärken und Fähigkeiten von Individuen beschreibt, welche deren Leben lebenswerter machen und verbessern können (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Das psychologische Kapital einer Person setzt sich zusammen aus den vier Faktoren Selbstwirksamkeit, Hoffnung, Optimismus und Resilienz (Luthans, Luthans, & Luthans, 2004). Es stellt eine Erweiterung des Kapitalbegriffs in der Ökonomie dar, welche sich lange Zeit vorrangig auf das traditionelle ökonomische Kapital, also die Finanzen und Vermögenswerte eines Unternehmens, konzentrierte. Ebenfalls etabliert haben sich die Begriffe des Humankapitals (Fähigkeiten, Wissen und Erfahrungen der Mitarbeiterschaft) sowie des sozialen Kapitals (Netzwerke und Beziehungen) als bedeutende Ressourcen eines Unternehmens. Das psychologische Kapital stellt nach Luthans et al. (2004) nunmehr eine gleichwertige, steuerbare Ressource dar, in welche Unternehmen aus eigenem Interesse zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit investieren sollten. Die Bestandteile des

PsyCap sind dabei als states definiert, d.h. es handelt sich um situative Zustände eines Individuums, welche im Gegensatz zu zeitlich überdauernden, stabilen traits beeinfluss- und veränderbar sind. Nachfolgend sollen die einzelnen Komponenten des psychologischen Kapitals kurz näher definiert und erläutert werden:

Selbstwirksamkeitserwartung (confidence, self-efficacy) beschreibt die Überzeugung einer Person, eine bestimmte Aufgabe im spezifischen Kontext aufgrund ihrer individuellen Fähigkeiten erfolgreich bewältigen zu können. Dies basiert auf dem Vertrauen darauf, die notwendige Motivation, kognitive Ressourcen sowie Verhaltensweisen situativ mobilisieren zu können (Bandura, 1977). Hoffnung (hope) ist nach Snyder, Irving und Anderson (1991) ein positiv motivationaler Zustand, in welchem sich ein Individuum kognitiv mit seinen Zielen auseinandersetzt. Sie umfasst die Komponenten der Entschlossenheit, sich auf ein Ziel zuzubewegen (agency) und die Erwartung, dass man Wege findet, dieses Ziel auch zu erreichen (pathways). Das Konstrukt des Optimismus (optimism) findet sich beispielsweise bei Scheier und Carver (1985). Sie unterscheiden Personen nach ihrer grundsätzlichen, relativ stabilen Einstellung in solche, die insgesamt eher positive Entwicklungen erwarten (optimists) und solche, welche eher von negativen Ergebnissen ausgehen (pessimists). Das Konstrukt ist außerdem wesentlicher Bestandteil verschiedener Attributionstheorien, etwa der von Weiner (1985), wonach Menschen positive bzw. negative Ereignisse in Abhängigkeit von ihrer Grundeinstellung entweder den eigenen Fähigkeiten oder aber den äußeren Umständen zuschreiben. Resilienz (resilience) kann schließlich beschrieben werden als die Anpassungsfähigkeit oder auch Widerstandsfähigkeit eines Menschen insbesondere in schwierigen bzw. herausfordernden Situationen. Nach Coutu (2002) zeichnen sich Personen mit einem hohen Maß an Resilienz dadurch aus, dass es ihnen leichter fällt, die Realität zu akzeptieren, dabei an ihren Überzeugungen festzuhalten und auch bei tiefgreifenden Veränderungen improvisieren zu können.

Studien belegen signifikant positive Zusammenhänge von PsyCap und Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007) sowie konstruktiver Arbeitseinstellung, Commitment und Organizational Citizenship Behavior (Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011). Ein positiv ausgeprägtes psychologisches Kapital der Mitarbeiter ist also im ureigensten Interesse eines jeden Unternehmens.

2.5 Forschungsstand und Ableitung der Forschungsfragen / -hypothesen

Die theoretische Basis des Konzepts der ethischen Führung stellt die Führungsethik dar, welche sich im Kern mit der Frage befasst, was eine „gute“ Führungskraft ausmacht. Ethische Führungstheorien fokussierten sich zunächst auf spezifische Charakter- und Persönlichkeitseigenschaften ethischer Führungskräfte (virtue-based theories) oder aber auf das explizite Führungsverhalten (ethical leadership behavior) (Lang, 2014). Einen Ansatz, welcher beide Seiten berücksichtigt, entwickelten Brown und Kollegen mit ihrem bereits ausführlich beschriebenen Konzept der moralischen Person und des moralischen Managers. Den vorgenannten Überlegungen ist gemein, dass gute Führungskräfte sowohl ethisch als auch effektiv handeln müssen. Der hieraus resultierende Zielkonflikt im Wirtschaftsalltag kann mitunter eine besondere Herausforderung oder gar Belastung darstellen. Ciulla und Forsyth (2011) kommen in diesem Zusammenhang zu dem Schluss, dass Ethik in der Führung drei Facetten umfasst, nämlich die der Führungshandlungen und ihrer Konsequenzen („What“), des Führungsstils und des Führungsprozesses („How“) sowie der moralischen Gründe und Intentionen der Führungskraft („Why“) (S. 239). Auf Basis dieser grundlegenden Annahmen zur ethischen Führung soll im ersten Teil der Forschungsarbeit untersucht werden, inwiefern Führungskräfte im Finanzsektor ihr Handeln als ethisch einstufen und welche Überzeugungen und Werthaltungen ihrem Führungshandeln zugrunde liegen.

Es ergibt sich die folgende Forschungsfrage, welche die erste wissenschaftliche Fragestellung der qualitativen Teilstudie darstellt:

F1: Welche Bedeutung nehmen ethische bzw. moralische Prinzipien und Werthaltungen im Führungsverständnis und im praktischen Führungsverhalten von Führungskräften im Finanzsektor ein?

Entsprechend der Ausführungen unter 2.3.2 hat das Konzept der ethischen Führung seine theoretischen Wurzeln im Modell der transformationalen Führung. Viele Merkmale transformationaler Führung finden sich auch im Konzept der ethischen Führung wieder, etwa eine altruistische Einstellung des Führenden, Integrität sowie das Handeln als Vorbild (Brown & Treviño, 2006). Die positive Wirkung ethischen Führungsverhaltens auf die Geführten wurde in zahlreichen Studien belegt. So wurden positive Zusammenhänge zwischen einem durch die Mitarbeiter als ethisch empfundenen Führungsverhalten und ihrer Arbeitszufriedenheit (Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts & Chonko, 2009) oder ihrem Vertrauen sowie ihrem affektiven und normativen Commitment nachgewiesen (Den Hartog & De Hoogh, 2009). Bezogen auf die Wirkung spezifischer Führungsstile auf das psychologische Kapital von Mitarbeitern fanden etwa McMurray, Pirola-Merlo, Sarros und Islam (2010) einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen der transformationalen Führung und den genannten Eigenschaften. Hinsichtlich eines möglichen Zusammenhangs zwischen ethischer Führung und PsyCap findet sich hingegen bisher keine einschlägige Forschung (Nolzen, 2018). Ein theoretischer Ansatz für einen solchen Zusammenhang findet sich im Konzept zur Selbstwirksamkeitserwartung von Bandura (1977). Diese wird hiernach durch vier Quellen beeinflusst, nämlich eigene Erfolgserlebnisse, stellvertretende Erfahrung, verbale Ermutigung und emotionale Erregung. Es ist davon auszugehen, dass ethisches Führungsverhalten insbesondere bei Mitarbeitern, denen moralisches Handeln selbst wichtig ist und welche sich entsprechend stark oder schwach mit ihrer Führungskraft identifizieren können, eine oder mehrere dieser Quellen anregt und so neben der Selbstwirksamkeitserwartung im Spezifischen auch auf das psychologische Kapital einer

Person im Ganzen positiv wirkt. Auch Externbrink, Tomoff und Diess (2015) beschreiben Ansätze zur Förderung des PsyCap durch verschiedene Coaching-Techniken, welche von „guten“ Führungskräften erwartet werden dürfen. Hierzu zählen etwa eine Zieldefinition nach der SMART-Formel (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert) oder konstruktives Feedback. Aufbauend auf dieser Überlegung wird im Rahmen der quantitativen Teilstudie daher die folgende Forschungshypothese untersucht:

H1: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen ethischen Führung und dem psychologischen Kapital von Mitarbeitern im Finanzsektor.

Wie unter 2.1 herausgearbeitet, stellt die überproportional starke Marktstellung der Sparkassen und Genossenschaftsbanken gegenüber privaten Instituten im internationalen Vergleich eine Besonderheit des deutschen Banksystems dar. Neben der Rechtsform unterscheiden sich die drei Säulen insbesondere in ihrem originären Geschäftszweck. Ein Verweis hierauf findet sich bereits in der gesetzlichen Grundlage. So verfolgen Sparkassen einen öffentlichen Auftrag, zur „geld- und kreditwirtschaftlichen Versorgung der Bevölkerung und der Wirtschaft“ (§2 Sparkassengesetz Nordrhein-Westfalen (SpkG)). Genossenschaften sind wiederum qua Gesetz dazu verpflichtet, „den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern“ (§1 Genossenschaftsgesetz (GenG)). Privatbanken als Aktiengesellschaften streben als solche schließlich in aller Regel nach Gewinnmaximierung und verfolgen vorrangig das Prinzip des Shareholder Value-Konzepts, also eine Unternehmensstrategie, die sich an der Steigerung des Eigenkapitalmarktwertes und damit des Aktionärsvermögens orientiert (Heldt, Breuer & Breuer, 2018). Unter der Annahme, dass diese unterschiedlichen gesetzlichen, strategischen und ökonomischen Ausgangspunkte sich auch in der jeweiligen Unternehmens- und Füh-

rungskultur wiederfinden, welche wesentlichen Einfluss auf das Führungsverhalten leitender Angestellter hat, werden die o.g. Fragestellungen wie folgt ergänzt:

F2: Inwiefern unterscheiden sich die Bedeutung ethischer bzw. moralischer Prinzipien und Werthaltungen bei Führungskräften aus unterschiedlichen Sektoren des deutschen Banksystems?

H2: Es bestehen Unterschiede in der Ausprägung der wahrgenommenen ethischen Führung zwischen den Mitarbeitern der deutschen Bankengruppen.

3 Qualitative Forschung

Nach Mayring (2016) sind fünf Grundsätze von zentraler Bedeutung im qualitativen Forschungsprozess: Eine im Vergleich zur quantitativen Forschung stärkere Subjektbezogenheit, die umfassende Deskription der Forschungssubjekte ebenso wie ihre fundierte Interpretation, die Untersuchung im natürlichen, alltäglichen Umfeld sowie die Verallgemeinerung der Ergebnisse als Prozess. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einer hermeneutischen Vorgehensweise. Die qualitative Forschungsmethode eignet sich in Anbetracht dessen sehr gut, um die Lebenswirklichkeit der befragten Personen zu erforschen und zu erfahren, inwiefern ethische Prinzipien das Führungshandeln von Bankführungskräften beeinflussen. Auf diese Weise sollen Erkenntnisse gewonnen werden, welche beim Einsatz standardisierter Verfahren womöglich nicht in Erfahrung gebracht werden können.

3.1 Untersuchungsdesign und -durchführung, Sampling

Die qualitative Teilstudie stellt eine empirische, nicht-experimentelle Fallstudie dar. Anhand konkreter Beispiele wird die Bedeutung ethischen Führungsverhaltens im Finanzsektor deskriptiv dargestellt. Das grundlagenwissenschaftliche Erkenntnisziel ist es, einen Einblick in das Führungsverständnis der betreffenden Personen zu erhalten und ggf. Rückschlüsse auf die Rolle der Unternehmens- bzw. Führungskultur zu ziehen. Angestrebt wird das Erreichen einer theoretischen Sättigung, um psychologisch repräsentative Aussagen zur Bedeutung ethischer Prinzipien bei Führungskräften in Banken tätigen zu können. Dies bedeutet im konkreten Forschungsfall etwa, dass anhand der erhobenen Daten eindeutige Gemeinsamkeiten oder Abgrenzungen zwischen den Aussagen der Befragten identifiziert werden können. Die zu untersuchenden Daten wurden in persönlichen Gesprächen selbst erhoben und anschließend ausgewertet. Insgesamt wurden vier Experteninterviews mit Bankführungskräften geführt. Die Interviewpartner wurden dabei vom Autor selbstständig und gezielt

ausgesucht (Top-down-Verfahren) und jeweils als typischer Fall der Grundgesamtheit betrachtet. Auf diese Weise soll im Forschungsprozess eine analytische - nicht statistische - Verallgemeinerbarkeit erreicht werden (Schreier, 2013a). Um eine möglichst breite Datenbasis zu erhalten, wurden die Personen nicht nur nach Sektoren, sondern auch nach unterschiedlichen Tätigkeitsschwerpunkten selektiert. Zwei Führungskräfte arbeiten bei einer Genossenschaftsbank (Vertrieb), je ein Interviewpartner ist bei einer Sparkasse (Personalbereich) bzw. einer Privatbank (Steuerung) beschäftigt. Hierdurch können die Ergebnisse der Befragung auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Führung in den jeweiligen Instituten untersucht werden. Ein weiteres Auswahlkriterium war eine Mindest Erfahrung in der Mitarbeiterführung von 15 Jahren, um auch auf beobachtete Entwicklungen und Veränderungen in der jüngeren Vergangenheit eingehen zu können. Das Verhältnis männlicher und weiblicher Interviewpartner war ausgeglichen. Um die Gefahr von Verzerrungen im Forschungsprozess zu reduzieren, wurde darauf geachtet, dass trotz der gezielten Stichprobenziehung eine gewisse Distanz zu den Interviewpartnern besteht, d.h. diese und der Autor waren sich zwar vor Beginn der Studie bereits persönlich bekannt, pflegten jedoch einen professionellen Umgang und haben insbesondere keinen direkten Kontakt im Arbeitsalltag.

