

«Du wirst nicht mehr geführt, du wirst gemanagt.»

**Unternehmenskulturelle Konsequenzen digitaler
Unternehmenstransformationen**

D I S S E R T A T I O N
der Universität St.Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften
sowie Internationale Beziehungen (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Sozialwissenschaften

vorgelegt von

André Langenegger

von

Oberriet (St.Gallen)

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Franz Schultheis

und

Prof. Dr. Roman Capaul

Dissertation Nr. 4998

Difo-Druck GmbH, Untersiemau 2020

Die Universität St.Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St.Gallen, den 11. Mai 2020

Der Rektor:

Prof. Dr. Bernhard Ehrenzeller

Vorwort

Kulturen prägen die Art unserer Zusammenarbeit. Sie geben uns Orientierung im Alltag und bestimmen, was das Leben lebenswert macht. Die technische Entwicklung beschleunigt sich unaufhaltbar. Die Digitalisierung beeinflusst mittlerweile unser tägliches Leben und somit unsere Kulturen. Es werden Wirtschaftsformen, Geschäftsmodelle, ja es wird unser soziales Selbstverständnis in Frage gestellt. Wir erleben nicht nur einen digitalen Wandel, sondern auch einen sozialen.

Über einen Fünftel der Zeit verbringt eine erwachsene Person bei der Arbeit. Wie beeinflusst die digitale Transformation die Zusammenarbeit? Wie prägt die Unternehmenskultur den Umgang mit der Digitalisierung? Meinem Interesse an der Gesellschaft und dem gesellschaftlichen Wandel konnte ich im Rahmen des lehrreichen Doktorats in *Organisation und Kultur (Ph.D. in Organization Studies and Cultural Theory)* nachgehen. Angeleitet wurde ich von Beobachtungen eines Wandels in der Arbeitswelt. Mein Forschungsinteresse richtet sich auf den Wandel in der Finanzindustrie. Es interessieren die Arbeitswelten an der Kundenfront in der laufenden digitalen Transformation.

Sozialforscherinnen und Sozialforscher haben ihre eigene Lebensgeschichte, die sie mitbringen und die – ob sie wollen oder nicht – ihre Arbeit prägen. Beobachtungen und Wahrnehmungen eines Forschenden sind daher nie vollkommen neutral. Diesem Umstand versuchte ich durch eine möglichst grosse Transparenz in der Vorgehensweise gerecht zu werden. Die in dieser Forschungsarbeit beschriebenen Lebenswelten der Frontmitarbeitenden im Bankensektor wurden so dargestellt, wie sie in dem Moment vorgefunden wurden, im Wissen, dass diese in der laufenden digitalen Transformation einem steten Wandel unterworfen sind.

Dank

Mein erster Dank gilt meinen Referenten: Prof. Dr. Franz Schultheis, der mich durch seine präzisen Aussagen leitete und mir gleichzeitig die Freiheit gab, meinen Weg zu beschreiten und Prof. Dr. Roman Capaul, der diese Dissertation überhaupt ermöglichte und mir durch seine sympathische Art immer wieder Optionen aufzeigte.

Unzählige Diskussionen mit Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen am Institut für Wirtschaftspädagogik wie auch mit anderen Doktorierenden der Universität St. Gallen beeinflussten den Verlauf dieser Arbeit. Bei der Überarbeitung durfte ich auf Kollegen zählen, die systematisch diese Arbeit in Frage stellten und mir geholfen haben, meine Ideen und Gedanken zu sortieren. Ein spezieller Dank gilt Orlando Müller, Remo Naeff und besonders auch Urs Mauchle, die akribisch diese Arbeit durchgelesen und hinterfragt haben.

Ein grosser Dank geht auch an alle Umfrage- und Interviewteilnehmenden. Es war inspirierend, wie offen Wahrnehmungen preisgegeben wurden und wie intensiv persönliche Empfindungen diskutiert werden konnten. Ihr habt mir eure Zeit geschenkt, was dieses Dissertationsprojekt erst entstehen liess.

Zum Schluss funktioniert ein Dissertationsvorhaben nur, wenn die ganze Familie es auch unterstützt. Meine Frau Katja hat meine unzähligen Kommentare zu diesem Projekt stets wohlwollend und motivierend aufgenommen und mich über die Jahre unbeirrt begleitet und tatkräftig unterstützt. Unsere Kinder Cédric und Jael haben mit ihren regelmässigen Blicken auf den Bildschirm und der Frage: «was machst du da?», mich immer wieder dazu gezwungen, mit einfachen Worten mein Dissertationsvorhaben zu beschreiben. Euch gebührt ein besonderes Dankeschön. Euch ist diese Arbeit gewidmet.

Inhaltsübersicht

Vorwort.....	III
Dank.....	IV
Inhaltsübersicht.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Zusammenfassung.....	IX
Abstract.....	X
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung.....	3
1.3 Struktur.....	4
2 Theoretisches Fundament.....	7
2.1 Verortung unternehmenskultureller Aspekte im sozialen Kontext.....	7
2.2 Technische Beschleunigung.....	10
2.2.1 Digitalisierung und digitale Transformation.....	10
2.2.2 Technische Erhöhung des Tempos.....	13
2.3 Beschleunigung des sozialen Wandels.....	15
2.4 Beschleunigung des Lebenstempos.....	20
2.4.1 Die junge Generation in unserer Arbeitsgesellschaft.....	20
2.4.2 Nicht nur eine Frage der Generation.....	24
2.4.3 Beschleunigung des Lebens.....	25
2.5 Strategisch-strukturelle Veränderungen.....	27
2.6 Digitale Transformation der Finanzunternehmen.....	28
2.7 Veränderung kultureller Bedingungen.....	32
2.7.1 Unternehmenskultur als wissenschaftliches Konzept.....	32
2.7.2 Bedeutung von Unternehmenskulturen.....	34
2.7.3 Definition Unternehmenskultur.....	39
2.7.4 Unternehmenskulturmodell.....	41
2.7.5 Gestaltung von Unternehmenskulturen.....	45
2.7.6 Verhaltensanalyse als zentrales Element einer Kulturanalyse.....	49
2.7.7 Veränderungen kultureller Bedingungen: Bourdieus Gesellschaftstheorie.....	51
2.8 Folgerungen aus dem theoretischen Teil.....	55
3 Wissenschaftstheoretischer Hintergrund.....	57

3.1	Grundlegende Gedanken zur qualitativen Forschungsmethode	57
3.2	Grounded Theory als qualitatives Forschungsverfahren	58
3.3	Fallstudie als qualitative Forschungsstrategie.....	59
3.4	Grundlegendes Forschungsdesign und Selektives Sampling	60
3.5	Methodischer Ansatz der Online-Umfrage.....	62
3.6	Qualitative Datenerhebung als problemzentrierte, verstehende Interviews..	64
3.7	Durchführung der Fallstudie	67
3.8	Datenauswertung mittels zusammenfassender Inhaltsanalyse.....	69
3.9	Kodierung	70
3.10	Güte der empirischen Datenauswertung	74
4	Empirische Untersuchung.....	75
4.1	Erste empirische Untersuchung: Online-Umfrage.....	75
4.1.1	Positive Grundstimmung	77
4.1.2	Zwölf Hypothesen.....	79
4.1.3	Zusammenfassende Erkenntnisse der ersten empirischen Untersuchung	105
4.2	Zweite empirische Untersuchung: Fallstudie	109
4.2.1	Personae der Frontmitarbeitenden	111
4.2.2	Allgemeine Befindlichkeit	119
4.2.3	Wohlbefinden, Unbehagen	124
4.2.4	Unternehmenskulturelle Wünsche	181
4.3	Reflexion der empirischen Erkenntnisse	208
4.3.1	Ergebnisse eines Experteninterviews	209
4.3.2	Spiegelung der Untersuchungsergebnisse.....	214
4.3.3	Zweck und Grenzen der Reflexion	217
5	Resümee	218
5.1	Zusammenfassendes Vorgehen.....	218
5.2	Überprüfung der Forschungsfragen	220
5.3	Abschliessende Gedanken.....	224
6	Literaturverzeichnis.....	228
7	Anhang	235
7.1	Interviewfragebogen	235
7.2	Analyseebäume der drei selektiven Kodes.....	237
7.3	Lebenslauf	240

Abbildungsverzeichnis

FORSCHUNGSFRAGEN.....	4
TRANSFORMATIONSMODELL ALS THEORETISCHES FUNDAMENT, EIGENE DARSTELLUNG.....	8
UNTERNEHMENSKULTURMODELL, IN ANLEHNUNG AN SCHEIN (1995), GRAY (2015).....	44
VERHALTENSMODELL, IN ANLEHNUNG AN VON ROSENSTIEL (2015).....	49
BOURDIEUS GESELLSCHAFTSTHEORIE IN ZEITEN DER BESCHLEUNIGUNG, EIGENE DARSTELLUNG.....	53
FORSCHUNGSDESIGN, EIGENE DARSTELLUNG	61
PROZESS DES PROBLEMZENTRIERTEN INTERVIEWS, IN ANLEHNUNG AN MAYRING (1999, S. 53).....	67
ABLAUFMODELL INDUKTIVER KATEGORIENBILDUNG, IN ANLEHNUNG AN MAYRING (1999, S. 93).....	70
PROZESS DER GROUNDED THEORY, EIGENE DARSTELLUNG BASIEREND AUF HUG, POSCHESCHNIK, LEDERER UND PERZY (2015, S. 155-156) UND WRONA (2005, S. 66).....	71
BEISPIEL FÜR OFFENES KODIEREN MIT ATLAS.TI, EIGENE DARSTELLUNG	71
SELEKTIVE, AXIALE KODES UND KATEGORIEN, EIGENE DARSTELLUNG	72
ANALYSEBAUM, BEISPIEL FÜR DEN SELEKTIVEN KODE ORGANISATIONSFAKTOREN, EIGENE DARSTELLUNG...	73
GRUNDSTIMMUNG: EINSTIEGSFRAGEN DER ONLINE-UMFRAGE, EIGENE DARSTELLUNG	78
12 HYPOTHESEN ZUR DIGITALEN TRANSFORMATION, EIGENE DARSTELLUNG.....	79
HYPOTHESE 1: VERÄNDERUNG DER ARBEITEN AN DER KUNDENFRONT, EIGENE DARSTELLUNG	80
HYPOTHESE 2: DIE DIGITALE TRANSFORMATION LÖST ÄNGSTE, UNSICHERHEIT UND UNGEWISSHEIT BEI DEN MITARBEITENDEN AUS, EIGENE DARSTELLUNG.....	81
HYPOTHESE 2: ÄNGSTE UND UNSICHERHEITEN BEI FRAUEN UND MÄNNERN, EIGENE DARSTELLUNG.....	82
HYPOTHESE 3: FÜHRUNGSKRÄFTE INSPIRIEREN DIE MITARBEITENDEN, EIGENE DARSTELLUNG	84
HYPOTHESE 3: WERT- UND MORALVORSTELLUNGEN IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION, EIGENE DARSTELLUNG	85
HYPOTHESE 4: DIE FÜHRUNGSKRÄFTE BRAUCHEN DIE ENTSTEHENDE TRANSPARENZ FÜR DIE FÜHRUNGSRARBEIT, EIGENE DARSTELLUNG.....	87
HYPOTHESE 5: DIE DIGITALE TRANSFORMATION MACHT DEN JOB AN DER KUNDENFRONT ATTRAKTIVER, EIGENE DARSTELLUNG.....	88
HYPOTHESE 6: DIE DIGITALE TRANSFORMATION VERBESSERT DIE ZUSAMMENARBEIT INNERHALB DER BANK, EIGENE DARSTELLUNG.....	90
HYPOTHESE 7: DIE DIGITALE TRANSFORMATION FÜHRT ZU TIEFEREN KOSTEN BEI GLEICHZEITIG HÖHEREN MARGEN, EIGENE DARSTELLUNG.....	92

HYPOTHESE 8: DAS ALTER PRÄGT WESENTLICH DIE EINSTELLUNG ZUR DIGITALEN TRANSFORMATION, EIGENE DARSTELLUNG	93
HYPOTHESE 9: ZWISCHEN FRAUEN UND MÄNNERN GIBT ES KEINE UNTERSCHIEDE HINSICHTLICH DER WAHRNEHMUNG DER DIGITALEN TRANSFORMATION (TEIL 1), EIGENE DARSTELLUNG	95
HYPOTHESE 9: ZWISCHEN FRAUEN UND MÄNNERN GIBT ES KEINE UNTERSCHIEDE HINSICHTLICH DER WAHRNEHMUNG DER DIGITALEN TRANSFORMATION (TEIL 2), EIGENE DARSTELLUNG	96
HYPOTHESE 10: DAS THEMA DIGITALE TRANSFORMATION WIRD VON DEN BANKEN SEHR UNTERSCHIEDLICH GEHANDHABT, EIGENE DARSTELLUNG.....	97
HYPOTHESE 10: INTERPRETATION, EIGENE DARSTELLUNG.....	98
HYPOTHESE 11: MITTELWERTE ALLER FRAGEN NACH BANKENGRUPPEN AUFGETEILT, EIGENE DARSTELLUNG	100
HYPOTHESE 12: KLARE AUSRICHTUNG, EIGENE DARSTELLUNG.....	102
HYPOTHESE 12: INFORMATION, BETEILIGUNG UND SCHULUNG, EIGENE DARSTELLUNG	103
HYPOTHESE 12: POSITIVE EINSTELLUNG UND OFFENE HALTUNG, EIGENE DARSTELLUNG	104
HYPOTHESE 12: PERSÖNLICHES MITEINANDER, EIGENE DARSTELLUNG.....	105
KODES DER FÜHRUNGSFAKTOREN, EIGENE DARSTELLUNG	125
KODES DER ORGANISATIONSFAKTOREN, EIGENE DARSTELLUNG	144
KODES DER BETEILIGUNGSFAKTOREN, EIGENE DARSTELLUNG	165
THEORIE 1: ANSPRÜCHE AN DIE FÜHRUNG, EIGENE DARSTELLUNG	192
THEORIE 2: ANSPRÜCHE AN DIE ORGANISATION, EIGENE DARSTELLUNG.....	198
THEORIE 3: ANSPRÜCHE AN SICH SELBST, EIGENE DARSTELLUNG	207
ANALYSEBAUM «FÜHRUNGSFAKTOREN», EIGENE DARSTELLUNG.....	237
ANALYSEBAUM «ORGANISATIONSFAKTOREN», EIGENE DARSTELLUNG.....	238
ANALYSEBAUM «BETEILIGUNGSFAKTOREN», EIGENE DARSTELLUNG.....	239

Zusammenfassung

Die Digitalisierung führt zu einer technischen Beschleunigung und diese wiederum zu einer sozialen Beschleunigung mit anderen gesellschaftlichen Bedürfnissen. Gleichzeitig erlaubt die Digitalisierung eine digitale Transformation der Unternehmen mit grundlegend neuen strategischen und strukturellen Ausrichtungen. All dies beeinflusst die kulturellen Bedingungen in Unternehmen. Wie wir als Gesellschaft digitale Produkte und Prozesse nutzen, wie wir im Arbeitsprozess mit Computern arbeiten und unsere sozialen Interaktionen verändern, ist abhängig von unserer Kultur. Dabei trägt jedes Individuum zu einer Unternehmenskultur bei und gleichzeitig prägt eine Unternehmenskultur Verhaltensweisen eines Individuums.

Die vorliegende Arbeit untersucht diesen Einfluss konzentriert auf den Bankensektor. Die Digitalisierung ermöglicht neue Verhaltensweisen in der täglichen Arbeit. Dabei befinden sich die Banken aktuell in sehr unterschiedlichen Phasen einer digitalen Transformation mit verschiedenartigen Auswirkungen für die Mitarbeitenden. In einigen Banken erleben die Frontmitarbeitenden tiefgreifende Veränderungen in ihrem Arbeitsalltag. In dieser Forschungsarbeit wird zunächst die Befindlichkeit von Frontmitarbeitenden im Privatkundengeschäft von Ostschweizer Banken untersucht. Ausgehend von diesen ersten Ergebnissen wird mit Hilfe der Methodologie der Grounded Theory eine Fallstudienanalyse mit einer Bank durchgeführt. Diese beschreibt eingehend die Arbeitswelten der Frontmitarbeitenden in einer digitalen Transformation. Die Wahrnehmungen lassen sich auf drei zentrale Kriterien reduzieren: Die Frontmitarbeitenden haben in dieser Transformation konkrete Erwartungen an ihre direkten Führungspersonen, an die Organisationsgestaltung und an ihre persönliche Arbeitskultur.

Abstract

Digitalization is changing our life. Digitalization accelerates our technological developments what influences the way we live our social life. Digitalization leads to digital transformation of the companies. They must reinvent the way they are processing business. All that influences corporate culture. We are responsible, how we handle changes – depending on our cultural background. Each individual shapes its cultural environment and at the same time is the existing corporate culture responsible how we handle digital transformation.