3.2 Datenerhebung

Für die gewählte Fragestellung wurde die Methode des qualitativen Leitfadenterviews genutzt. Dieses halbstandardisierte Verfahren eignet sich zur Untersuchung der aufgestellten Forschungsfragen, da umfassend auf die individuellen Ansichten und Einstellungen der Befragten eingegangen werden kann, während relevante Forschungsaspekte ebenso ihre Berücksichtigung finden. Das Verfahren ist also gleichermaßen flexibel wie systematisch anwendbar. Der selbst erstellte Leitfaden dient ferner als Vergleichsgrundlage für die spätere Datenauswertung (Schreier, 2013b). Die im Rahmen der Forschungsarbeit geführten Interviews wurden mit

dem Einverständnis der befragten Personen aufgezeichnet und dauerten jeweils ca. 30 bis 45 Minuten.

Die aus der quantitativen Forschung bekannten Gütekriterien, Objektivität, Reliabilität und Validität, lassen sich auf qualitative Forschungsdesigns nicht oder nur in sehr begrenztem Umfang übertragen. Dies liegt insbesondere an dem hohen Interaktionsgrad innerhalb des Forschungsprozesses und der Individualität sowohl des Forschenden als auch der Befragten, welche qualitative Forschung gezielt und bewusst einzigartig machen sollen (Schreier, 2013c). Mit zunehmender Bedeutung dieser Forschungsrichtung wurden daher die bestehenden Konzepte abgewandelt und eigene Gütekriterien qualitativer Forschung entwickelt. Anstelle der Objektivität steht in der Datenerhebung etwa das Konzept der inneren Vergleichbarkeit, d.h. entscheidender als die Schaffung einer äußerlich vergleichbaren Situation bei der Befragung verschiedener Studienteilnehmer ist vielmehr, dass der Forschende sich auf sein Gegenüber einstellt und sein Verhalten personen- und situationsspezifisch anpasst, um vergleichbare Interviewsettings zu schaffen. Hierzu gehört etwa eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre (Schreier, 2013c). Entscheidend im Rahmen der Datenerhebung sind darüber hinaus Maßnahmen zur Erhöhung der Validität. Hierzu zählen u.a. die kommunikative Validierung, die Validierung der Interviewsituation und die Authentizität (Steinke, 2000). Diese Kriterien wurden im Forschungsprozess durch entsprechende Interview- und Fragetechniken, zum Beispiel das Paraphrasieren, sowie die Zusicherung von Vertraulichkeit gewährleistet. Es erfolgte außerdem eine Erprobung des Interviewleitfaden vor Untersuchungsbeginn. Das erste geführte Interview diente insofern vorrangig zu Testzwecken. Dennoch lieferte das Gespräch wertvolle Erkenntnisse zum Forschungsgegenstand, weshalb die hierbei erhobenen Daten in die spätere Datenauswertung miteinfließen. Der Interviewleitfaden wurde auf Basis der Erkenntnisse aus dem Erstinterview inhaltlich und strukturell nochmals leicht überarbeitet und optimiert. Die weiteren Interviews wurden dann im Abstand von jeweils einer

Woche mit den ausgewählten Personen geführt, um eine Reflexion des Interviewinhalts sowie der eigenen Interviewtechnik zu ermöglichen. Schließlich wird durch die ausführliche Dokumentation des Forschungsprozesses das Prinzip der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit gewahrt (Steinke, 2000).

Die Gespräche begannen mit einer kurzen Einführung und Information der Interviewpartner durch den Forschungsleiter sowie der hieran anschließenden Schilderung des beruflichen Werdegangs durch die Befragten. Dies diente der Schaffung einer angenehmen Gesprächsatmosphäre sowie zur Stimulierung des Redeflusses. Ferner konnten hier erste Einsichten in das Führungsverständnis und die Führungsmotivation der Befragten gewonnen werden. Es folgten Fragen nach der aus Sicht der Interviewpartner wichtigsten Aufgabe als Führungskraft und Werten, die diese ihren Mitarbeitern transportieren und vermitteln möchten. Anschließend wurde gezielt nach der Bedeutung ethischer und moralischer Aspekte im Führungshandeln sowie hiermit verbundenen Assoziationen gefragt. Sofern möglich, sollten konkrete Beispiele aus dem Arbeitsalltag geschildert werden. Auch die Rolle des Unternehmensleitbilds wurde thematisiert. Schließlich sollten subjektiv wahrgenommene Unterschiede zwischen den Banksektoren sowie ggf. beobachtete Veränderungen im Führungsalltag reflektiert werden. Es folgten die Klärung offener Punkte und Fragen sowie der Gesprächsabschluss.

3.3 Datenauswertung

Die gesammelten verbalen Daten wurden in einem ersten Schritt transkribiert. Hierzu wurden die erhobenen Audiodaten mithilfe der Software f4transkript (dr. dresing & pehl GmbH, 2019a) in die Textform überführt. In Abstimmung mit den Befragten erfolgte eine Anonymisierung der Daten, d.h. Äußerungen, die einen Rückschluss auf die betreffende Person oder Bank zulassen, wurden abgewandelt. Nonverbale Elemente wie Denkpausen oder Lachen fanden Berücksichtigung, um eine authentische

Wiedergabe zu gewährleisten. Im Rahmen der Ergebnisbetrachtung unter 3.4.1 erfolgt aus Gründen der besseren Lesbarkeit hingegen eine leicht geglättete Wiedergabe. Insgesamt umfasste das erhobene Datenmaterial eine Dauer von etwa 140 Minuten.

Auch die Datenauswertung erfolgte softwarebasiert, hier wurde auf die Anwendung f4analyse (dr. dresing & pehl GmbH, 2019b) zurückgegriffen. Die Auswertung des Datenmaterials geschieht auf Grundlage der Überlegungen zur qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring und Fenzl (2019). So werden theoriegeleitet-deduktiv postulierte Kategorien einzelnen Textpassagen zugeordnet, die sich im Konzept ethischer Führung von Brown und Kollegen wiederfinden. Darüber hinaus werden die Interviews hinsichtlich prägnanter Gemeinsamkeiten und Unterschiede analysiert und verglichen. Die Auswertung folgt somit spezifischen inhaltsanalytischen Regeln, gleichzeitig geht sie vom qualitativ-interpretativen Prozess des Forschenden aus (Mayring & Fenzl, 2019). Analog zur Methode des datenreduzierenden Codierens bietet sich dem Forschenden eine hohe Flexibilität bei der Analyse des Äußerungsinhalts, während das umfassende Datenmaterial auf relevante Textstellen reduziert wird, welche die Bedeutung der betreffenden Passagen in einem oder mehreren Schlagworten zusammenfassen (Schreier, 2013d). Eine solche Herangehensweise erscheint im vorliegenden Forschungsdesign als geeignete Methode, um den individuellen Ansichten der Befragten Rechnung zu tragen und gleichzeitig eine systematische, ökonomische und vergleichende Zusammenfassung der Interviews mit Blick auf die zu untersuchenden Forschungsfragen vorzunehmen.

3.4 Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse des qualitativen Analyseprozesses zusammenfassend dargestellt und mit Blick auf die gewählten Forschungsfragen interpretiert.

3.4.1 Befunde der qualitativen Inhaltsanalyse

F1: Welche Bedeutung nehmen ethische bzw. moralische Prinzipien und Werthaltungen im Führungsverständnis und im praktischen Führungsverhalten von Führungskräften im deutschen Finanzsektor ein?

In jedem der vier geführten Experteninterviews findet sich eine Vielzahl von Verweisen auf die Kategorien des betrachteten ethischen Führungskonzepts von Brown und Kollegen. Den befragten Führungskräften ist dabei gemein, dass sie einen hohen Wert auf einen respektvollen, ehrlichen und fairen Umgang mit ihren Mitarbeitern legen. Gleiches gilt für das Verhalten, die Zusammenarbeit und das Miteinander der Teammitglieder untereinander. Als wichtigste Führungsaufgabe nennen die Befragten neben der Erreichung der operativen Unternehmensziele daher insbesondere Aspekte, die als ethisch und moralisch im Sinne der o.g. Definition interpretiert werden können. Hier sind etwa die Verantwortung für die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter oder für den Zusammenhalt innerhalb des Teams zu nennen (Vgl. Transkriptionsprotokoll (TP) A, S. 5, Z. 2-7; TP C, S. 3, Z. 38-42). Von hoher Bedeutung ist außerdem die Mitarbeitermotivation, die jedoch eher durch sachliche Argumente oder den Appell an die Ehre der Betroffenen geschieht, als durch unmittelbare Kontrolle und den Verweis auf Einzelziele (Vgl. TP B, S. 5, Z. 26-31). Eine besondere Rolle kommt der Führungskraft nach Ansicht der Befragten insofern zu, als dass sie dafür verantwortlich sind, jeden Mitarbeiter kompetenzadäquat zu fördern und zu entwickeln sowie ihm Freiräume bei der Verrichtung seiner Aufgaben einzuräumen (Vgl. TP D, S. 3, Z. 39-43). Sie gehen ihren Mitarbeitern in ethischen Fragestellungen außerdem mit gutem Beispiel voran (Vgl. TP D, S. 4, Z. 13-16). Das Führungsselbstverständnis der Befragten ist somit geprägt von einer starken Mitarbeiterorientierung. Anstatt Direktionen und Leistungsdruck „von oben“ unmittelbar an die Geführten weiterzugeben, sehen es die Befragten als bedeutend an, sich schützend vor ihr Team zu stellen und dieses nicht unnötig zu belasten (Vgl. TP A, S. 2, Z. 17-22; TP B, S. 5, Z. 18-23).

Bei allen Überschneidungen des geäußerten Führungsverständnisses und des Führungshandelns mit dem Konzept ethischer Führung ist jedoch zu beachten, dass der Aspekt der proaktiven Beeinflussung in den geführten Gesprächen eine untergeordnete Bedeutung einnimmt. Speziell Hinweise auf die Verwendung von Belohnung und Sanktionierung zur Stimulierung ethischer Verhaltensweisen der Geführten finden sich in keinem der Interviews wieder. Hinsichtlich dieses Aspekts zeigen die Befragten eher Verhaltensweisen, die Brown und Kollegen selbst dem Konzept der transformationalen oder authentischen Führung zuordnen, etwa die Betonung von Visionen und Werten (Vgl. TP C, S. 4, Z. 29-35) oder aber die Betonung der eigenen Authentizität (Vgl. TP D, S. 5, Z. 19-27). Tabelle 3 fasst die Ergebnisse in einigen prägnanten, exemplarischen Textstellen zusammen, wobei die Kategorie der proaktiven Beeinflussung aufgrund der vorherigen Ausführungen keine Berücksichtigung findet:

Tabelle 3. *Zusammenfassung der Befunde der qualitativen Inhaltsanalyse*

Kategorie	Merkmal	Beispiel
Integrität	Werte-Verhaltens-Konsistenz	„Wir dürfen von unserem eigenen Ich nicht abweichen. Also ich finde ich darf mich hier nicht verstellen auf der Arbeit, ich muss genauso sein, wie ich bin.“ (TP A, S. 6, Z. 4-6)
	Vertrauenswürdigkeit	„Und das ist, was mir tatsächlich bis heute nachgesagt wird, dass die Menschen gerne für mich arbeiten, weil sie wissen, ich stehe hinter ihnen.“ (TP D, S. 3, Z. 9-11)
Altruismus	Selbstlosigkeit	„Ich habe da meine Mitarbeiter gar nicht mit belastet, weil ich finde man kann immer jedes Thema totreden. Also wenn ich sehe, die waren am Ball und haben ihr Bestes gegeben, war das für mich in Ordnung.“ (TP A, S. 2, Z. 17-20)

	Empathie	„Aber wenn ich jetzt morgens ins Büro komme und ich sehe meinen Mitarbeiter und der sieht anders aus als sonst und ich merke dem geht es nicht gut, dann frag ich als erstes, was los ist.“ (TP C, S. 5, Z. 27-29)
Gerechtigkeit	Gleichbehandlung von Mitarbeitern	„Jeder Mensch ist wertvoll. Und meine Aufgabe als Führungskraft ist es, die Kompetenzen dieses Mitarbeiters, welche auch immer er hat, so zu managen, dass es passt.“ (TP D, S. 3, Z. 40-42)
	Angemessenheit von Entscheidungen	„Dann ist es die Frage, gebe ich das, was ich vielleicht als Druck, als Aufforderung erfahre, in welcher Form gebe ich das weiter. Lasse ich das ungefiltert auf die Mitarbeiter einprasseln.“ (TP B, S. 5, Z. 18-20)
Vorbildfunktion	Setzen ethischer Standards	„Ob ich jetzt Putzfrau bin oder Vorstand, ich erwarte von meinen Mitarbeitern, genauso wie ich das auch von mir erwarte, dass ich jeden wertvoll behandle.“ (TP D, S. 4, Z. 13-15)
	Agieren als Rollenmodell	„Und letztlich ist es so, dass wir Führungskräfte dahingehend aufgefordert werden, dieses Thema in der Mitarbeiterschaft immer wieder neu zu wecken.“ (TP B, S. 6, Z. 5-7)

F2: Inwiefern unterscheiden sich die Bedeutung ethischer bzw. moralischer Prinzipien und Werthaltungen bei Führungskräften aus unterschiedlichen Sektoren des deutschen Bankensystems?

Betrachtet man nunmehr die Verteilung der codierten Textstellen, so zeigt sich über alle Interviews hinweg ein mehr oder weniger ähnliches Bild (Tabelle 4). Hierbei ist zu beachten, dass eine höhere Anzahl von Codes nur in sehr begrenzter Form einen Rückschluss auf das Ausmaß der Bedeutung von ethischen und moralischen Aspekten im Führungsselbstverständnis des jeweiligen Interviewpartners zulässt. Unterschiedliche Verteilungen resultieren vielmehr aus den individuellen Gesprächsverläufen. Die Befragungen erfolgten zwar auf Basis des eigens erstellten Interviewleitfadens, dennoch entwickelte sich jedes Gespräch in seiner ganz

eigenen Weise aus der Interaktion von Forschungsleiter und Experte und betrachtete dabei auch Facetten der Führung, welche so nicht explizit geplant oder beabsichtigt waren. Insofern muss nach expliziten Unterschieden im Gesagten der Interviewpartner gesucht werden. Diese finden sich jedoch nicht, womit festgehalten werden kann, dass ethische bzw. moralische Prinzipien und Werthaltungen sektorenübergreifend eine vergleichbar hohe Bedeutung im Führungsalltag von Bankführungskräften einnehmen. Dies zeigt sich auch daran, dass moralische Prinzipien in allen betrachteten Banken im Unternehmensleitbild oder, sofern vorhanden, in den Führungsleitlinien verankert sind.