This study explores the influence digitalization has on the Swiss Banking sector. Digitalization enables new behavior in our daily work. Swiss banks are in different stages of a digital transformation with different impact on their employees. There are banks, where the workers confront essential differences in the way they are doing business. This study examines the mood of client advisors in the personal banking sector in the eastern part of Switzerland. Given these first impressions, the study further analyses one specific bank according to the principles of Grounded Theory with the research method of case study and the instruments of problem-based interviews. Meticulously precise it describes how client advisors perceive the ongoing digital transformation. Their perceptions are reduced to three main criteria: The employees have clear expectations on leadership, organizational values and personal interests in a digital transformation environment. That issues are explicitly described and explained in this study.

1 Einleitung

«Der Wandel der Werte in der Gesellschaft und die Verschiebung der Wertorientierung beim Einzelnen [...] wirkt nachhaltig auf die Unternehmen zurück.» (Rosenstiel & Comelli, 2015, S. 62)

Die vierte industrielle Revolution ist in vollem Gange. Dabei verändert die Digitalisierung der Lebens- und Arbeitswelten unser gesellschaftliches Zusammenleben in einem Ausmass, deren Konsequenzen sich heute noch kaum abschätzen lassen. Diese Arbeit beschäftigt sich mit der digitalen Transformation der Finanzindustrie. Dabei stehen nicht die technischen Entwicklungen im Zentrum der Untersuchung, sondern die menschliche Zusammenarbeit, die sich durch die Digitalisierung verändert. An Beispielen wird beschrieben, wie die Technisierung der Finanzindustrie die Arbeitswelten verändert und was mögliche unternehmenskulturelle Konsequenzen sind.

1.1 Problemstellung

Die Digitalisierung zwingt Unternehmen, sich in einem immer rascheren Rhythmus an veränderte Umweltbedingungen anzupassen. Gleichzeitig führt die vernetzte, globalisierte Welt zu neuen Verhaltensweisen der Gesellschaft. Für Dienstleistungsunternehmen ist diese Veränderung eine Herausforderung. Im Kontext der Digitalisierung ändern sich sowohl die Bedürfnisse der Kunden wie auch die Ansprüche der Unternehmen an die Mitarbeitenden und umgekehrt (Bartz & Schmutzer, 2015, S. 183). Es entstehen neue Geschäftsmodelle, die nur ansatzweise vorhergesehen werden können. Die Finanzindustrie befindet sich aufgrund der Digitalisierung in einer besonders intensiven Transformationsphase. Unternehmensprozesse werden grundsätzlich neu überdacht, an Drittfirmen ausgelagert oder an Tochterfirmen in andere Länder verschoben. Kundenbedürfnisse können oder müssen durch neue Absatzkanäle befriedigt werden. Neue, branchenfremde Unternehmen bedrohen das angestammte Bankengeschäft und der Margendruck in der

Branche zwingt manche Finanzinstitute, die digitalen Optionen möglichst rasch umzusetzen. Der UniCredit Bank Austria CEO von 2009 bis 2016, Willibald Cernko, sagte dazu in einem Interview: «Unsere Bank setzt auf neue zeitgerechte Betreuungsmodelle für unsere Kunden unter Nutzung modernster Technologien. Das wird sich auch in den internen Arbeitsweisen widerspiegeln» (Bartz & Schmutzer, 2015, S. 184). Sergio Ermotti, seit 2011 CEO der UBS Group, hat in einem Interview in Bloomberg Markets (Martinuzzi & Weber, 2017) angekündigt, dass in den nächsten 10 Jahren wegen der Digitalisierung etwa ein Drittel der 95'000 beschäftigten Bankangestellten (inklusive Kontraktors) die Stelle verlieren werden. Dafür werden die verbleibenden Jobs im Bankengeschäft viel interessanter werden, so seine Vermutung: «Instead of serving 50 clients, you'll be able to serve 100 and in a more sophisticated way. [...] Technology will help you reduce your cost base.» Dabei stellt sich die Frage, wie es den Angestellten in dieser Situation ergeht, wie die Angestellten mit dieser Situation umgehen und welche Ausprägungen von Unternehmenskulturen in solchen Situationen den Wandel positiv unterstützen.

Im aktuellen, sozialwissenschaftlichen Diskurs um postfordistische Arbeits- und Lebenswelten spielt die Auseinandersetzung mit der Subjektivierung der Arbeit, mit der zunehmenden strukturellen Bedeutsamkeit und Funktionalität subjektiver, personenbezogener Bedürfnisse und Fertigkeiten im Arbeitsprozess eine wesentliche Rolle (Kleemann, Matuschek & Voss, 2003, S. 1). So wird ein neues, flexibilisiertes Arbeitssubjekt verlangt, geformt und durch die Rhetorik der Unternehmenskulturen legitimiert. Verantwortlich für die Subjektivierung von Arbeit sind verschiedene Faktoren auf Makro-, Meso- und Mikroebene: der ökonomische Wandel in einer globalisierten Ökonomie, der damit einhergehende Wandel von der fordistischen zur postfordistischen Arbeitsorganisation, soziokulturelle Veränderungen sowie die informations- und kommunikationstechnologische Durchdringung von Arbeits- und Lebenswelten (ebd., S. 36).

Etablierte Unternehmen sind üblicherweise durch eine tief verankerte Unternehmenskultur geprägt. Unternehmen, die über Jahrzehnte erfolgreich waren, werden unternehmenskulturelle Grundannahmen nur ungern in Frage stellen und überdenken. Auch wenn die aktuell sich ändernde Situation ins Bewusstsein der Angestellten rückt, wollen Unternehmensangehörige tendenziell an den alten Ideen und Einstellungen festhalten, weil diese die Vergangenheit rechtfertigen und die Grundlage für ihren Stolz und ihre Selbstachtung darstellen (Schein, 1995, S. 253).

Zum Thema Unternehmenskulturen wird seit den 1980er Jahren intensiv geforscht und geschrieben. Wie verschiedentlich nachgewiesen wurde, spielen die Softfaktoren eine entscheidende Rolle für den Unternehmenserfolg (Guiso, Sapienza & Zingales, 2015). Die Unternehmenskultur prägt und bestimmt die Art und Weise, wie Unternehmenstransformationen angegangen, geplant und ausgeführt werden. In einer Transformationsphase, in der sich die Finanzindustrie aktuell befindet, haben solche Veränderungen Auswirkungen auf die gelebte Unternehmenskultur. Diese Auswirkungen sollen am Beispiel der Frontmitarbeitenden des Bankensektors aufgezeigt und beschrieben werden.

In dieser Arbeit werden diese vorerst nur knapp angedeuteten Problemstellungen weiter systematisiert und beschrieben.

1.2 Zielsetzung

Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit ist es, zu verstehen, wie die Angestellten an der Kundenfront der Finanzindustrie die aktuell durch die digitale Transformation erlebte Beschleunigung wahrnehmen und bewerten. Es interessiert, welche Veränderungen die Angestellten positiv oder negativ erfahren und welche Veränderungen sie sich wünschen, um erfolgreich ihre Arbeit erledigen zu können. Es werden drei Forschungsfragen gestellt:

- Wie nehmen die Frontmitarbeitenden die digitale Transformation in der Finanzindustrie wahr?
- Welches sind Themenfelder, die Wohlbefinden oder Unbehagen bei den Frontmitarbeitenden auslösen?
- Welche unternehmenskulturellen Aspekte wünschen sich Frontmitarbeitende, um die laufende digitale Transformation des Bankengeschäfts positiv wahrnehmen zu können?

FORSCHUNGSFRAGEN

Es sollen aus dieser Arbeit Erkenntnisse generiert werden, die aus Sicht der Frontmitarbeitenden die aktuellen Herausforderungen in der digitalen Transformation aufzeigen. Es werden Veränderungen in der erlebten Unternehmenskultur aus der Frontperspektive beschrieben. Schliesslich soll ein objektiviertes Bild subjektiv wahrgenommener Arbeitswelten entstehen, das die Erwartungen der Frontmitarbeitenden in einer sich beschleunigenden Welt spiegelt.

1.3 Struktur

In Kapitel zwei wird das theoretische Fundament dieser Forschungsarbeit beschrieben. Dabei bilden folgende wissenschaftlichen Grundlagen die Verankerungen dieses Fundaments.