Tabelle 4. *Verteilung der Codes nach Interviewpartnern*

	Integrität	Altruismus	Gerechtigkeit	Vorbildfunktion
Interview A (G)	10	7	5	4
Interview B (S)	11	11	7	5
Interview C (G)	11	7	11	7
Interview D (P)	17	14	12	5
Summe	49	39	35	21
<i>Anmerkung.</i> Ergebnis der qualitativen Inhaltsanalyse mit f4analyse. (G) = Genossenschaftsbank; (S) = Sparkasse; (P) = Privatbank.				

Auffällig ist, dass die Dimension der moralischen Person im erhobenen Datenmaterial spürbar stärker repräsentiert ist als die des moralischen Managers. Einer der Hauptgründe hierfür dürfte sein, dass sich dem Forschenden bei der Suche nach moralischen Werten ein größerer Interpretationsspielraum bietet, wenn es um die Zuweisung der betreffenden Kategorien zu einzelnen Textstellen geht. Das moralische Management beschreibt im Gegensatz hierzu konkrete Verhaltensweisen im Führungshandeln, welche eine spezifischere Beschreibung seitens der Befragten erfordern. Darüber hinaus ist der Prozess der qualitativen Inhaltsanalyse in

hohem Maße subjektiv und unterliegt trotz sorgfältiger Vorgehensweise gewissen Verzerrungen aus der Interpretation des Forschenden. Dies zeigt sich beispielsweise daran, dass einige Textstellen mitunter mehreren Kategorien des ethischen Führungskonzepts zugeordnet werden konnten.

3.4.2 Interpretation

Unterstellt man, dass die Ausführungen der befragten Bankführungskräfte als repräsentativ angesehen werden können, so ergibt die durchgeführte qualitative Teilstudie, dass ethische bzw. moralische Prinzipien und Werthaltungen in der im Finanzsektor angewandten Führung eine hohe Bedeutung einnehmen. Die verschiedenen Bankengruppen in Deutschland sind sich dabei, allen gesetzlichen und ökonomischen Unterschieden und Gegensätzen zum Trotz, insgesamt recht ähnlich. So finden sich im erhobenen Datenmaterial mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede hinsichtlich des Führungsselbstverständnisses. Auch kann die Ausprägung ethischer Führungsprinzipien auf Basis des Interviewinhalts in keinem Sektor - relativ zu den übrigen - als besonders stark oder schwach beschrieben werden. Ebenfalls zu erwähnen ist allerdings, dass die Erfahrungsberichte der beiden interviewten genossenschaftlichen Bankführungskräfte durchaus auf nennenswerte Unterschiede in der Unternehmens- und Führungskultur hindeuten. So handelt es sich bei den betreffenden Experten nicht um Eigengewächse ihres Institutes bzw. des Genossenschaftssektors, sondern um Fremdgewächse mit unterschiedlichen Entwicklungswegen. Interviewpartner A hat etwa bei einem Institut des Sparkassensektors gelernt und auch schon Führungsaufgaben in der deutschen Niederlassung einer ausländischen Privatbank übernommen, Interviewpartner C hat seinerseits wiederum die Bankausbildung bei einer deutschen Privatbank absolviert, bevor er in den genossenschaftlichen Bankensektor wechselte. Speziell zwischen ihrem derzeitigen Arbeitgeber und den Instituten des Privatsektors beschreiben die Betroffenen jeweils deutliche Unterschiede

in der wahrgenommenen Führung. Insbesondere zeichnen sich die Privatbanken durch einen spürbar höheren Leistungsdruck und teilweise unmoralische Vertriebspraktiken aus. Gleichzeitig schildert Interviewpartner C, dass es nach seiner Erfahrung auch Institute des Genossenschaftssektors gibt, in denen deutlich ambitioniertere Vertriebsziele festgelegt werden, als dies bei seinem derzeitigen Betrieb der Fall ist.

Es ist außerdem festzuhalten, dass die Befragten ihrerseits zwar in hohem Maße ethischen Wertvorstellungen folgen. Konkrete Aspekte des moralischen Managements kommen in der Praxis aber nur in sehr überschaubarem Umfang zur Anwendung. Speziell auf die proaktive Beeinflussung in Form eines Belohnungssystems für ethisches Verhalten finden sich keine spezifischen Hinweise. Dies ist insofern bedeutend, als dass die beiden Dimensionen der moralischen Person und des moralischen Managers im ethischen Führungskonzept von Brown und Kollegen zwei gleichwertig bedeutende Facetten darstellen. Der Umstand, dass das moralische Management in der angedachten Form von Führungskräften vernachlässigt wird, ist nicht ungewöhnlich. Treviño, Hartman und Brown (2000) beobachteten dies bereits in früheren Studien. Sie weisen in diesem Zusammenhang aber darauf hin, dass ohne moralisches Management allenfalls von ethisch neutraler Führung (*ethically neutral leadership*) gesprochen werden kann. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass die Führungskraft zwar moralisch agiert, ihre Mitarbeiter die Bedeutung von Ethik und Moral in ihrem Handeln jedoch nicht explizit wahrnehmen und klare Vorgaben vermissen. In der Konsequenz können die Vorteile ethischer Führung nicht vollends genutzt werden, das Commitment und die Loyalität von Mitarbeitern, denen moralische Werte selbst wichtig sind, werden nicht optimal angeregt und gefördert (Treviño et al., 2000). In Anbetracht der obigen Befunde erscheint auch die Beschreibung der im Finanzsektor angewandten Führung als ethisch neutral treffender, denn als ethisch im Sinne der gängigen wissenschaftlichen Definition.

Für die untergeordnete Bedeutung des moralischen Managements kann es unterschiedliche Gründe geben. Neben den bereits thematisierten

Limitationen qualitativer Forschung aufgrund der hohen Individualität und Subjektivität ist hier insbesondere der Aspekt der sozialen Erwünschtheit zu nennen. So ist es durchaus denkbar, dass die Befragten moralisches Management im Sinne der obigen Definition praktizieren, dies jedoch in der gegebenen Interviewsituation nicht äußern wollten. Ferner könnte es sein, dass bei einer stärkeren Fokussierung auf diesen Aspekt oder aber einem verstärkten Nachfragen durch den Forschenden entsprechende Hinweise in den Ausführungen der befragten Experten zutage getreten wären. Der Aspekt der sozialen Erwünschtheit ist außerdem im Zusammenhang mit den obigen Ausführungen der Interviewpartner A und C zu berücksichtigen, da diese ihren derzeitigen Arbeitgeber, respektive den Genossenschaftssektor im Ganzen vor dem Forschenden ggf. als besonders positiv und moralisch darstellen möchten. Es bietet sich daher an, auf Basis der Befunde eine ergänzende und weiterführende Untersuchung der Mitarbeiterperspektive vorzunehmen, was im zweiten Teil dieser Forschungsarbeit geschieht.

4 Quantitative Forschung

Aufbauend auf den Befunden der qualitativen Interviewstudie wird im zweiten Schritt untersucht, inwiefern Mitarbeiter das Handeln ihrer Vorgesetzten als ethisch beurteilen und ob ein Zusammenhang zur Ausprägung zentraler psychologischer Ressourcen besteht. Außerdem soll die Wahrnehmung der ethischen Führung auf Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen hin überprüft werden.

4.1 Untersuchungsaufbau und -durchführung

Die quantitative Teilstudie der Forschungsarbeit ist in Form einer empirisch-deskriptiven, nicht-experimentellen Studie aufgebaut. Ziel ist es, auf Basis der erhobenen Daten Aussagen über messbare Zusammenhänge und Unterschiede zu treffen und von diesen auf die Grundgesamtheit zu schließen. Die Daten wurden mittels Online-Befragung über die Plattform SoSci Survey (Leiner, 2019) selbst erhoben. Diese Vorgehensweise bot sich an, um im Rahmen der Erhebung eine möglichst hohe Reichweite und Bereitschaft bei (potenziellen) Untersuchungsteilnehmern zu erreichen. Darüber hinaus konnten die erhobenen Daten aggregiert, ökonomisch und datenschutzkonform verarbeitet und ausgewertet werden. Im Rahmen der Online-Befragung wurden neben einigen soziodemografischen Daten wie Alter, Geschlecht oder Bankensektor, Werte zum wahrgenommenen ethischen Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten sowie zu den Komponenten des psychologischen Kapitals der Befragten erhoben. Eine nähere Beschreibung der verwendeten Erhebungsinstrumente erfolgt unter 4.2.

Zur Bestimmung einer aussagekräftigen bzw. „optimalen“ Stichprobengröße wurde vorab (a priori) eine Teststärkeanalyse mithilfe der Anwendung G*Power (Buchner, Erdfelder, Faul & Lang, 2019) durchgeführt. Bei der optimalen Stichprobengröße handelt es sich um „de(n) notwendige(n) Mindeststichprobenumfang, um anhand eines statistischen

Nil-Nullhypothesen-Signifikanztests mit ausreichender Teststärke eine aussagekräftige Entscheidung über das Hypothesenpaar zu treffen“ (Döring & Bortz, 2016, S. 815). Unter der Prämisse einer mittleren Effektgröße von $\rho = .30$, eines Signifikanzniveaus von $\alpha = .05$ sowie einer Teststärke von $1 - \beta = .95$ ergibt sich für die einseitig gerichtete Korrelationsstudie zur Überprüfung der Forschungshypothese H1 ein Mindeststichprobenumfang von 115 Personen. Hinsichtlich des zur Überprüfung der Forschungshypothese H2 durchzuführenden Mittelwertvergleichs (Varianzanalyse) zwischen den drei unabhängigen Gruppen „Bankensektoren“ beträgt dieser unter gleichen Prämissen 177 Personen, also 59 Personen je Gruppe. Diese Zahl sollte sowohl über die direkte und indirekte Ansprache von Bankangestellten aus dem näheren Kollegen- und Bekanntenkreis als auch über die Publikation des Fragebogens in sozialen Netzwerken erreicht werden. Darüber hinaus wurde die Plattform SurveyCircle genutzt. Ein Gewinn der Interviewpartner aus der qualitativen Teilstudie als Multiplikatoren bzw. Akquisitoren war aus geschäftspolitischen Gründen der betreffenden Institute hingegen nicht möglich.

4.2 Erhebungsinstrumente und -material

Zur Operationalisierung des Konstrukts der wahrgenommenen ethischen Führung wird der Ethical Leadership Questionnaire (ELQ) von Yukl, Mahsud, Hassan und Prussia (2013) verwendet. Dieser umfasst im englischsprachigen Original 15 Items und wird auf einer 6-stufigen Likert-Skala von 1 (Strongly Disagree) bis 6 (Strongly Agree) erfasst. Der Befragte soll dabei jeweils beurteilen, inwiefern ein bestimmtes Verhalten auf seinen direkten Vorgesetzten zutrifft. Beispielitems sind „Shows a strong concern for ethical and moral values“ oder „Regards honesty and integrity as important personal values“. Der ELQ verfolgt den Ansatz, die heute geläufige Konzeptualisierung ethischer Führung in Form eines effizienten Messinstruments umfassend widerzuspiegeln. Er basiert dabei auf

bestehenden, gängigen Tests mit jeweils guten Werten im Bereich der internen Konsistenz (Cronbach's α), beispielsweise der Ethical Leadership Scale (ELS; $\alpha = .92$) von Brown et al. (2005) oder der Perceived Leader Integrity Scale (PLIS; $\alpha > .97$) von Craig und Gustafson (1998). Eine Faktorenanalyse des ELQ mit den vorgenannten Messinstrumenten ergab eine konvergente Validität von $r = .65$ bis $.83$ (Yukl et al., 2013). In Abstimmung mit dem Autor wird im Rahmen der vorliegenden Studie eine aktuellere Version (ELQ-8) verwendet, welche lediglich acht Items umfasst. Der Vorteil gegenüber der Originalversion besteht darin, dass der Fragebogen um Items, welche eine starke Überschneidung mit den Konzepten der authentischen oder dienenden Führung aufweisen, reduziert wurde (Yukl, persönliche Kommunikation, 11. März 2019). Da keine offizielle deutsche Übersetzung existiert, wurde der Fragebogen vorab eigenständig ins Deutsche übersetzt. Hierbei wurden die Grundsätze der Back-translation nach Brislin (1970) berücksichtigt, d.h. es erfolgte eine Rückübersetzung ins Englische, um zu verifizieren, dass der Inhalt der Skala bei der Übersetzung nicht verfälscht wurde. Zur weiteren Erhöhung der Reliabilität wurde neben der eigenen eine zweite, unabhängige Übersetzung durch einen Dritten vorgenommen. Auch die Rückübersetzung erfolgte unabhängig voneinander durch zwei neutrale, nicht mit dem Thema vertraute Personen. Alle Beteiligten weisen jeweils gute bis sehr gute Englischkenntnisse auf. Aus dem gesammelten Material wurde schließlich die in der Fragebogenstudie verwendete Version des ELQ-8 zusammengestellt.

Für die Operationalisierung des psychologischen Kapitals wird der Psychological Capital Questionnaire (PCQ) von Luthans, Avolio und Avey (2007) verwendet. Dieser umfasst im Original 24 Items und wird ebenfalls auf einer 6-stufigen Likert-Skala von 1 (überhaupt nicht einverstanden) bis 6 (sehr einverstanden) erfasst. Jede der vier Komponenten des PsyCap, also Selbstwirksamkeit, Hoffnung, Optimismus und Resilienz, wird hierbei durch jeweils sechs Items gemessen, wodurch zusätzlich zum Gesamtscore Subskalen gebildet werden können. Beispielitems der offiziellen deutschen Übersetzung sind „Ich traue mir zu, ein längerfristiges

Problem zu analysieren, um eine Lösung zu finden“ oder „Im Moment verfolge ich meine Arbeitsziele mit viel Energie“. Cronbachs α für den PCQ liegt zwischen $\alpha = .66$ und $.89$ (Luthans, Avolio, Avey & Norman 2007). Aus Gründen der Ökonomie wurde auch bei diesem Fragebogen auf eine verkürzte verfügbare Version (PCQ-12) mit zwölf Items zurückgegriffen, welche die o.g. Subskalen mit jeweils drei Items misst.