Epistemologische Inspiration liefert der Soziologe Rosa (2005), der mit seiner Habilitationsschrift *Beschleunigung: die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne* eine sinngebende Strukturierung für den ganzen theoretischen Teil anbietet. Davon ausgehend kann der Ausdruck *digitale Transformation* in einem soziologischen Konstrukt verortet und systematisch bearbeitet werden.

Im gedanklichen Zentrum steht die Analyse von Unternehmenskulturen, wo der Sozialwissenschaftler und Organisationspsychologe Schein (1990) mit seiner Analyse zu Organisationskulturen Klarheit schafft.

Zur Entwicklung und anschliessenden Auswertung der durchgeführten Interviews liefert ein Verhaltensmodell hilfreiche Orientierung, wozu Lutz von Rosenstiel (Von Rosenstiel, 2015; Von Rosenstiel & Nerdinger, 1980) aus organisationspsychologischer Sicht entscheidende Grundgedanken bereitstellt. Den Überblick über das zu beobachtende Phänomen der sozialen Transformation der Arbeitsgesellschaft liefert Bourdieus Habituskonzept (Bourdieu, 2011; Granovetter, 2018). Seine sozialen Konstrukte schaffen Ordnung und ermöglichen ein Gesamtverständnis für sozioethnographisches Arbeiten aus soziologischer Gesellschaftsperspektive. Mit Hilfe Bourdieus Gesellschaftstheorie wird die aktuell zu beobachtende Verzerrung zwischen Dispositionen und Feldanforderungen dargestellt, was den Kern der empirischen Untersuchung spiegelt. Ein Verständnis der heutigen Gesellschaft erscheint für diese Forschungsarbeit wichtig, damit in der Kulturanalyse diese Entwicklungen und Bedürfnisse berücksichtigt und die Fragen in der Untersuchung entsprechend gestaltet werden können.

Kapitel drei beschreibt das methodologische Vorgehen. Es wird mit der datenbasierten Theorie (Grounded Theory) ein sozialwissenschaftlicher Ansatz der qualitativen Sozialforschung verwendet, um die Arbeitswelten von Frontmitarbeitenden in der Finanzindustrie zu verstehen. Es wird zunächst mittels einer Umfrage ein grundsätzliches Stimmungsbild an der Bankenfront erhoben, um anschliessend mit einer adäquaten Fallstudie ein vertieftes Verständnis dieser Arbeitswelten zu ergründen. Methodisch erfolgen diese Erhebungen mit Hilfe von verstehenden Interviews. Diese werden kodiert und inhaltsanalytisch zu Kernaussagen zusammengefasst. Mit Hilfe eines Experteninterviews werden die gewonnenen Erkenntnisse reflektiert.

Der empirische Teil in Kapitel vier wird in drei Phasen aufgeteilt. Zuerst wird im Sinne einer Standortbestimmung erhoben, wie die Frontmitarbeitenden in den Finanzunternehmen in der Ostschweiz die digitale Transformation wahrnehmen. Es wird in der Breite untersucht, wie es den Mitarbeitenden in der digitalen Transformation ergeht. Es soll der Puls an der Bankenfront

gespürt werden. Mit dieser ersten Untersuchung werden die Problemfelder abgesteckt und verschiedene Finanzinstitute im Prozess der Digitalisierung miteinander verglichen. Anhand der Resultate wird entschieden, mit welchem Finanzinstitut in der zweiten Phase vertiefte Analysen durchgeführt werden sollen.

Die Fallstudienanalyse in der zweiten Untersuchung fokussiert sich auf eine Bank, die aus Sicht der Frontmitarbeitenden im digitalen Wandel als fortgeschritten eingestuft wird. Es werden detailliert die Arbeitswelten aufgezeigt, um Erkenntnisse zur Beantwortung der Forschungsfragen zu gewinnen. Es findet eine Theorienbildung statt indem die Ergebnisse zusammengefasst und als Erwartungen der Frontmitarbeitenden in einer digitalen Transformation beschrieben werden.

Das vierte Kapitel schliesst mit einem Reflexionskapitel ab. Die gebildeten Theorien werden zusammengefasst und mit den Aussagen eines Bankexperten in Relation gestellt. Dieser vertritt eine weitere Bank, deren Frontmitarbeitende in der ersten Untersuchung interessante Ergebnisse geliefert haben, eine ausführliche Fallstudienanalyse von der Bankleitung aus Zeitgründen leider abgelehnt wurde.

In Kapitel fünf werden die gewonnen Erkenntnisse zusammengefasst.

2 Theoretisches Fundament

«Wir leben heute in einer Zeit massiver wirtschaftlicher, sozialer und kultureller Umbrüche. Darüber besteht bei allen Experten der Sozial-, Wirtschafts- und Humanwissenschaften ein ausgeprägter Konsens, und man ist sich auch einig darin, dass dieser radikale Wandel ungefähr in den Jahren um 1980 begonnen hat. Nur wählt man für die Kennzeichnung dieses Wandels sehr unterschiedliche Konzepte und spricht von Globalisierung, postindustrieller Gesellschaft oder Neoliberalismus.» (Schultheis & Bourdieu, 2018, S. 14)

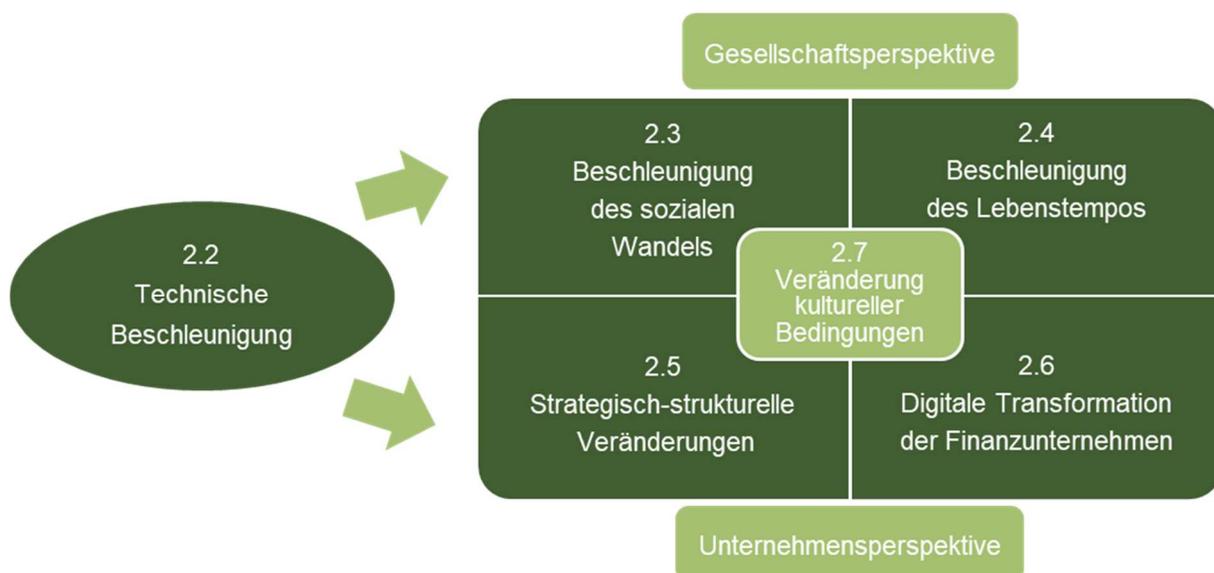
Die technische Beschleunigung ist Ausgangslage grosser Veränderungen in der Finanzbranche. Unterstützt durch die Digitalisierung beschleunigt sich der soziale Wandel. Diese Gegenwartsschrumpfung (Rosa, 2005, S. 131) verlangt in immer kürzeren Abständen nach neuen Handlungsorientierungen. Zusätzlich führt eine Beschleunigung des Lebenstempos (Rosa, 2005, S. 135) zu sich verändernden Bedürfnissen in der Gesellschaft. Diese Themenfelder werden nachfolgend aufgeschlüsselt und auf die Finanzindustrie transferiert. Ergänzend werden aus einer Unternehmensperspektive strategisch-strukturelle Veränderungen sowie digitale Transformationen der Finanzindustrie angedeutet, um dann fokussiert auf die unternehmenskulturellen Implikationen dieser Veränderungen einzugehen. Im folgenden Kapitel wird eine Übersicht über diese zu entwickelnden Themenfelder gegeben.