Die übrigen soziodemografischen Daten (Alter, Geschlecht, Bildungsstand, zugehöriger Bankensektor, Bilanzsumme des Instituts, derzeitiger Einsatzbereich, Geschlecht der Führungskraft und eigene Führungsverantwortung) wurden mittels Eingabefeldern oder entsprechend vorbelegter Auswahlskalen erfasst. Darüber hinaus konnten die Teilnehmer im letzten Teil der Befragung freiwillig und optional bis zu drei Werte im Freitextformat nennen, welche Sie mental mit ihrer direkten Führungskraft oder der Führungskultur ihres Instituts im Allgemeinen verbinden.

4.3 Datenauswertung

Das Hauptziel der quantitativen Studie besteht in der Quantifizierung bzw. Operationalisierung der Befunde hinsichtlich des Zusammenhangs von ethischer Führung und psychologischem Kapital sowie möglicher Unterschiede in der Führungswahrnehmung zwischen den Bankengruppen. Vor Beginn der Auswertung wurden die erhobenen Daten zunächst auf Vollständigkeit und Plausibilität hin überprüft und fehlerhafte bzw. unvollständige Datensätze entfernt. Außerdem wurden die Gesamt- und Subskalenscores der erhobenen Konstrukte manuell berechnet. Diese ergeben sich für den ELQ-8 und den PCQ-12 aus der Ermittlung des arithmetischen Mittels der Antwortscores der Untersuchungsteilnehmer. Gleiches gilt für die Subskalen des PCQ-12. Die Datenauswertung umfasst sowohl Bestandteile der deskriptiven als auch der Inferenzstatistik und erfolgt mithilfe der Statistiksoftware IBM SPSS Statistics (IBM Corp., 2013). Darüber hinaus werden die freien Antworten auf die Fragen nach den mit der Führungskraft bzw. der Führungskultur des Unternehmens

verbundenen Werten manuell auf Muster überprüft. So können ggf. Aussagen und Rückschlüsse auf Überschneidungen oder Abweichungen zu den im Rahmen der qualitativen Teilstudie betrachteten Kategorien getroffen werden, welche im Rahmen der abschließenden Diskussion und Reflexion der Befunde (Punkt 5) integriert werden.

4.4 Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Datenauswertung aufgeführt. Neben einer umfassenden Beschreibung der untersuchten Stichprobe erfolgt insbesondere eine Überprüfung der unter 2.5 aufgestellten Forschungshypothesen.

4.4.1 Beschreibung der Stichprobe

Im Zeitraum der Datenerhebung bearbeiteten insgesamt 175 Versuchspersonen den Online-Fragebogen. Hiervon wurden drei Datensätze vor Beginn der Datenauswertung entfernt, da eine Zuordnung zu den drei zu untersuchenden Bankengruppen auf Basis der Antworten nicht möglich war bzw. es sich offenkundig nicht um Bankangestellte handelte. Ein weiterer Datensatz wurde aufgrund unplausibler Angaben (Alter 99 Jahre, kein Einsatzbetriebsbereich) nicht berücksichtigt. Schließlich waren insgesamt fünf Datensätze aufgrund fehlender Antworten zu einem oder mehreren Items des ELQ-8 oder des PCQ-12 nicht verwertbar. Von den verbleibenden 166 Datensätzen entfallen 67 auf Kreditinstitute des Genossenschaftssektors, 50 auf Sparkassen und öffentliche Institute sowie 49 auf Privatbanken. 62 Versuchspersonen sind weiblich, 104 männlich. Das durchschnittliche Alter der Befragten beträgt 29.34 Jahre (SD: 6.95 Jahre; Minimum: 18; Maximum: 59). Mit 76 verfügt fast die Hälfte der Stichprobe über einen Fachhochschul- oder Hochschulabschluss, hinzu kommen neun Teilnehmer, die nach Abschluss der Banklehre eine fachspezi-

fische Fortbildung (z.B. Fachwirt, Betriebswirt) absolviert haben. 27 Versuchspersonen haben außerdem selbst Führungsverantwortung. Von den beurteilten direkten Vorgesetzten ist die deutliche Mehrheit von 138 männlichen Geschlechts. Einen Überblick über die übrigen soziodemographischen Variablen geben die Tabellen 5 bis 7. Es zeigt sich, dass der überwiegende Teil der Befragten im Vertrieb eingesetzt und in mittelgroßen Instituten mit einer Bilanzsumme im einstelligen Milliardenbereich sowie unter 1.000 Mitarbeitern beschäftigt ist, was hinsichtlich der starken Repräsentanz regionaler Institute (Genossenschaftsbanken und Sparkassen) in der Stichprobe schlüssig wirkt.

Tabelle 5. *Häufigkeitsverteilung Betriebsbereich*

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Markt / Vertrieb	83	50.0	50.0	50.0
Marktfolge / Produktion	23	13.9	13.9	63.9
Steuerung	57	34.3	34.3	98.2
Sonstige	3	1.8	1.8	100.0
Gesamtsumme	166	100.0	100.0	

Tabelle 6. *Häufigkeitsverteilung Unternehmensgröße*

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
< 1 Mrd. EUR	23	13.9	13.9	13.9
1 Mrd. bis 5 Mrd. EUR	51	30.7	30.7	44.6
5 Mrd. bis 10 Mrd. EUR	54	32.5	32.5	77.1
> 10 Mrd. EUR	38	22.9	22.9	100.0
Gesamtsumme	166	100.0	100.0	

Tabelle 7. *Häufigkeitsverteilung Mitarbeiterzahl*

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
< 100 Mitarbeiter	14	8.4	8.4	8.4
100 bis 250 Mitarbeiter	26	15.7	15.7	24.1
250 bis 1.000 Mitarbeiter	69	41.6	41.6	65.7
> 1.000 Mitarbeiter	57	34.3	34.3	100.0
Gesamtsumme	166	100.0	100.0	

Betrachtet man schließlich die Verteilung der erhobenen Daten zur wahrgenommenen ethischen Führung (ELQ) sowie zum psychologischen Kapital (PCQ) und seinen Unterkategorien, so zeigt sich das in Tabelle 8 dargestellte Bild. Es ist festzuhalten, dass insbesondere die Ausprägung der wahrgenommenen ethischen Führung in der vorliegenden Stichprobe eine verhältnismäßig hohe Streuung aufweist. Darüber hinaus verhalten

sich das psychologische Kapital und seine Subskalen Hoffnung und Optimismus recht ähnlich, während die Ausprägung bei der Selbstwirksamkeit leicht nach oben und bei der Resilienz leicht nach unten abweicht.

Tabelle 8. *Verteilungsmaße ELQ und PCQ inkl. Subskalen*

	Minimum	Maximum	Median	MW	SD
ELQ	1.00	6.00	4.25	4.13	1.00
PCQ	2.17	6.00	4.67	4.53	.69
Selbstwirksamkeit	1.67	6.00	5.00	4.86	.87
Hoffnung	2.33	6.00	4.67	4.54	.77
Optimismus	1.67	6.00	4.67	4.52	.79
Resilienz	1.33	6.00	4.33	4.19	.84
<i>Anmerkung. N = 166.</i>					

Vor der Überprüfung der Forschungshypothesen H1 und H2 sollen ELQ und PCQ nunmehr auf eine mögliche Normalverteilung hin untersucht werden. Die Betrachtung in Form von Histogrammen (Abbildungen 1 und 2) stützt dabei die Annahme, dass die zu untersuchenden Werte in der vorliegenden Stichprobe nicht normalverteilt sind. Zur Verifizierung werden ergänzend der Kolmogorow-Smirnow- und der Shapiro-Wilk-Test angewandt (Tabelle 9), welche ebenfalls gegen eine Normalverteilung von ELQ und PCQ in der Stichprobe sprechen.

Tabelle 9. *Ergebnisse der Tests auf Normalverteilung von ELQ und PCQ*

	Kolmogorow-Smirnow ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Sig.	Statistik	df	Sig.
ELQ	.09	166	.00	.98	166	.01
PCQ	.15	166	.00	.95	166	.00

Anmerkung. a. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors.

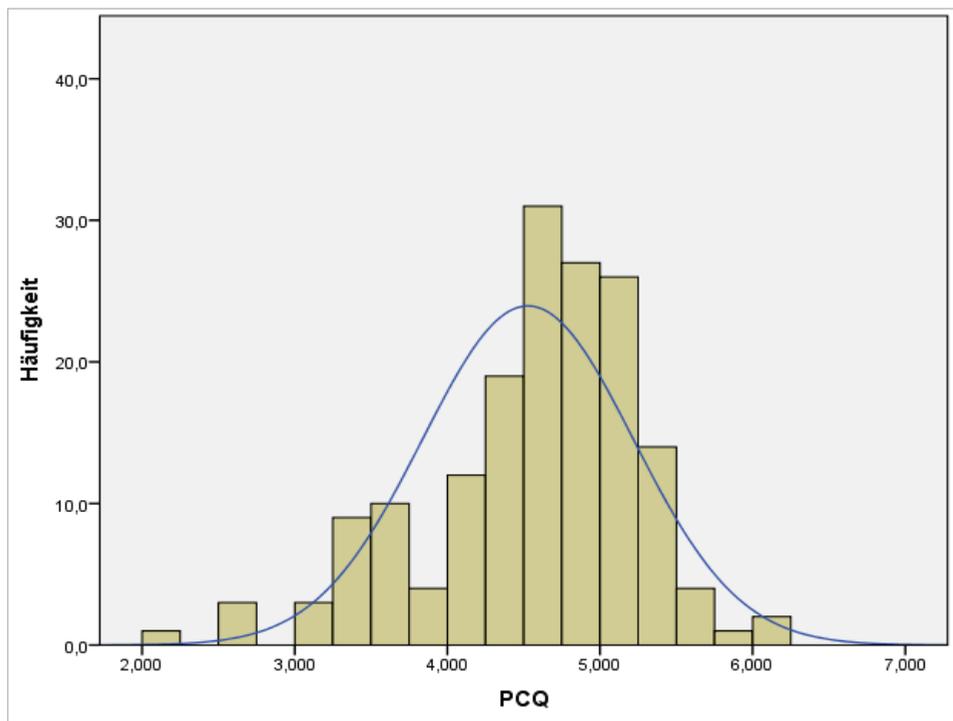


Abbildung 1. Histogramm ELQ.

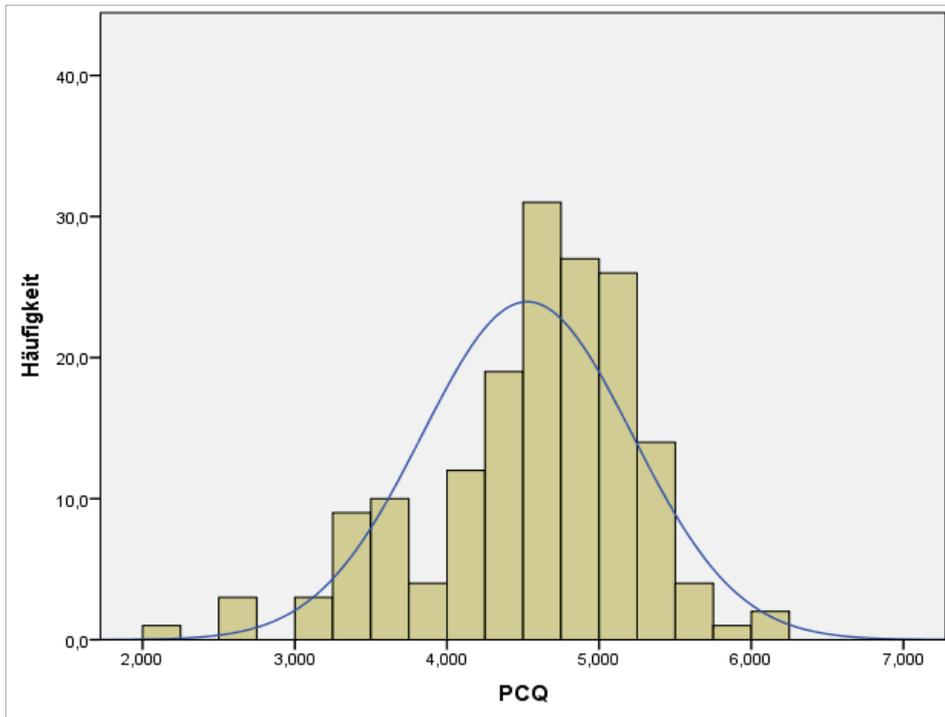


Abbildung 2. Histogramm PCQ.

Auf Basis der gesammelten Befunde ist festzuhalten, dass für die weitere Vorgehensweise nicht von einer Normalverteilung der betreffenden Parameter ausgegangen werden kann. Zur Ermittlung des Zusammenhangs von wahrgenommener ethischer Führung und psychologischem Kapital wird daher die Korrelation nach Spearman berechnet, welche weniger anfällig gegenüber Ausreißern ist, als etwa die parametrische Pearson-Korrelation. Die Ergebnisse deuten jeweils auf signifikant positive Zusammenhänge von ELQ und PCQ sowie seinen Teilfacetten hin (Tabelle 10). Hinsichtlich ihrer Effektstärke (hier: Bestimmtheitsmaß R^2) sind die Zusammenhänge mit Werten zwischen $R^2 = .06$ und $.14$ jedoch allenfalls als schwach zu beurteilen. Dies lässt sich auch anhand eines Streudiagramms verdeutlichen (Abbildung 3).

Tabelle 10. Korrelationskoeffizienten nach Spearman

	PCQ	SEF	HOP	OPT	RES
ELQ r	.38**	.24**	.32**	.28**	.29**
Sig. (2-seitig)	.00	.00	.00	.00	.00

Anmerkung. N = 166; SEF = Selbstwirksamkeit; HOP = Hoffnung; OPT = Optimismus; RES = Resilienz; **. Korrelation ist bei Niveau .01 signifikant (zweiseitig).