2.1 Verortung unternehmenskultureller Aspekte im sozialen Kontext

Ausgangslage dieser Forschungsarbeit bildet die Systematisierung des Soziologen Rosa (2005), der strukturiert und differenziert drei Ursachen der sozialen Beschleunigung darlegt. Es handelt sich hierbei um die technische Beschleunigung, die Beschleunigung des sozialen Wandels und die Beschleunigung des Lebenstempos. Mit der technischen Beschleunigung (Rosa, 2005, S. 124) wird die intentionale Beschleunigung zielgerichteter Prozesse beschrieben, die Beschleunigung des sozialen Wandels umfasst die

Veränderung der menschlichen Handlungsorientierungen und Assoziationsstrukturen (Rosa, 2005, S. 129). Die Beschleunigung des Lebenstempos wird aufgeteilt in eine objektiv nachvollziehbare und eine nur subjektiv wahrnehmbare Beschleunigung. Objektiv nachvollziehbar sind Verkürzungen oder Verdichtungen von menschlichen Handlungsepisoden (ebd., S. 135) wie beispielsweise kürzere Zeiten der Nahrungsaufnahme. Subjektiv wahrnehmbar ist die Zunahme des Empfindens der Zeitnot (ebd., S. 136), da der Mensch zunehmend vom Gefühl begleitet wird, etwas zu verpassen oder etwas anderes tun zu müssen.

Auf dieser Struktur der sozialen Beschleunigung unserer Gesellschaft aufbauend wurde folgendes Modell entworfen, das diese drei Ursachen einer sozialen Beschleunigung integriert. Es wird ergänzt um eine Unternehmensperspektive, die darstellt, wie sich Unternehmen aufgrund einer technischen Beschleunigung entwickeln und verändern. Dieses Modell bildet das theoretische Fundament dieser Arbeit und gleichzeitig die Struktur des zweiten Kapitels. Es umfasst jene Aspekte, die für dieses Forschungsvorhaben für relevant betrachtet werden. Der Inhalt wird nachfolgend zusammengefasst und anschliessend wird jedem Themenfeld ein eigenes Kapitel gewidmet.



Als Ursprung der digitalen Transformation wird die Digitalisierung und deren Einfluss auf die technische Beschleunigung dargestellt. Diese Beschleunigung führt zu einer Welt, die als volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig beschrieben wird und verschiedene Auswirkungen haben kann. Diese werden fokussiert aus einer gesellschaftlichen und aus einer unternehmerischen Perspektive dargestellt.

Die Beschleunigung des sozialen Wandels führt zu neuen Bedürfnissen, was die digitale Transformation von Finanzunternehmen beschleunigt, was wiederum zu neuen strategischen und strukturellen Überlegungen im Unternehmen führt. Es werden die Veränderungen der gesellschaftlichen Bedürfnisse beschrieben. Zudem wird die Beschleunigung des Lebenstempos aufgenommen, und deren Auswirkungen auf Finanzunternehmen hergeleitet. All diese Faktoren beeinflussen die kulturellen Bedingungen innerhalb eines Unternehmens. Damit wird die Gesellschaftsperspektive bewusst geschlossen, im Wissen, dass weitere Umwelteinflüsse für die Transformation von Unternehmen relevant sein können (Rüegg-Stürm & Grand, 2019).

Aus einer Unternehmensperspektive beeinflusst und beschleunigt die technische Beschleunigung strategische Überlegungen wie auch strukturelle Möglichkeiten. Zum einen losgelöst von einer Aussensicht, einfach nur schon, weil *es* aufgrund der Digitalisierung anders (effizienter oder effektiver) gemacht werden kann. Dies führt zu digitalen Transformationen von Unternehmen und wirkt sich auf die Art der Zusammenarbeit im Unternehmen aus.

Es interessiert nicht die Digitalisierung an sich, sondern die direkten und indirekten Auswirkungen der dadurch verursachten Beschleunigung auf Gesellschaft und Unternehmen. Im Zentrum stehen die Veränderungen kultureller Bedingungen, was als Phänomen beobachtet werden kann und andauernd ist, wie in einem späteren Kapitel ausführlich dargelegt wird. Die gelebte Unternehmenskultur ist prägend dafür, wie Unternehmen mit diesen Einflüssen umgehen. Es besteht unter den einzelnen Elementen in der oben dargestellten Abbildung eine gegenseitige Abhängigkeit.

Im Zentrum dieser Untersuchung ist schliesslich die Frage, wie sich diese Veränderungen kultureller Bedingungen auf die Mitarbeitenden in Finanzunternehmen auswirken.

2.2 Technische Beschleunigung

Im ersten Teilkapitel werden die Begriffe Digitalisierung und digitale Transformation definiert und reflektiert, um dann im zweiten Teil auf die sozialen Folgen der technischen Beschleunigung einzugehen.

2.2.1 Digitalisierung und digitale Transformation

Wir leben in einer Zeit des Fortschritts digitaler Technologien, die hauptsächlich auf Hardware, Software und Netzwerken beruhen. Diese Technologien sind jedoch nicht neu, kaufen Unternehmen doch seit über 50 Jahren Computer. Die Zeitschrift *Times* erklärte den PC bereits 1982 zur Maschine des Jahres. Wie die Dampfmaschine erst nach Generationen so weit war, dass sie die industrielle Revolution auslösen konnte, brauchen auch unsere digitalen Maschinen Zeit, sich zu entwickeln (Brynjolfsson & McAfee, 2015, S. 18). In Studien konnte unter Berücksichtigung detaillierter Daten zur Produktivität und IT-Nutzung von Einzelunternehmen ein starker und bedeutsamer Zusammenhang nachgewiesen werden: Die Unternehmen, die am meisten IT einsetzen, waren deutlich produktiver als ihre Mitbewerber. Dazu brauchen aber Basistechnologien Ergänzungen, deren Herbeiführung Jahre oder auch Jahrzehnte dauern kann. Entsprechend ergeben sich Zeitlücken zwischen der Einführung einer Technologie und ihren positiven Effekten auf die Produktivität. Dies konnte gemäss Nachweisen von Brynjolfsson und McAfee (2015) sowohl bei der Elektrifizierung wie auch aktuell bei der Computerisierung beobachtet werden. So vergingen über 30 Jahre nach der Einführung der Elektrifizierung bis in den Fabriken auch der Aufbau der Fabrikationshallen den neuen Möglichkeiten angepasst wurden. Brynjolfsson und McAfee (2015) schätzen, dass Unternehmen für jeden in Computer-

Hardware investierten Dollar noch bis zu neun Dollar in Software, Schulungen und in den Business Process Redesign investieren müssen. Folglich stehen wir aktuell eher am Anfang einer *digitalen Revolution* (Brynjolfsson & McAfee, 2015, S. 125-130).

Dabei betont Baumöl (2016) zurecht, dass nicht alles, was aktuell als digitale Entwicklung bezeichnet wird, auch wirklich eine Revolution sein muss. Veränderungen, die durch Uber, Airbnb, Facebook oder Google ausgelöst wurden, können als disruptive Entwicklungen bezeichnet werden. Vieles sind aber auch evolutionäre Entwicklungen, welche die Wettbewerbsfähigkeit in Branchen erhalten und allenfalls etwas verbessern. Die Digitalisierung verändert viele Branchen. «Unternehmen sollten sich also fragen, welche Initiativen sie heute schon einleiten müssen, damit sie die Chancen nutzen können» (Baumöl, 2016, S. 230).

Digitalisierung wird in diesem Forschungsbeitrag in Anlehnung an Baumöl (2016, S. 231) wie folgt verstanden:

Die Digitalisierung umfasst aus einer strategischen Perspektive die technikgetriebene Innovation von Leistungsversprechen und ganzen Geschäftsmodellen. Aus einer operativen Perspektive umfasst sie die technikgetriebene Optimierung der Effizienz, jeweils mit dem Ziel einer Erfolgssteigerung.

Der Begriff **digitale Transformation** umfasst die Anpassung der Organisation unter Ausnutzung des Technikpotentials für das Geschäftsmodell, das Leistungsversprechen oder die Effizienz. Die digitale Transformation ist entsprechend geprägt durch die zunehmende Digitalisierung und Vernetzung in traditionellen Industrien der sogenannten Old Economy und den daraus entstehenden Möglichkeiten neuer Geschäftsmodelle, Prozesse und Partner-Ökosysteme. Dabei sind wesentliche Treiber Themen wie Internet of Things, Big Data, mobiles Internet, Social Media, Robotik oder künstliche Intelligenz. Das Beratungsunternehmen Lünendonk (Lünendonk-Trendstudie, 2016) hat traditionelle Grossunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz

aus den Branchen Handel, Banken/Finanzdienstleister und Chemie/Pharmazie/Medizintechnik zur Digitalisierung befragt. Ziel der Trendstudie war es, den aktuellen Stand der digitalen Transformation grosser Unternehmen zu analysieren. 61 Prozent der befragten Unternehmen rechnen mit grossen bis sehr grossen Veränderungen der Geschäftsmodelle in ihrer Branche. Kein Unternehmen erwartet *keine* Veränderungen an den Geschäftsmodellen. Auf die Frage: *Welche Risiken sehen Sie für Ihr Unternehmen im Rahmen der Digitalisierung?* war die zweithäufigste Antwort: „das Ausrichten der Unternehmenskultur auf den digitalen Wandel schreitet nur sehr langsam voran“ (55% der befragten Unternehmen). An erster Stelle war die Sorge, dass sich die Investitionen nicht amortisieren und an dritter Stelle, dass nicht genügend IT-Fachkräfte gefunden werden können (Lünendonk-Trendstudie, 2016, S. 9-11).