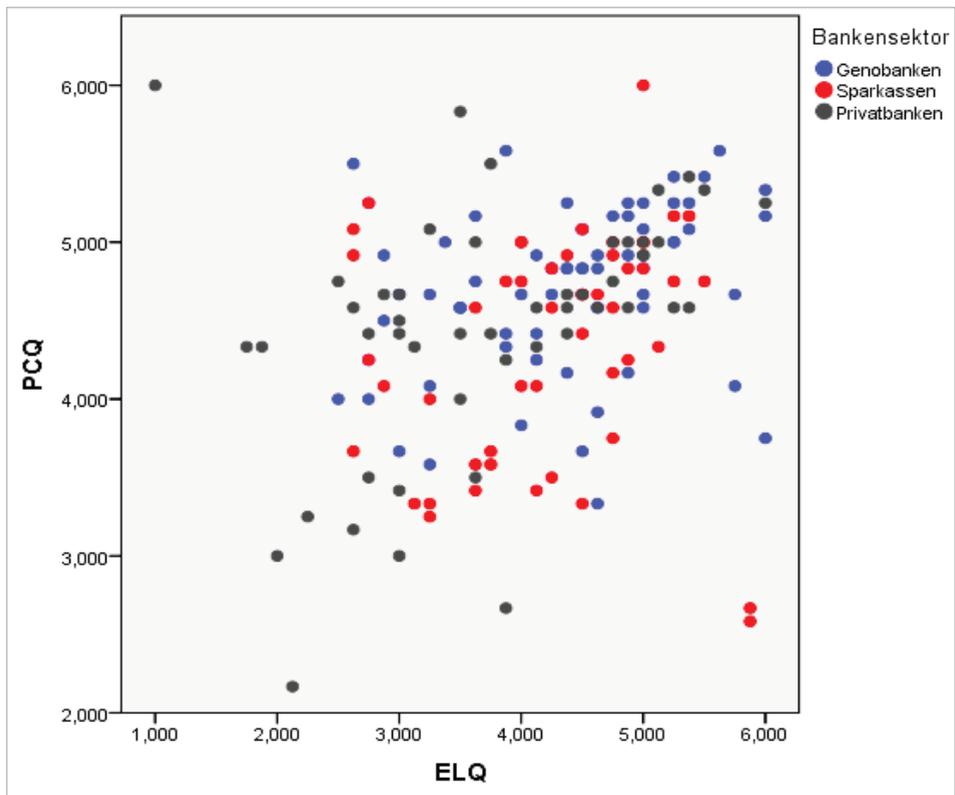


Abbildung 3. Streudiagramm ELQ / PCQ (gruppiert nach Sektoren).

4.4.2 Überprüfung Forschungshypothese 1

H1: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen ethischen Führung und dem psychologischen Kapital von Mitarbeitern im Finanzsektor.

Zur Überprüfung der H1 wird eine lineare Regression durchgeführt. Hierbei nimmt die wahrgenommene ethische Führung (ELQ) die Rolle der unabhängigen Variable (UV) bzw. des Prädiktors ein und das psychologische Kapital die Rolle der abhängigen Variable (AV) bzw. des Kriteriums. Im Unterschied zur Korrelation wird nicht der allgemeine Zusammenhang der beiden Variablen untersucht, sondern es soll der Einfluss des Prädiktors auf das Kriterium untersucht und, sofern möglich, quantifiziert werden. Für die Durchführung einer linearen Regressionsanalyse gibt es mehrere Voraussetzungen, welche vorab zu prüfen sind. Zunächst liegen die zu untersuchenden Daten in intervallskaliertem Form vor, womit eine wesentliche Voraussetzung erfüllt ist. Eine Multikollinearität ist nicht gegeben, da lediglich von einer Prädiktorvariable ausgegangen wird. Eine Linearität kann aufgrund der Befunde der bereits durchgeführten Korrelationsanalyse unter 4.4.1 angenommen werden, womit auch diese Voraussetzung erfüllt ist.

Die vorliegenden Daten werden zudem auf möglicherweise vorliegende Ausreißer hin überprüft, welche die Ergebnisse maßgeblich beeinflussen können. Die Analyse ergibt hierbei insgesamt drei Fälle, welche als Distanz-Ausreißer zu werten sind, d.h. bei den betreffenden Fällen handelt es sich um solche mit großen Residuen (Tabelle 11). Ferner zu berücksichtigen sind Einfluss-Ausreißer, die ebenfalls negative Effekte haben können. Die betreffende Analyse ergibt ein gemischtes Bild (Tabelle 12). So ist die Cook-Distanz in der Spitze mit einem Wert von .37 als gering zu beurteilen, was gegen das Vorliegen von Einfluss-Ausreißern spricht. Gleichzeitig deutet das relativ hohe Delta des mittleren und des maximalen zentrierten Hebelwertes auf eben solche hin. Akzeptabel ist hier ein Wert, der dem dreifachen des mittleren Hebelwertes entspricht, im

vorliegenden Fall also .03. Eine nähere Untersuchung des Datensatzes zeigt, dass insgesamt drei Fälle (bei Rundung auf drei Nachkommastellen 12 Fälle) diesen Wert überschreiten. Auf eine Datenbereinigung vor Durchführung der Regression wird in Anbetracht der Gesamtstichprobengröße jedoch verzichtet.

Tabelle 11. *Übersicht Distanz-Ausreißer*

Fallnummer	Standardresiduum	PCQ	Vorhergesagter Wert	Residuum
32	3.16	6.00	3.91	2.10
49	-3.46	2.58	4.88	-2.29
124	-3.33	2.67	4.88	-2.21

Tabelle 12. *Residuenstatistik*

	Minimum	Maximum	MW	SD
Vorhergesagter Wert	3.91	4.90	4.53	.20
Standardvorhersagewert	-3.12	1.86	.00	1.00
Standardfehler des vorhergesagten Werts	.05	.17	.07	.02
Angepasster vorhergesagter Wert	3.76	4.93	4.53	.20
Residuum	-2.29	2.10	.00	.66
Standardresiduum	-3.46	3.16	.00	1.00
Studentisiertes Residuum	-3.50	3.27	.00	1.01
Gelöschtes Residuum	-2.35	2.24	.00	.67
Studentisiertes gelöschtes Residuum	-3.62	3.37	-.00	1.02
Mahalanobis-Distanz	.00	9.71	.99	1.27
Cook-Distanz	.00	.37	.01	.04
Zentrierter Hebelwert	.00	.06	.01	.01

Schließlich sind die Residuen auf ihre Verteilung hin zu überprüfen. Zur Durchführung einer linearen Regression sollten sie normalverteilt sein, was sowohl anhand eines Streudiagramms (Abbildung 4) als auch eines normalverteilten Q-Q-Diagramms der standardisierten Residuen (Abbildung 5) beurteilt werden kann. Die beiden betreffenden Untersuchungen zeigen, dass im vorliegenden Fall von einer Normalverteilung der Residuen ausgegangen werden kann bzw. dass eine Homoskedastie vorliegt, womit auch die letzte Voraussetzung für die Anwendung der linearen Regression gegeben ist.

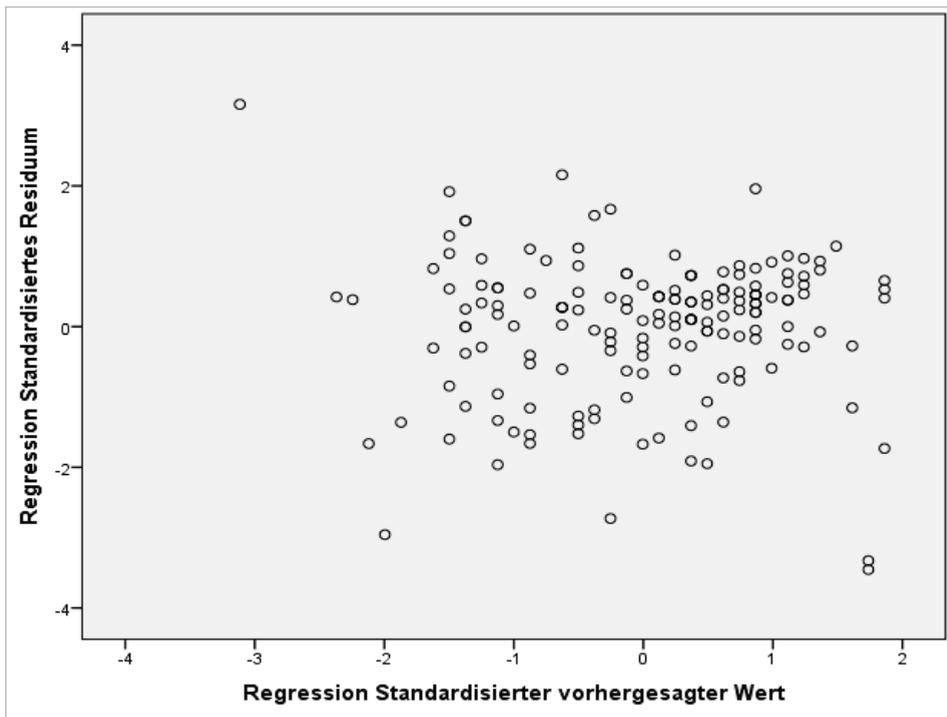


Abbildung 4. Streudiagramm der standardisierten Residuen (PCQ).

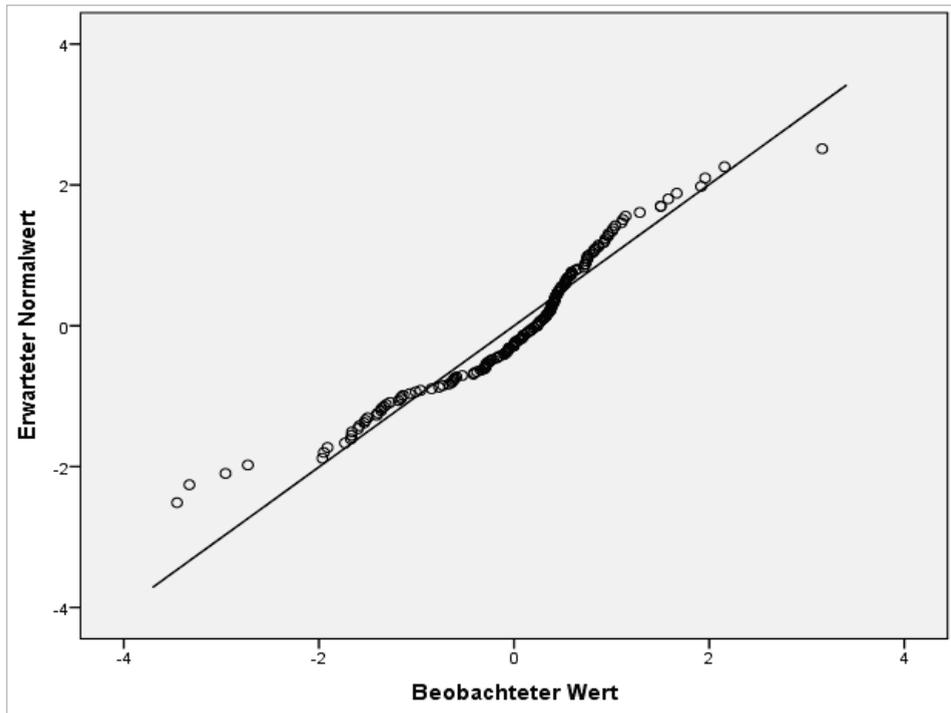


Abbildung 5. Normalverteiltetes Q-Q-Diagramm der standardisierten Residuen (PCQ).

Führt man nunmehr für die beiden Variablen ELQ und PCQ eine lineare Regressionsanalyse durch, um den Einfluss der wahrgenommenen ethischen Führung auf das psychologische Kapital von Bankmitarbeitern zu bestimmen, so ergibt sich ein statistisch signifikantes Modell, welches in den Tabellen 13 bis 15 zusammengefasst ist und wie folgt interpretiert werden kann: Es wird ein statistisch signifikantes Modell verwendet ($F(1, 164) = 14.98, p < .01$). Das korrigierte R^2 zeigt, dass 8 Prozent der Varianz im PCQ-Wert durch die Varianz im ELQ-Wert erklärt werden können. Die wahrgenommene ethische Führung ist somit ein statistisch signifikanter Prädiktor für das psychologische Kapital von Bankangestellten ($t = 3.87, p < .01$). Das Regressionsmodell legt außerdem dar, dass jede zusätzliche Erhöhung des ELQ-Wertes um einen Punkt eine Verbesserung des PCQ-Wertes um .20 Punkte bewirkt. Die Regressionsgleichung für das Modell

lautet: $PCQ = 3.71 + (ELQ \times .20)$. Hinsichtlich der Effektstärke ist in Anbetracht der obigen Werte jedoch allenfalls von einem schwachen Effekt zu sprechen. Abbildung 6 veranschaulicht den Zusammenhang grafisch.

Tabelle 13. *Modellübersicht*

Modell	r	R ²	korrigiertes R ²	Standardfehler der Schätzung
1	.29	.08	.08	.66

Tabelle 14. *ANOVA-Tabelle*

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadratrate	F	Sig.
1 Regression	6.59	1	6.59	14.98	.00
Residuum	72.17	164	.44		
Gesamtsumme	78.77	165			

Tabelle 15. *Koeffiziententabelle*

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	t	Sig.
	B	Standardfehler	Beta		
1 (Konstante)	3.71	.22		16.96	.00
ELQ	.20	.05	.29	3.87	.00

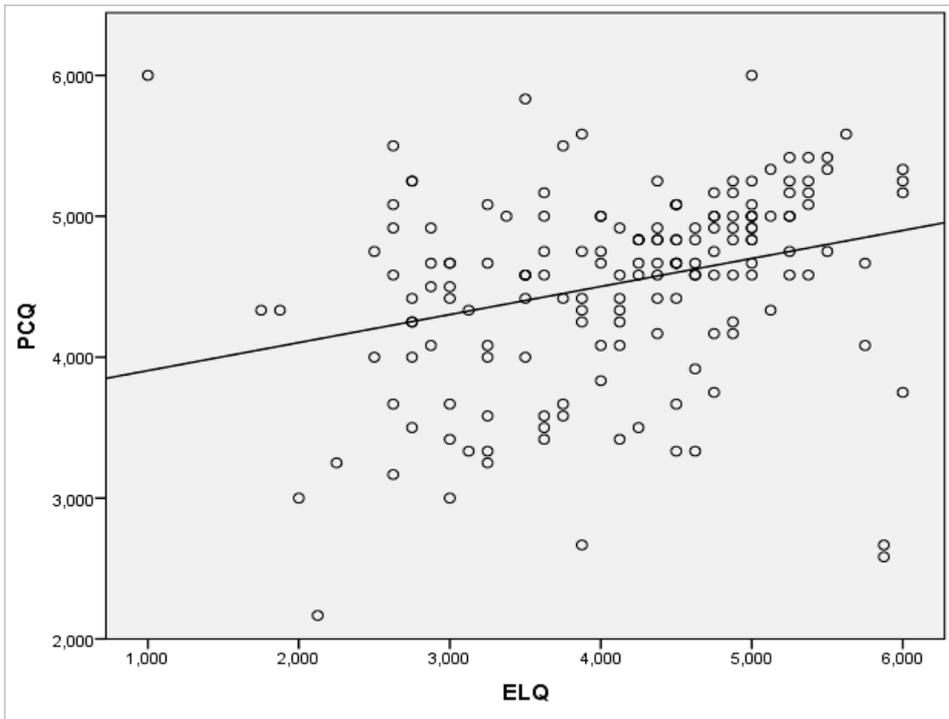


Abbildung 6. Regressionsmodell grafisch.