Die Digitalisierung ist ein rascher Treiber für Transformationen in Unternehmen und ein grosses Risiko ist offensichtlich der damit verbundene und erwartete Kulturwandel, mit dem sich manche Unternehmen überfordert fühlen. Eine erfolgreiche digitale Transformation erfordert eine Digitalstrategie, die für das gesamte Unternehmen entwickelt und auf alle Teilbereiche transferiert wird (Lünendonk-Trendstudie, 2016, S. 13). Diese Entwicklung hat Einfluss auf die Mitarbeitenden und somit auf die Unternehmenskultur. In die weitere Zukunft gedacht, fragt Precht (2018, S. 126) zurecht:

«Wovon werden die Menschen dann leben? Die Verwaltungen bauen tausende Mitarbeiterstellen ab in den Ämtern und Krankenhäusern. Versicherungen und Banken entlassen ihre Leute in Scharen. Wer oder was fängt sie auf? Die Frage beschäftigt öffentlich und private Forschungsinstitute, sie wird auf dem Weltwirtschaftsforum heiss diskutiert, und sie beschäftigt die CEOs, die künftige Entlassungen vorbereiten.»

Die Unternehmen schätzen sich aktuell gerade im Bereich «Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie im Gesamtunternehmen und Herunterbrechen auf

Teilbereichsstrategien» (Lünendonk-Trendstudie, 2016, S. 13) am Schwächsten ein.

2.2.2 Technische Erhöhung des Tempos

Rosa (2012, S. 116) braucht in Anlehnung an den kanadischen Sozialphilosophen Charles Taylor ein Modell, mit dem sich soziale Spannungen und Konflikte identifizieren und rekonstruieren lassen. Zusätzlich «soll das Modell erlauben, [...] die Dynamik des sozialen Wandels analytisch exakt zu bestimmen» (Rosa, 2012, S. 111). Nach diesem Modell können Veränderung und Anpassungen grundsätzlich (und hier vereinfacht) in zwei Richtungen verlaufen. So können sich soziale Institutionen verändern, weil sich neue Ideen ausbreiten; oder Theorien und Doktrinen werden durch neue ersetzt, weil sie nicht länger mit sich neu entwickelnden Institutionen und Praktiken in Einklang bringen lassen (Rosa, 2012, S. 118). Der soziale Wandel wird in dieser Arbeit anhand der Veränderungen in der Finanzbranche untersucht. In Anlehnung an diese Theorie wird davon ausgegangen, dass neue Institutionen wie beispielsweise Finanztechnologie-Unternehmen (sogenannte Fintech) die Finanzbranche aktuell dermassen rasant verändern und in naher Zukunft verändern werden, dass neue Theorien darüber entstehen, wie die Finanzbranche und das Miteinander in den Unternehmen funktionieren könnte. Gleichzeitig breiten sich neue Ideen und Theorien in den etablierten Finanzinstitutionen aus, wie das Geschäftsmodell der Zukunft aussehen möge, was diese Institutionen fundamental verändern kann.

Die **technische Beschleunigung** wird definiert als «die intentionale Steigerung der Geschwindigkeit zielgerichteter Prozesse» (Rosa, 2012, S. 190). Damit ist die technische und technologische Erhöhung des Tempos gemeint, mit dem sich Kommunikations- und Produktionsprozesse realisieren lassen. Dabei lässt sich die digitale Revolution der Gegenwart als eine anhaltende Beschleunigungsrevolution der Moderne interpretieren (ebd.). Die damit verbundene Fähigkeit, die Strukturen unserer Umwelt in immer kürzeren Zeitabständen auszutauschen, verändert das Verhältnis zu der uns

umgebenden Umwelt. All dies hat Konsequenzen auf die individuellen und kollektiven Selbstverständnisse und die Identität der Individuen, die sich zunehmend von geographischen und sozialen Orten und Räumen ablösen. Es eröffnen sich einerseits neue Möglichkeiten und Chancen, andererseits entstehen jedoch auch Anpassungszwänge und der Druck, mit den Veränderungen Schritt halten zu müssen. «Technische Beschleunigung erweist sich daher als eine mächtige Triebfeder des sozialen Wandels» (Rosa, 2012, S. 201; Rosenstiel & Comelli, 2015, S. 20).

Bereits zur Jahrtausendwende wurde festgestellt, dass ein junger Amerikaner mit mindestens zweijährigem Studium damit rechnen muss, in vierzig Arbeitsjahren wenigstens elfmal die Stelle zu wechseln und dabei seine Kenntnisbasis wenigstens dreimal auszutauschen (Sennett & Richter, 1998, S. 25). Gleichzeitig bringt die Informationstechnologie ganz neue Berufszweige hervor, was mit dem Verschwinden zahlreicher Berufe Hand in Hand geht. Zudem steigen die Unsicherheiten über die kurz-, mittel- und langfristige Beschäftigungssituation auch dort, wo Berufe oder Beschäftigungsverhältnisse nicht gewechselt werden (Rosa, 2012, S. 209). Die technische Beschleunigung ist dabei Ausgangslage für diese Veränderungen und hat die Geschwindigkeit erhöht, mit der sich Unternehmen an die sich verändernden Umwelt- und Marktbedingungen und sich ändernden Kundenbedürfnisse anpassen müssen. Traditionelle Wettbewerbsvorteile und Markteintrittsbarrieren erodieren in ungewohntem Tempo durch die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung (Gray, 2015, S. 130).

«Seit den 1980er Jahren wälzt sich nun die technische und technologische Struktur der Gesellschaft in einer derart grundsätzlichen Weise um, wie es seit der Industrialisierung nicht der Fall war. In ihrem Zentrum befindet sich ein Komplex, der sich aus dem Zusammenspiel algorithmischer Verfahren des Computing, der Digitalisierung medialer Formen und des Kommunikationsnetzwerks des Internets ergibt. Diese drei Komponenten zusammenfassend, kann man von den Technologien des digitalen Computernetzes oder einfach des digitalen Netzes sprechen. Die Transformation

von der industriellen Moderne zur Gesellschaft der Singularitäten ist nicht nur im [...] ökonomischen Strukturwandel hin zu einer Ökonomie der Singularitäten begründet, sondern auch im Strukturwandel der technologischen Systeme hin zu Digitalisierung, Computerisierung und Vernetzung.» (Reckwitz, 2017, S. 226)

2.3 Beschleunigung des sozialen Wandels

Neben der technischen Beschleunigung führt die Beschleunigung des sozialen Wandels zur sozialen Beschleunigung. Diese Beschleunigung lässt sich definieren als «Steigerung der Verfallsraten von handlungsorientierenden Erfahrungen und Erwartungen und als Verkürzung der für die jeweiligen Funktions-, Wert- und Handlungssphären als Gegenwart zu bestimmenden Zeiträume» (Rosa, 2005, S. 133). Die soziale Beschleunigung entsteht somit dadurch, dass geltende Orientierungsrahmen und handlungsorientierende Wertvorstellungen in unserer Gesellschaft in immer kürzeren Abständen überholt gelten. So müssen sich die Mitarbeitenden in den Finanzinstitutionen immer rascher an neuen, handlungsleitenden Normen orientieren, da sich die Institutionen den veränderten Umweltbedingungen immer schneller anpassen (müssen). Dabei ist es weniger der tatsächliche soziale Wandel, der in der modernen Gesellschaft zum Problem wird, „als vielmehr die durch die fortwährende Revision von Erwartungen und rekonstruierten Erfahrungen erzeugte wachsende Instabilität der Zeithorizonte und Selektionsgrundlagen“ (Rosa, 2005, S. 134). Bourdieu definierte dafür den Habitus als ein System von Dispositionen, «die im Alltagsleben als Denk-, Wahrnehmungs- und Beurteilungsschemata fungieren» (Müller, 2014, S. 38). Diese Dispositionen leiten dabei das Praxishandeln an. So «erwirbt der Mensch in einem langwierigen Prozess der Sozialisation und Erziehung, der Konditionierung und Disziplinierung das notwendige Weltwissen, was ihm die Orientierung in und an der Welt ermöglicht» (Müller, 2014, S. 39).