Es ist somit festzustellen, dass die wahrgenommene ethische Führung einen schwachen, aber signifikant positiven Einfluss auf das psychologische Kapital von Bankangestellten hat, womit die H0 zur Forschungshypothese 1 verworfen werden kann.

4.4.3 Überprüfung Forschungshypothese 2

H2: Es bestehen Unterschiede in der Ausprägung der wahrgenommenen ethischen Führung zwischen den Mitarbeitern der deutschen Bankengruppen.

Die Überprüfung von H2 erfolgt anhand einer Varianzanalyse (ANOVA) für unabhängige Gruppen. Anders als unter 4.4.2 fungiert die wahrgenommene ethische Führung (ELQ) nunmehr als AV, während die

Zugehörigkeit zu einer der drei unabhängigen Bankengruppen - Genossenschaftsbanken, Sparkassen und Privatbanken - die UV bzw. den Faktor darstellt. Ziel dieses Vorgehens ist es, die Variabilität zwischen den Gruppen mit der Variabilität innerhalb der Gruppen zu vergleichen, um so Aussagen über signifikante Unterschiede treffen zu können. Das gängigste Verfahren zur Untersuchung von mehr als zwei Gruppen stellt die einfaktorielle ANOVA dar, deren Durchführung an einige Voraussetzungen gebunden ist. Diese sind im vorliegenden Fall jedoch nicht vollständig gegeben. Zwar legt ein Kolmogorow-Smirnow-Test dar, dass von einer Normalverteilung der Residuen ausgegangen werden kann (Tabelle 16). Eine weitere wesentliche Voraussetzung für die Anwendung einer einfaktoriellen ANOVA, nämlich eine Homogenität der Varianzen, liegt hingegen nicht vor. Dies kann anhand eines Levene-Tests ($F(2, 163) = 3.75, p = .03$) überprüft und belegt werden.

Tabelle 16. *Ergebnisse des Kolmogorow-Smirnow-Tests*

		Standardisiertes Residuum für ELQ
Parameter der Normalverteilung ^{a,b}	Mittelwert	.00
	Standardabweichung	.99
Extremste Differenzen	Absolut	.06
	Positiv	.04
	Negativ	-.06
Teststatistik		.06
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		.20 ^{c,d}
<i>Anmerkung.</i> a. Die Testverteilung ist normal. b. Aus Daten berechnet. c. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors. d. Dies ist eine Untergrenze der tatsächlichen Signifikanz.		

In Anbetracht dessen wird im Folgenden der Kruskal-Wallis-Test, auch H-Test, anstelle der einfaktoriellen ANOVA zur Überprüfung der Forschungshypothese verwendet. Voraussetzung für die Anwendung die-

ses Verfahrens ist lediglich, dass die UV kategorial und die AV intervallskaliert sind, was gegeben ist. Die in Tabelle 17 dargestellten Ergebnisse des Kruskal-Wallis-Tests sind wie folgt zu interpretieren: Es gibt einen statistisch signifikanten Unterschied zwischen den drei betrachteten Gruppen im Hinblick auf die Ausprägung der wahrgenommenen ethischen Führung ($H(2) = 6.97$; $p = .03$). Die Effektgröße (d) wird beim eingesetzten Testverfahren ermittelt, indem der Chi-Quadrat-Wert durch die Stichprobengröße abzüglich 1 dividiert wird, also $d = H / (n-1)$. Hieraus ergibt sich für das entsprechende Maß ein Wert von $d = .04$, was als schwacher Effekt zu beurteilen ist.

Tabelle 17. *Ergebnisse des Kruskal-Wallis-Tests (Statistiken)*

	ELQ
Chi-Quadrat (H)	6.97
df	2
Asymptotische Signifikanz	.03

Tabelle 18. *Rangverteilung, Lage- und Streuungsmaße nach Gruppen*

ELQ	N	Mittlerer Rang	MW	SD	Median	Interquartilsabstand
Genobanken	67	91.72	4.33	.92	4.50	1.38
Sparkassen	50	87.10	4.23	.86	4.31	1.25
Privatbanken	49	68.59	3.76	1.16	3.75	1.88
Gesamtsumme	166					

Es ist zu beachten, dass der Kruskal-Wallis-Test lediglich angibt, ob es einen statistisch signifikanten Unterschied zwischen den untersuchten Gruppen gibt. Er sagt jedoch nichts über die Art des Unterschieds aus oder wo dieser zu finden ist. Es kann im vorliegenden Fall beispielsweise

sein, dass sich nicht alle drei Gruppen signifikant in ihrer ELQ-Ausprägung unterscheiden, sondern lediglich eine Gruppe eine von den beiden anderen abweichende zentrale Tendenz aufweist. Diese Vermutung ergibt sich aus den in Tabelle 18 aufgeführten Werten, wonach Genossenschaftsbanken und Sparkassen sich ähnlich verhalten, während die Werte bei der Gruppe der Privatbanken stärker abweichen. Es empfiehlt sich daher ein ergänzender Post-hoc-Test, um jedes der möglichen Gruppenpaare miteinander zu vergleichen. Das für den Kruskal-Wallis-Test geeignete Post-hoc-Verfahren stellt der Dunn-Bonferroni-Test dar, welcher die in den Tabellen 19 und 20 aufgeführten Ergebnisse liefert. Es zeigt sich ein statistisch signifikanter Unterschied zwischen den jeweiligen Gruppen ($F(2, 163) = 5.32; p < .01$). Insbesondere die Gruppe der Privatbanken unterscheidet sich dabei in ihrer ELQ-Ausprägung signifikant von den beiden übrigen Gruppen und zwar in der Form, dass diese spürbar niedriger ausfällt als bei Genossenschaftsbanken oder Sparkassen. Zwischen den beiden letztgenannten zeigten sich hingegen keine signifikanten Unterschiede.

Tabelle 19. ANOVA-Tabelle (Post-hoc)

ELQ	Quadratsumme	df	Mittel der Quadratrate	F	Sig.
Zwischen Gruppen	10.05	2	5.02	5.23	.01
Innerhalb der Gruppen	156.53	163	.96		
Gesamtsumme	166.57	165			

Tabelle 20. *Ergebnisse des Dunn-Bonferroni-Tests (Post-hoc)*

Gruppe I	Gruppe II	MW-Differenz	Standardfehler	Sig.	95 % Konfidenzintervall	
					Untergrenze	Obergrenze
Genobanken	Sparkassen	.10	.18	.00	-.35	.54
	Privatbanken	.57*	.18	.01	.13	1.02
Sparkassen	Genobanken	-.10	.18	.00	-.54	.35
	Privatbanken	.48*	.20	.05	.00	.95
Privatbanken	Genobanken	-.57*	.18	.01	-1.02	-.13
	Sparkassen	-.48*	.20	.05	-.95	-.00

Anmerkung. *. Mittelwertdifferenz ist bei Niveau .05 signifikant.

Die Effektstärke (d) ergibt sich nunmehr aus der Division der jeweiligen Standardfehlerwerte (z) durch die Wurzel der betroffenen Subjekte, also $d = z / \sqrt{n}$, wobei sich n nur auf die betroffenen Subjekte des jeweiligen paarweisen Vergleichs bezieht. Für das Paar Privatbanken / Genobanken (n = 116) sowie das Paar Privatbanken / Sparkassen (n = 99) ergibt sich jeweils ein Wert von $d = .02$. Die Effekte sind somit als schwach zu beurteilen. Abbildung 7 veranschaulicht die durchschnittlichen ELQ-Ausprägungen der jeweiligen Gruppen in Form von Boxplots:

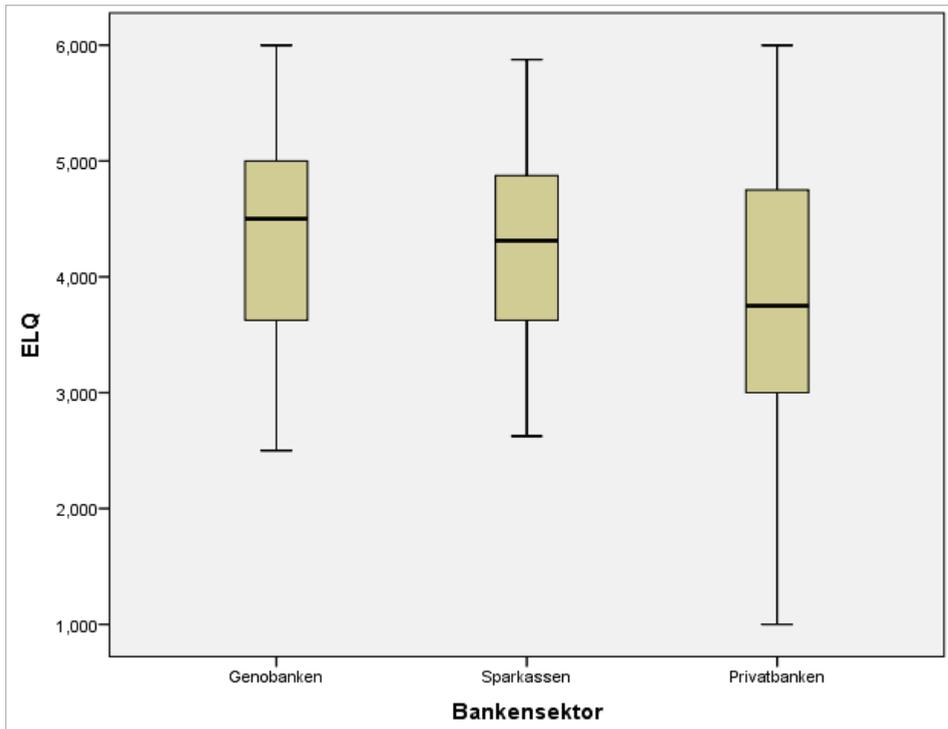


Abbildung 7. Boxplots zur Ausprägung von ELQ je Bankengruppe.

Es ist somit festzustellen, dass schwache, aber signifikante Unterschiede in der Ausprägung der wahrgenommenen ethischen Führung zwischen einzelnen Bankengruppen vorliegen, womit die H_0 zur Forschungshypothese 2 verworfen werden kann.

5 Schlussbetrachtung

Abschließend sollen die Befunde der Forschungsarbeit sowie der Forschungsprozess zusammenfassend und kritisch reflektiert und gewürdigt werden. Hierbei findet auch eine Integration der Ergebnisse aus den beiden Teilstudien statt.

5.1 Diskussion der Ergebnisse

In der durchgeführten Forschungsarbeit konnte dargelegt werden, dass Führungskräfte in den betrachteten deutschen Banken grundsätzlich nach anerkannten ethischen Standards handeln und diesen eine entsprechend hohe Bedeutung beimessen. Die Ergebnisse der qualitativen Experteninterviews decken sich dabei mit denen der quantitativen Online-Befragung von Bankangestellten, welche das Führungshandeln ihrer Vorgesetzten im Mittel eher als ethisch denn als unethisch wahrnehmen und beurteilen. Dies zeigt sich auch an den zusätzlich zu den ELQ- und PCQ-Werten erhobenen freien Antworten zur Beschreibung der direkten Führungskraft oder der im Unternehmen herrschenden Führungskultur, welche überwiegend positiv behaftete Attribute beinhalten. So tauchen viele Begrifflichkeiten auf, die mit dem Konzept der ethischen Führung verbunden sind, insbesondere Ehrlichkeit und Fairness werden überproportional häufig genannt. Aber auch Aspekte wie Verantwortungsbewusstsein, Moral und Vorbildfunktion finden sich wieder. Die Führungskultur in deutschen Banken kann somit durchaus als moralisch beschrieben werden. Es ist jedoch eine tiefere Differenzierung vorzunehmen. So gibt es ethische und moralische Prinzipien und Werte, welche das Handeln von Bankführern grundsätzlich mitbestimmen und prägen. Das Vorliegen dieser Werte bedingt aber nicht zwangsläufig die Definition der in Banken vorherrschenden Führung als ethisch im Sinne der Konzeption von Brown und Kollegen. Aspekte des moralischen Managers, insbesondere die Verwendung eines Belohnungs- und Sanktionierungssystems zur proaktiven Beeinflussung und Förderung ethischer Verhaltensweisen der Geführten, konnten

im Rahmen der Forschungsarbeit nicht oder nur in sehr begrenztem Maße nachgewiesen werden. Entsprechend konsistent erscheint der Umstand, dass solche Items im ELQ-8, welche sich auf konkretes Verhalten der beurteilten Führungskräfte beziehen, im Durchschnitt eine schwächere Zustimmung von den Versuchspersonen erfahren, als solche, die sich eher auf Attribute und Werte fokussieren. Eine Definition der Führung als ethisch neutral nach Treviño et al. (2000) erscheint somit als treffender.

Hinsichtlich der Führungsunterschiede zwischen den in Deutschland präsenten Bankengruppen zeigt sich ein heterogenes Bild. Während sich in den Experteninterviews keine wesentlichen Unterschiede im Äußerungsinhalt der befragten Führungskräfte finden, so deuten die Erfahrungsberichte zweier Interviewpartner auf eine tendenziell weniger ethische Führungspraxis in Privatbanken hin. Auch die erhobenen quantitativen Daten legen dar, dass die Geführten in privaten Kreditinstituten ihre Führungskräfte bzw. deren Führungsverhalten als weniger ethisch beurteilen, als dies in den anderen beiden Gruppen der Fall ist. Ein Erklärungsansatz für die Abweichung zwischen den Befunden qualitativer und quantitativer Forschung findet sich insbesondere im bereits erwähnten Aspekt der sozialen Erwünschtheit. Auch zeigt sich hierin die Problematik möglicher Verzerrungen von Selbst- und Fremdbeurteilung in den unterschiedlichen Verfahren. So kann es durchaus sein, dass Führungskräfte in Privatbanken ebenso auf Basis moralischer Prinzipien handeln wie ihre Kollegen aus Genossenschaftsbanken oder Sparkassen, sie ihren Mitarbeitern diese Werte aufgrund eines erhöhten Leistungsdrucks jedoch nicht immer adäquat vermitteln können. Dass ethikbewusste Führung, aller Notwendigkeit zum Trotz, hinsichtlich ihrer Praktikabilität im Wirtschaftsalltagalltag bisweilen an ihre Grenzen stößt, führen auch Kuhn und Weibler (2003) als Limitation dieser Führungskonzeption an. Sie verweisen in diesem Zusammenhang darauf, dass für die erfolgreiche Umsetzung neben bestimmten Kontextfaktoren, wie etwa der Situation, vor allem das Miteinander von guten Führern und Geführten eine wichtige Determinante darstellt.

Vergleicht man das Ausmaß der wahrgenommenen ethischen Führung ergänzend anhand der übrigen erhobenen soziodemografischen Variablen, beispielsweise nach Einsatzbereich der Studienteilnehmer oder Größe des Instituts nach Bilanzsumme oder Mitarbeiterzahl, so zeigt sich jeweils kein Effekt der Gruppenzugehörigkeit, wengleich analog zur obigen Argumentation die Vermutung nahe liegt, dass es in größeren Häusern vermeintlich weniger moralisch zugeht als in kleineren Betrieben. Auch eine Untersuchung zum Einfluss des Geschlechts der beurteilten Führungskraft lässt keine Aussage darüber zu, ob Frauen und Männer sich spürbar in ihrem Führungsstil unterscheiden. Hierbei ist aber auch zu beachten, dass die Befunde in Anbetracht der mitunter sehr unterschiedlichen Gruppengrößen nur begrenzt aussagekräftig und empirisch belastbar sind. Von Interesse wäre insofern eine vertiefende Forschung, insbesondere mit einer breiteren Stichprobenbasis, als dies im gegebenen Setting darstellbar war.

Schließlich konnte in der vorliegenden Forschungsarbeit empirisch nachgewiesen werden, dass die Anwendung ethischer Prinzipien im Führungshandeln einen positiven Effekt auf das psychologische Kapital von Angestellten hat. Die Betonung moralischer Werte durch den direkten Vorgesetzten scheint demnach zentrale psychologische Konstrukte der Geführten zu bestärken und sollte in der Konsequenz auch eine stärkere Mitarbeiterbindung und eine effizientere Arbeitsweise bewirken. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass der gefundene Effekt hinsichtlich seiner Stärke lediglich als schwach zu beurteilen ist. Darüber hinaus gilt der Grundsatz, dass ein korrelativer Zusammenhang keinen eindeutigen Rückschluss auf eine Kausalität zulässt. Es ist also möglich, dass eine Vielzahl anderer Faktoren einen wesentlich bedeutsameren (positiven) Einfluss auf das psychologische Kapital von Bankangestellten haben, als der angewandte Führungsstil. Diese These lässt sich auch dadurch stützen, dass eine Varianzanalyse zur Untersuchung der Ausprägung des PCQ-Wertes auf Unterschiede zwischen den Bankengruppen andere Ergebnisse liefert,

als dies beim ELQ-Wert der Fall ist. Zwar zeigt sich auch hier ein schwacher, aber statistisch signifikanter Unterschied, jedoch beschränkt sich dieser auf das Sektorenpaar Genossenschaftsbanken / Sparkassen, während sich die Privatbanken nicht signifikant unterscheiden. Ein möglicher Erklärungsansatz für diesen Umstand ist etwa, dass Menschen mit einem stärker ausgeprägten psychologischen Kapital sich bewusst für die Arbeit bei Genossenschaftsbanken entscheiden. Zwar findet sich in Anbetracht der ideellen Nähe zum Sparkassensektor kein offenkundig plausibler Grund hierfür. Es könnte jedoch sein, dass Genossenschaftsbanken die Vorzüge aus Privatwirtschaft (Leistungsaspekt) und öffentlichem Dienst (Sicherheitsaspekt) aus Sicht der betreffenden Mitarbeiterzielgruppe am besten kombinieren und deswegen als besonders attraktiver Arbeitgeber gelten. Zu berücksichtigen ist aber auch, dass die erlebte Führung zwar ein wichtiger Einflussfaktor hinsichtlich der Selbstwirksamkeit oder der Resilienz von Mitarbeitern ist, diese Ressourcen aber selbstverständlich nicht alleinig prägt. Ebenso bedeutsam dürfte sein, ob Mitarbeiter ihren Job und ihre Tätigkeit als sinnvoll erachten oder aber, inwiefern Sie das Teamklima als positiv wahrnehmen und ein Gefühl der Zugehörigkeit zu ihren Kollegen empfinden. Menschen können außerdem auch aus dem privaten Umfeld positive Bestärkung und Unterstützung erfahren, um Probleme, die sie im beruflichen Kontext erleben, auszublenden und besser zu verarbeiten. Entscheidend ist insofern die Frage, wie sich das Verhältnis von Ursache und Wirkung bei der vorliegenden Beobachtung darstellt, also ob Menschen mit einem überdurchschnittlich ausgeprägten PsyCap bewusst die Arbeit in Genossenschaftsbanken suchen, oder ob die Beschäftigung im genossenschaftlichen Sektor der Grund für diese Ausprägung ist.

5.2 Diskussion des Forschungsprozesses

Der durchgeführte Forschungsprozess wird überwiegend als positiv und konstruktiv beurteilt, dennoch weist er in der Retrospektive einige konzeptionelle Schwächen auf. Hinsichtlich der qualitativen Teilstudie

hätte so etwa eine stärkere Orientierung des Interviewleitfadens am untersuchten ethischen Führungskonzept erfolgen können. Speziell der Aspekt des moralischen Managements kam in den Expertengesprächen zu kurz, sodass hinterfragt werden muss, inwiefern dieser tatsächlich nicht praktiziert wird. Im Umkehrschluss ist fraglich, ob in Anbetracht der vorab aufgeführten Limitationen der Konzeption von Brown und Kollegen die Wahl eines anderen theoretischen Ansatzes nicht geeigneter gewesen wäre. Auch die Zahl der geführten Interviews und die gezielte Stichprobensammlung durch den Forschenden kann in diesem Zusammenhang zu unterschiedlichen Verzerrungen geführt haben. Dies gilt insbesondere mit Blick auf die im Betrieb des Forschenden erhobenen Daten, sowohl seitens der Experten als auch des Autors. Auf den Aspekt der sozialen Erwünschtheit wurde diesbezüglich bereits mehrfach eingegangen. Aber auch der Umstand, dass regional eine Beschränkung auf den Großraum Dortmund stattfand, muss kritisch betrachtet werden, wenn es um die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse für den bundesdeutschen Finanzsektor geht. Positiv wird hingegen beurteilt, dass alle Beteiligten die geführten Gespräche übereinstimmend als sehr angenehm und professionell wahrgenommen und beschrieben haben.

Auch hinsichtlich der quantitativen Teilstudie gibt es einige Limitationen, die den Forschungsprozess negativ beeinflussen können. Allen voran ist hier die Erhebung der offenen Fragen im Rahmen der Online-Befragung zu nennen, da die Versuchspersonen durch die vorab beantworteten Items des ELQ-8 möglicherweise unbewusst Priming-Effekten unterlagen. Hier wäre beispielsweise eine randomisierte Reihenfolge der Fragebogenteile zweckmäßiger gewesen, gleichzeitig barg ein solcher Ansatz die Gefahr, eine geringere Zahl von Versuchsteilnehmern für die durchgeführte Studie zu gewinnen können. Dies zeigt sich daran, dass bereits im gewählten Design lediglich rund 40 Prozent der Studienteilnehmer in diesem Bereich Angaben machten. Hinsichtlich der Anonymität der Durchführung kann außerdem nicht ausgeschlossen werden, dass einzelne Ver-

suchsteilnehmer die Items mitunter willkürlich ausfüllten oder an der Studie teilnahmen, obwohl keine Beschäftigung im Bankensektor gegeben war, wenngleich diesem Umstand durch den expliziten Hinweis im Einleitungstext und einzelne soziodemografische Variablen vorgebeugt werden sollte. Die erreichte Versuchspersonenzahl und die Verteilung nach Bankengruppen sind dennoch als erfreulich zu beurteilen und ermöglichen statistisch repräsentative Rückschlüsse zu den untersuchten Konstrukten.

5.3 Ausblick

Die durchgeführte Forschungsarbeit verdeutlicht die Bedeutung von Aspekten der Ethik und Moral im heutigen Wirtschaftsleben. Sie legt aber auch einige Schwächen und Limitationen des von Brown und Kollegen geprägten Konzepts der ethischen Führung dar. So muss hinterfragt werden, inwiefern die Befunde spezifisch für eben dieses Führungskonzept und nicht auf andere populäre Führungskonzepte, wie beispielsweise die authentische Führung, übertragbar sind. Eine alternative Sichtweise ist, ethische Führung lediglich als eine Komponente oder Ausprägung transformationaler Führung zu betrachten. Für die Führungsforschung ergeben sich somit Forschungsdesiderata in Bezug auf eine stärkere theoretische Abgrenzung ethischer Führung. Die bereits erwähnten Überlegungen von Riggio et al. (2010) oder Eisenbeiss (2012) bilden hierfür eine Ausgangsbasis. Hinsichtlich des untersuchten Wirtschaftsbereichs erscheint in Anbetracht des begrenzten Umfangs der in der qualitativen Teilstudie untersuchten Stichprobe außerdem eine vertiefende Forschungsarbeit geboten, da die Repräsentativität für den gesamten deutschen Bankensektor im vorliegenden Fall kaum gegeben sein dürfte. Von Interesse wäre darüber hinaus eine Erweiterung der Forschung auf den gesamten Finanzsektor, welcher auch die Versicherungsbranche und andere Finanzdienstleister umfasst. Auf diese Weise könnten Besonderheiten des Finanzsektors im Ganzen im Vergleich zur übrigen Volkswirtschaft ebenso herausgearbeitet werden, wie etwa von Banken und Versicherungen untereinander.

Für die betriebliche Praxis legen die Ergebnisse der Forschungsarbeit nahe, dass die Implikation und Verankerung moralischer Prinzipien in der Unternehmens- und Führungskultur für Banken, ebenso wie für jede andere Wirtschaftsorganisation, nicht dem bloßen Selbstzweck dienen, sondern darüber hinaus eine Vielzahl positiver Effekte versprechen. Eine Förderung des psychologischen Kapitals der Mitarbeiterschaft ist nach aktuellen Erkenntnissen unmittelbar mit positiven ökonomischen Auswirkungen verbunden. Ferner bietet sich die Möglichkeit, sich in Zeiten eines zunehmenden Fachkräftemangels und stetig steigender regulatorischer Anforderungen von Wettbewerbern abzugrenzen und die eigene Arbeitgeberattraktivität zu fördern. Es finden sich somit Ansatzpunkte sowohl im normativen und strategischen Management als auch auf operativer Ebene im Bereich der Führungskräfteauswahl und -entwicklung. Entscheidend scheint in diesem Zusammenhang die Berücksichtigung beider Perspektiven, also sowohl der Führungskräfte als auch der Geführten. Dies kann beispielsweise durch gezielte Coachingmaßnahmen oder aber durch eine Implikation ethischer Prinzipien im Beurteilungswesen umgesetzt werden, beispielsweise in Form von 360-Grad-Feedbacks. Auf diese Weise ergeben sich Mehrwerte nicht nur für die betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte, sondern in letzter Konsequenz auch für das Unternehmen und seine Stakeholder wie Kunden, Geschäftspartner oder Eigentümer.

Literaturverzeichnis

- Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V. (2018). *Beschäftigte im Kreditgewerbe*. Berlin. Abgerufen von <https://www.agvbanken.de/AGVBanken/Statistik/>.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22 (2), 127-152. doi: 10.1002/hrdq.20070.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84 (2), 191-215. doi: 10.1037/0033-295X.84.2.191.
- BanksDaily.com (o.J.). Größte Banken in Europa nach ihrer Marktkapitalisierung im Jahr 2018 (in Milliarden Euro; Stand: 31. Mai 2018). In: *Statista - Das Statistik-Portal*. Abgerufen am 13.05.2019 von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/165637/umfrage/marktkapitalisierung-von-banken-in-europa/>.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers. Abgerufen von Academia.edu.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1 (3), 185-216. doi: 10.1177/135910457000100301.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17 (6), 595-616. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.004.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. doi: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002.

- Buchner, A., Erdfelder, E., Faul, F. & Lang, A.-G. (2019). *G*Power* (Version 3.1.9.4) [Software]. Verfügbar über <http://www.gpower.hhu.de/>.
- Bundesverband deutscher Banken e.V. (2017). *Zahlen, Daten, Fakten der Kreditwirtschaft*. Berlin. Abgerufen von <https://bankenverband.de/publikationen/broschueren/zahlen-daten-fakten/>.
- Ciulla, J. B. & Forsyth, D.R. (2011). Leadership Ethics. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grant, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Hrsg.). *The SAGE Handbook of Leadership* (S. 229-241). London: SAGE Publications Ltd. Abgerufen von University of Richmond Scholarship Repository.
- Craig, S. B., & Gustafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *Leadership Quarterly*, 9 (2), 127-145. doi: 10.1016/S1048-9843(98)90001-7.
- Coutu, D. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80 (5), 46-55. Abgerufen am 01.04.2019 von <https://hbr.org/2002/05/how-resilience-works>.
- Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A. H. B. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of leader integrity. *Leadership Quarterly*, 18 (2), 199-230. doi: 10.1080/13594320802362688.
- Deutsche Bundesbank (2017). *Geld und Geldpolitik*. Frankfurt am Main. Abgerufen von <https://www.bundesbank.de/de/publikationen/schule-und-bildung/geld-und-geldpolitik-606038>.
- Deutsche Bundesbank (2018a). *Verzeichnis der Kreditinstitute und ihrer Verbände sowie der Treuhänder für Kreditinstitute in der Bundesrepublik Deutschland*. Frankfurt am Main. Abgerufen von <https://www.bundesbank.de/de/statistiken/banken-und-andere-finanzielle-institute/banken/publikationen-banken>.