In einer Welt, die immer komplexer und mehrdeutiger wird, muss diese Orientierung in immer kürzeren Abschnitten neu *erschaffen* werden:

«Technologische Revolutionen am Bande, Umwälzungen auf der Seite des Einsatzes des Humankapitals und der Arbeitsorganisation haben zu einer massiven Schrumpfung der Nachfrage nach dem Standardarbeitnehmer der Wirtschaftswunderzeit beigetragen. [...]. Aber diese quantitativen Verschiebungen waren nur eine Seite eines sehr einschneidenden sozioökonomischen Wandels der letzten Jahrzehnte. Komplementär und parallel hierzu lässt sich der Prozess einer radikalen Veränderung des Status des Arbeitnehmers, der von ihm verlangten Kompetenzen und Leistungen, der damit einhergehenden praktischen – sowohl physischen wie auch psychischen – Belastungen im Arbeitsprozess und vor allem der kollektiven Identität dieser Arbeitnehmer beobachten, welche eine grundlegende Konversion erfährt bzw. erleidet.» (Schultheis & Bourdieu, 2018, S. 11)

Die Digitalisierung führt dazu, dass die über Jahre entstandenen und etablierten Strukturen innerhalb der Finanzunternehmen neu justiert und in immer kürzeren Zeitabschnitten rejustiert werden müssen, ohne langfristige Orientierung geben zu können:

«Eine zentrale Quelle des Leidens an gesellschaftlichen Lebensbedingungen findet sich im raschen, radikalen oder gar revolutionären Wandel von gesellschaftlichen Strukturen und alltäglichen Lebensverhältnissen. Dieser schlägt sich in einem Bruch zwischen den vom Menschen internalisierten bzw. sprichwörtlich «einverleibten» gesellschaftlichen Strukturen (dem Ensemble an Denkschemata, moralischen Standards und Verhaltensgewohnheiten, das Pierre Bourdieu als «Habitus» bezeichnet) und den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen nieder und produziert das, was der Soziologe Anomie nennt, das heisst einen Mangel an normativen Koordinaten und Orientierungen, an denen man seine Erwartungen und Handlungen mit einer Verlässlichkeit ausrichten kann.» (Schultheis & Bourdieu, 2018, S. 14)

Das gesellschaftliche Umfeld, in dem wir heute leben, ändert sich immer rascher. Einige sprechen von einer zunehmenden Komplexität der Gesellschaftsordnung (Lünendonk-Trendstudie, 2016, S. 20), da wir durch die

Digitalisierung vernetzter, informierter und erreichbarer wurden. Durch die Vernetzung laufen Ereignisse nicht mehr linear ab, sondern es ergeben sich Abhängigkeiten, die im Voraus kaum vorhergesagt werden können. Kleine Ereignisse können sich schnell verbreiten und sich zu einem Grossereignis aufbauen. Vorhersagen werden schwieriger. Ursprünglich im Militär gebraucht, wird die aktuelle Umwelt gerne auch als VUCA-Welt bezeichnet: Als eine Welt die volatil, ungewiss, komplex und mehrdeutig ist. Mack und Khare (2016, S. 5-6) beschreiben sie aus militärischer Perspektive als eine Welt, in der Gefahren diffus und unsicher, Konflikte immer möglich, aber unvorhersehbar und die Möglichkeiten zur Verteidigung und Sicherstellung von Sicherheit durch materielle und personelle Ressourcen eingeschränkt sind.

Mit **Volatilität (Volatility)** ist Unbeständigkeit gemeint. Ausrisse haben in die eine oder andere Richtung zugenommen. Dies kann beispielsweise an den Börsen beobachtet werden, wo Preisschwankungen in Rohstoffen, Metallen aber auch in Nahrungsmitteln hohe Volatilitäten aufweisen können und sich Höchst- und Tiefstpreise in relativ kurzer Zeit abwechseln. Gesellschaftlich betrachtet bedeutet Volatilität, dass beobachtbare Ereignisse nicht einfach zu interpretieren sind. Kleine, beispielsweise politische Veränderungen können unvorhersehbar grosse Konsequenzen haben, was sich durch die steigende Vernetzung der Welt hinsichtlich Kommunikationsmöglichkeiten, digitalen Netzwerken, globalen Märkten und der Welt als ein Ökosystem verstärkt (Mack & Khare, 2016, S. 9).

Mit der erhöhten Volatilität ist es schwieriger geworden, die eigene Zukunft vorherzusagen, respektive einen Karriereplan zu schmieden, da sich gleichzeitig die **Unsicherheit (Uncertainty)** erhöhte. Eine Karriereplanung in einem Unternehmen nützt wenig, wenn bereits kurze Zeit später dieses Unternehmen restrukturiert und die Arbeitsplätze ins Ausland verlagert

werden oder die Firma verkauft und die Arbeitsstelle gestrichen wird. Unsicherheit bedeutet fehlende Klarheit, um eine Situation seriös zu analysieren und Herausforderungen und Chancen bestimmen zu können. Die fortschreitende Globalisierung (beschleunigt durch die Digitalisierung) verstärkt Interdependenzen, was die unternehmerische Planung vermehrt von exogenen Faktoren abhängig macht. Dies bleibt für die Zukunft der Arbeit wie auch für die Unternehmenskultur nicht ohne Folgen (Widuckel, 2015, S. 31).

In einer vernetzten Welt wird es immer schwieriger, Ursache und Wirkung zu bestimmen. Linearität wird zu **Komplexität (Complexity)**. Malik (2013, S. 24) beschreibt Komplexität als Undurchschaubarkeit und Nicht-Analysierbarkeit: Komplexität bedeutet, dass die gleichen Inputs zu immer anderen Outputs führen können. Wird die Welt komplexer, dann helfen auch keine einfachen Antworten mehr. Alte Dogmen und Glaubenssätze, mit denen früher die Welt in Gut und Böse, in richtig und falsch aufgeteilt wurde, scheinen heute überholt (Bund, 2014, S. 48).

Mehrdeutigkeit (Ambiguity) bezogen auf die Gesellschaft kann auch mit Multioptionalität (Gross, 1994) beschrieben werden. Zunehmend gibt es mehr als eine Lösung für ein bestimmtes Problem und oftmals gibt es keinen analytischen Prozess, um sich für eine Lösung zu entscheiden. Werden verschiedene Personen nach der Lösung eines Problems gefragt, sind verschiedene Antworten möglich.

Schultheis, Vogel und Gemperle (2010, S. 732) kommen aufgrund diverser qualitativen Untersuchungen anhand von soziologischen Portraits in der Arbeitswelt zur Schlussfolgerung, dass in den Schilderungen praktisch aller Befragten die Tendenz zur Intensivierung der Arbeit sehr präsent ist und die Dichte der Arbeit über die letzten Jahrzehnte hinweg zugenommen hat. Die

Steigerung der Produktivität wurde über technische Innovationen erreicht und war oftmals gleichzeitig mit Neuerungen in der Arbeitsorganisation und einer Erhöhung des Arbeitseinsatzes verbunden. In «nicht wenigen Bereichen» hat der Arbeitseinsatz derart zugenommen, «dass die Intensivierung zu einer Quelle des Leidens geworden ist» (Schultheis et al., 2010, S. 733). Dabei muss oft ein Teil der Arbeit nach der eigentlichen Arbeitszeit erledigt werden. Widuckel (2015, S. 29) ordnet den Wandel der Arbeit im Kontext gesellschaftlicher (Globalisierung), ökonomischer (Flexibilisierung) und technischer (Digitalisierung) Entwicklungsprozesse gar als Rahmenbedingung ein. «Diese drei strukturellen Veränderungen können als grundlegend für den Wandel der Arbeit angesehen werden» (ebd., S. 30). In den Unternehmen ist erhöhte Flexibilität gefordert bezüglich Anpassung an den Markt sowie im Umgang mit Ressourcen. Auf Seiten der Mitarbeitenden wird Flexibilität verbunden mit dem Bedürfnis nach beruflicher Entwicklung und mit der Erwartung einer Sicherung der Beschäftigung. Flexibilität kann somit sowohl einschliessend wie auch ausschliessend sein. Einschliessend, da durch die Flexibilisierung der Fortbestand des Unternehmens gewährleistet sein sollte; ausschliessend, da Flexibilität auch reduzierte Arbeitsnachfrage auf dem Heimmarkt durch Outsourcing in andere Regionen bedeuten kann. Führt Flexibilität für die Mitarbeitenden zu weniger Verlässlichkeit, Bindung und Vertrauen, wird sie für die Betroffenen zu einer Belastung und zur nicht kalkulierbaren Unsicherheit (Widuckel, 2015, S. 34).