- Deutsche Bundesbank (2018b). *Bankstellenbericht 2017. Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahr 2017*. Frankfurt am Main. Abgerufen von <https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/bankenaufsicht/dokumentation/bankstellen-597750>.
- Deutsche Bundesbank (2019). *Monatsbericht März 2019*. Frankfurt am Main. Abgerufen von <https://www.bundesbank.de/de/publikationen/berichte/monatsberichte/>.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). Bestimmung von Teststärke, Effektgröße und optimalem Stichprobenumfang. In N. Döring & J. Bortz (Hrsg.). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (S. 807-866). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag. doi: 10.1007/978-3-642-41089-5.
- dr. dresing & pehl GmbH (2019a). *f4transkript* (Version 7.0.6) [Software]. Verfügbar über <https://www.audiotranskription.de/f4>.
- dr. dresing & pehl GmbH (2019b). *f4analyse* (Version 2.5.1) [Software]. Verfügbar über <https://www.audiotranskription.de/f4-analyse>.
- Eisenbeiss, S.A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23, 791-808. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.03.001.
- Externbrink, K., Tomoff, M. & Diess, C. (2015). Psychologisches Kapital fördern durch Coaching. Ein Beitrag aus der positiven Organisationspsychologie. *Coaching Magazin*, 8 (3), 20-24. Abgerufen von <https://www.coaching-magazin.de/ausgaben/2015/ausgabe-3>.
- Felfe, J. (2009). *Mitarbeiterführung. Praxis der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Fischer, D. (2005). *Unternehmenskultur und Personalführung. Potenziale aus der Interaktion*. Abgerufen am 28.03.2019 von http://www.org-portal.org/fileadmin/media/legacy/Unternehmenskultur_und_Personalf_hrung.pdf.

- Flögel, F. & Gärtner, S. (2018). Ein Vergleich der Bankensysteme in Deutschland, dem Vereinigten Königreich und Spanien aus räumlicher Perspektive. Befunde und Handlungsbedarf. In: Institut Arbeit und Technik (Hrsg.), *IAT Discussion Paper 18/01B*. Gelsenkirchen. Abgerufen von <https://www.iat.eu/forschung-und-beratung/publikationen.html?filter=dp>.
- Gärtner, S. & Flögel, F. (2013). Dezentrale versus zentrale Bankensysteme? Geographische Marktorientierung und Ort der Entscheidungsfindung als Dimensionen zur Unterteilung von Bankensystemen. *Zeitschrift für Wirtschaftsgeografie*, 57 (3), 105-121. Abgerufen von <https://www.iat.eu/aktuell/veroeff/2013/floegel02.pdf>.
- Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (Genossenschaftsgesetz - GenG) i.d.F. der Bekanntmachung vom 16. Oktober 2006 (BGBl. I S. 2230), zuletzt geändert durch Artikel 8 des Gesetzes vom 17. Juli 2017 (BGBl. I S. 2541). Abgerufen von <https://www.gesetze-im-internet.de/>.
- Heldt, C., Breuer, W. Breuer, C. (2018). Shareholder Value. In: *Gabler Wirtschaftslexikon*. Abgerufen am 30.03.2019 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/shareholder-value-43433/version-266763>.
- Holzmann, R. (2019a). Begriffliche Grundlagen der Wirtschaftsethik. In R. Holzmann (Hrsg.). *Wirtschaftsethik, Studienwissen kompakt* (S. 1-31). Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi: 10.1007/978-3-658-23460-7_1.
- Holzmann, R. (2019b). Ethische Grundpositionen. In R. Holzmann (Hrsg.). *Wirtschaftsethik, Studienwissen kompakt* (S. 33-69). Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi: 10.1007/978-3-658-23460-7_1.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6 (2), 43–54. doi: 10.5465/AME.1992.4274395.

- IBM Corp. (2013). *IBM SPSS Statistics* (Version 22.0) [Software]. Verfügbar über <https://www.ibm.com/de-de/analytics/spss-statistics-software>.
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18 (4), 257-265. doi: 10.1111/j.1936-4490.2001.tb00261.x.
- Kell, T. (2005). *Die Kunst des Führens. Verhalten entwickeln, Führungspotenzial erweitern*. Wiesbaden: Gabler Verlag. doi: 10.1007/978-3-322-90313-6.
- Kerschreiter, R. & Eisenbeiss, S. A. (2015). Ethische Führung. In J. Felfe (Hrsg.). *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 27-37). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Kuhn, T. & Weibler, J. (2003). Führungsethik: Notwendigkeit, Ansätze und Vorbedingungen ethikbewusster Mitarbeiterführung. *Die Unternehmung*, 57 (5), 375-392. Abgerufen am 13.05.2019 von <http://www.dozenten-boerse.de/tools/download?dfID=1303>.
- Lang, R. (2014). Ethische und destruktive Führung: Gute Führung - Schlechte Führung. In R. Lang & I. Rybnikova (Hrsg.), *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte* (S. 313-353). Wiesbaden: SpringerGabler.
- Leiner, D. J. (2019). *SoSci Survey* (Version 3.1.06) [Software]. Verfügbar über <https://www.soscisurvey.de>.
- Lies, J. (2018). Unternehmenskultur. In: *Gabler Wirtschaftslexikon*. Abgerufen am 28.03.2019 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmenskultur-49642/version-272870>.
- Luthans, F., Avolio, B. J. & Avey, J. B. (2007). Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire (PCQ). Menlo Park: Mind Garden, Inc. Abgerufen von <https://www.mindgarden.com/136-psychological-capital-questionnaire>.

- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60 (3), 541–572. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x.
- Luthans, F., Luthans, K. W. & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47 (1), 45–50. doi: 10.1016/j.bushor.2003.11.007.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633-647). Wiesbaden: Springer Verlag. doi: 10.1007/978-3-658-21308-4_42.
- McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C. & Islam, M. M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (5), 436–457. doi: 10.1108/01437731011056452.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. & Dukerich, J. M. (1985). The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78-102. doi: 10.2307/2392813.
- Nerdinger, F. W. (2014). Führung von Mitarbeitern. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 83-102). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. doi: 10.1007/978-3-642-41130-4.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A. & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90 (2), 157–170. doi: 10.1007/s10551-009-0037-9.

- Nolzen, N. (2018). The concept of psychological capital: a comprehensive review. *Management Review Quarterly*, 68 (3), 237–277. doi: 10.1007/s11301-018-0138-6.
- PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2014). *Kulturwandel im Bankensektor? Eine Befragung von Führungskräften deutscher Banken zum Umgang mit Kultur und Werten. Mit Handlungsempfehlungen von PwC*. Abgerufen 16.05.2019 von <https://www.pwc-wissen.de/pwc/de/shop/publikationen/Kulturwandel+im+Bankensektor%3F/?card=12892>.
- Renz, P. S., Frischherz, B. & Wettstein, I. (2015). *Integrität im Managementalltag. Ethische Dilemmas im Managementalltag erfassen und lösen*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. doi: 10.1007/978-3-662-44418-4.
- Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C. & Maroosis, J.A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership Virtues Questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62 (4), 235-350- doi: 10.1037/a0022286.
- Scheier, M. F. & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4 (3), 219–247. doi: 10.1037/0278-6133.4.3.219.
- Schmidt, R. H. (2018). Passt das deutsche Dreisäulensystem in eine zunehmend harmonisierte Bankenstruktur für Europa? In: House of Finance | Goethe University (Hrsg.), *SAFE Policy Letter No. 65*. Frankfurt am Main. Abgerufen von <https://safe-frankfurt.de/de/policy-center/publikationen.html>.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40 (3), 437-453. doi: 10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x.

- Schreier, M. (2013a). Qualitative Forschungsmethoden. In W. Hussy, M. Schreier & G. Echterhoff (Hrsg.), *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (S. 185-221). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Schreier, M. (2013b). Qualitative Erhebungsmethoden. In W. Hussy, M. Schreier & G. Echterhoff (Hrsg.), *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (S. 222-244). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Schreier, M. (2013c). Bewertung qualitativer Forschung. In W. Hussy, M. Schreier & G. Echterhoff (Hrsg.), *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (S. 276-284). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Schreier, M. (2013d). Qualitative Analyseverfahren. In W. Hussy, M. Schreier & G. Echterhoff (Hrsg.), *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (S. 245-275). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55 (1), 5-14. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.5.
- Snyder, C. R., Irving, L. M., & Anderson, J. R. (1991). Hope and health. In C. R. Snyder & D. R. Forsyth (Hrsg.), *Handbook of social and clinical psychology: The health perspective* (S. 285-305). Elmsford: Pergamon Press. Abgerufen von University of Richmond Scholarship Repository.
- Sparkassengesetz Nordrhein-Westfalen (Sparkassengesetz - SpkG) i.d.F. vom 18. November 2008 (GV. NRW. S. 696) zuletzt geändert durch Artikel 6 des Gesetzes vom 15. November 2016 (GV. NRW. S. 966). Abgerufen von <https://recht.nrw.de/>.

- Statistisches Bundesamt (2019). *Inlandsproduktberechnung - Detaillierte Jahresergebnisse (vorläufige Ergebnisse) - Fachserie 18 Reihe 1.4 - 2018*. Wiesbaden. Abgerufen von https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Volkswirtschaftliche-Gesamtrechnungen-Inlandsprodukt/_inhalt.html.
- Steinke, I. (2000) Gütekriterien qualitativer Forschung. In Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (Hrsg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 319-331). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch. Abgerufen am 03.04.2019 von http://www.geffers.info/psychologie/zus/Steinke_2000_Guetekriterien_qualitativer_Forschung.pdf.
- StepStone GmbH & Kienbaum Institut @ ISM GmbH für Leadership & Transformation (Hrsg.). (2018). *Leadership Survey 2018. Die Kunst des Führens in der digitalen Transformation*. Düsseldorf, Dortmund. Abgerufen am 16.05.2019 von https://www.stepstone.de/ueber-stepstone/wp-content/uploads/2018/08/Kienbaum-StepStone_Die-Kunst-des-Fuehrens-in-der-digitalen-Revolution_Webversion.pdf.
- Suchanek, A. & Lin-Hi, N. (2018). Wirtschaftsethik. In: *Gabler Wirtschaftslexikon*. Abgerufen am 30.03.2019 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/wirtschaftsethik-48644/version-271895>
- Treviño, L. K., Brown, M. & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executional ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56 (1), 5-37. doi: 10.1177/0018726703056001448.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P. & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42 (4), 128-142. doi: 10.2307/41166057.
- Weiner, B. (1985). An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. *Psychological Review*, 92 (4), 548-573. doi: 10.1037/0033-295X.92.4.548.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson Education Inc. Abgerufen von businessksu.wordpress.com.

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S. & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20 (1), 38–48. doi: 10.1177/1548051811429352.

Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:

Band 1 (2019)

Lischka, H. M., Sauer, S. & Sülzenbrück, S. (Hrsg.)

Typisch! Empirische Beiträge zum Einfluss von Stereotypen auf menschliches Verhalten

ISSN (Print) 2569-0876 ISSN (eBook) 2569-0884

Band 2 (2020)

Kurzenhäuser-Carstens, S. & Sülzenbrück, S. (Hrsg.)

Einfluss von appbasiertem Achtsamkeitstraining auf Gesundheit und Wohlbefinden von Berufstätigen.

ISSN 2569-0876 (Print) – ISSN 2569-0884 (eBook) /

ISBN (Print) 978-3-89275-127-4 – ISBN (eBook) 978-3-89275-128-1

Band 3 (2020)

Sülzenbrück, S. & Sauer, S. (Hrsg.)

Wege zur empirischen Abschlussarbeit in der Wirtschaftspsychologie.

ISSN 2569-0876 (Print) – ISSN 2569-0884 (eBook) /

ISBN (Print) 978-3-89275-139-7 – ISBN (eBook) 978-3-89275-140-3

Band 4 (2020)

Surma, S. & Sülzenbrück, S. (Hrsg.)

Open Space Büroflächen – moderne Arbeitsform oder Belastungsfaktor?

ISSN 2569-0876 (Print) – ISSN 2569-0884 (eBook) /

ISBN (Print) 978-3-89275-166-3 – ISBN (eBook) 978-3-89275-167-0

ISBN (Print) 978-3-89275-194-6

ISSN (Print) 2569-0876

ISBN (eBook) 978-3-89275-195-3

ISSN (eBook) 2569-0884



Institut für Wirtschaftspsychologie
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

FOM Hochschule

iwip

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Die mit bundesweit über 57.000 Studierenden größte private Hochschule Deutschlands führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter fom.de

Das Institut für Wirtschaftspsychologie (iwip) der FOM hat sich unter der Leitung von Prof. Dr. habil. Sandra Sülzenbrück und Prof. Dr. habil. Sebastian Sauer zum Ziel gesetzt, in den vier großen Anwendungsfeldern der Wirtschaftspsychologie – Arbeit, Organisation, Personal und Konsumenten – empirisch zu forschen. Das iwip strebt danach, die gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse für die (Unternehmens-)Praxis sowie die Scientific Community möglichst unmittelbar zugänglich und nutzbar zu machen. Unter anderem werden folgende Themen in den Anwendungsfeldern untersucht:

- Arbeitszufriedenheit, Stress und Erholung, Digitalisierung und die Erfordernisse und Auswirkungen der Entgrenzung des Arbeitens im Bereich Arbeitspsychologie,
- Organisationsdiagnose und -entwicklung sowie Führung im Bereich Organisationspsychologie,
- die Entwicklung von psychologischen Testverfahren für Personalpraktiker im Bereich Personal,
- Entscheidungsprozesse bei Käufen und Finanzentscheidungen sowie der Entwicklung neuer Messverfahren im Bereich Konsumentenpsychologie.

Weitere Informationen finden Sie unter fom-iwip.de



Im Forschungsblog werden unter dem Titel „FOM forscht“ Beiträge und Interviews rund um aktuelle Forschungsthemen und -aktivitäten der FOM Hochschule veröffentlicht.

Besuchen Sie den Blog unter fom-blog.de