Folglich liegen die Herausforderungen für Unternehmen in einer Unternehmenskultur, die Lernen, berufliche Entwicklung und Reflexivität fördert, dabei aber Verlässlichkeit und Nachhaltigkeit nicht reduziert. Eine gegenüber Veränderungen offene und gleichzeitig gegenüber den

Mitarbeitenden verpflichtende Unternehmenskultur ist notwendig, um sich in einer VUCA-Welt als Unternehmen erfolgreich positionieren zu können.

2.4 Beschleunigung des Lebenstempos

Andreas Reckwitz schreibt in einem Postskript zu Beyes und Metelmann (2018, S. 243):

«As a culture machine, the Internet offers an enormous amount of constantly new, constantly changing images, videos, films, texts, and games. These have a function beyond that of mere information; they affect the user, and have an aesthetic, narrative, ethical, ludic, or creative value. The Internet generates the space for a gigantic, mobile economy of attention: the creation of visibility on the Net requires marking qualitative difference and creating qualitative affects. Thus, there are digital markets for singularity, whether commercial or non-commercial, in which the only thing that succeeds is what seems to be particular, unconventional, or noteworthy.»

2.4.1 Die junge Generation in unserer Arbeitsgesellschaft

Die Generationenforschung hat ihren Ursprung in der Zeit der Aufklärung, als über die Reflexivität und Mündigkeit des Subjekts im Kontext einer aufgeklärten Gesellschaft theoretische Diskurse entstanden (Ecarius, 2008, S. 179). Der Begriff *Generation* dient der Beschreibung von Zeit- und Gesellschaftsverhältnissen. Nach Kant (1982, S. 11) vollzieht sich die Fortentwicklung einer Gesellschaft durch die Unterschiede in den Generationen. Eine Generation wird als eine Alterskohorte verstanden, die Geburtsperiode und somit prägende gesellschaftliche und historische Ereignisse in den entscheidenden persönlichen Entwicklungsstufen in der Kindheit, der Jugend- und frühen Erwachsenenzeit miteinander teilt. Aufgrund

dieser Ereignisse entwickeln verschiedene Generationen unterschiedliche Einstellungen und Identitäten, die sie voneinander abgrenzen.

Die junge Generation (Generation Y, Millennials, digital natives; verstanden als Jahrgänge von ca. 1980 bis ca. 2000) zeichnet sich durch eine hohe Toleranzbereitschaft, hohe Flexibilität und Mobilität aus (Bruch, Kunze & Böhm, 2010; Oertel, 2008). Die 16. Shell Jugendstudie (Albert, Hurrelmann, Quenzel & Schneekloth, 2011) attestiert der jungen Generation eine hohe Zuversicht. Sie lässt sich weder durch die Wirtschaftskrise noch durch die unsicher gewordenen Berufsverläufe und Berufsperspektiven von ihrer optimistischen Haltung abbringen. Von grosser Wichtigkeit ist der Jugend Selbstverantwortung und der persönliche Erfolg in einer Leistungs- und Konsumgesellschaft. Fleiss und Ehrgeiz sind sehr wichtig, dabei darf aber Spass nicht zu kurz kommen. Viele interessieren sich dafür, was in der Gesellschaft und vor allem in ihrem sozialen Umfeld (Familie, Freunde, Bekannte) vor sich geht. Sozialmoralische Regeln, die für alle verbindlich sein sollen, sind für diese Jugend eine Voraussetzung, um das Leben eigenverantwortlich und unabhängig gestalten zu können. 70 Prozent finden, man müsse sich gegen Missstände in Arbeitswelt und Gesellschaft zur Wehr setzen. Die Befunde der 17. Shell Jugendstudie (Albert, Hurrelmann & Quenzel, 2015) zeigen, dass sich die Jugendlichen vermehrt auf die Gesellschaft und die eigene Lebensführung fokussieren. Respekt gegenüber Kultur und eigener Tradition, Anerkennung der Vielfalt der Menschen und Bewusstheit für Umwelt und Gesundheit sind dabei wichtig. Bei den Erwartungen an die Berufstätigkeit dominiert das Bedürfnis nach Sicherheit dicht gefolgt vom Wunsch nach persönlich sinnvoller Erfüllung.

«Es ist unwahrscheinlich, dass sich die Generation Y auf das Management vom traditionellen Befehl-und-Kontroll-Typ einstellt, der noch in vielen der heutigen

Belegschaften gängig ist, sagt Jordan Kaplan, Dozent für Betriebswirtschaftslehre an der Universität auf Long Island in Brooklyn, New York. Sie sind ständig ihre Eltern befragend aufgewachsen und nun befragen sie ihre Arbeitgeber. Sie wissen nicht, wann man den Mund hält, was toll ist. Aber für den 50 Jahre alten Manager, der sagt, mache es und mache es jetzt, ist das ärgerlich.» (Parment, 2009, S. 116).

Der Ehrgeiz der jungen Generation verbunden mit der Direktheit, mit der kommuniziert wird, kann zu Konflikten führen. Es ist jedoch nichts Neues, dass ältere und jüngere Mitarbeiter es schwer miteinander haben. Früher war die Zielsetzung anders: junge Mitarbeiter wollten beim Unternehmen bleiben und allenfalls Karriere machen. Dafür waren Sie bereit, sich anzupassen und vermieden Konflikte mit älteren Generationen. Heute planen junge Generationen oftmals bereits nach der Lernphase das Unternehmen zu verlassen. Parment (2009, S. 117) sieht eine Veränderung der Werte: Ältere Generationen bewerten Weisheit, Erfahrung und den Einsatz vieler Arbeitsstunden. Jüngere eher Leistung, Ergebnisse und Erlebnisse. Die Diversität in den Generationen bezeichnet Bruch et al. (2010, S. 188) zum einen als grosse Chance bezüglich Innovationskraft, Wissenstransfer von Alt zu Jung (Erfahrungswissen) aber auch von Jung zu Alt (Technologiewissen) und der dadurch entstehenden Mitarbeitermotivation. Gleichzeitig kann es zu inneren Kämpfen, Gruppenbildung und Diskriminierung führen.

Die junge Generation wächst in der Welt der digitalen Veränderung auf. Sie ist eher gewohnt, auf technologische Neuerungen mit Neugierde und Wohlwollen zu reagieren. Diese Generation reagiert auf Opportunitäten und versucht Veränderungen tendenziell als Chance wahrzunehmen. „Sie wird nicht bereit sein, einen Grossteil des Lebens mit Tätigkeiten zu verbringen, auf die sie keine Lust hat, deren Sinn sie nicht erkennt, wie dies bei frühen Generation noch der

Fall war“ (Scholz, 2014, S. 80). Erfolg ist nicht nur pekuniär, sondern zeigt sich auch darin, ob man seine Persönlichkeit entfalten kann (ebd.). Die Digitalisierung und Globalisierung schaffen dafür die Basis.

Die vielen Optionen und die unmittelbare Überprüfbarkeit von Aussagen bilden eine Generation heran, die eher kritisch gegenüber Produkten, Hierarchien und Institutionen ist. Es ist eine Generation, die davon lebt, Informationen von Communities beurteilen zu lassen, aktiv an Communities teilzuhaben oder sich über soziale Plattformen Unterstützung zu suchen (Fintz, 2014, S. 37). Die Erfahrungen aus den Wirtschaftskrisen nach 2001 und nach 2009 mit Arbeitslosigkeit und Entlassungen haben der Jugend gezeigt, dass es sich nicht auszahlt, eine zu enge Bindung mit einem Unternehmen einzugehen. Denn diese werden die Bindung nur solange aufrecht halten, wie in einer volatilen und unsicheren Welt möglich ist. Bildung wird dabei als wichtiger Anker für ein unbeschwertes und freies Leben verstanden. Zwischen 2009 und 2012 fiel auf dem Werteindex der deutschen Jugend die Bedeutung von *Erfolg* von Platz zwei auf Platz sechs. Im gleichen Zeitraum stieg der Wert der *Gemeinschaft* von Platz zehn auf Platz vier. Auf Platz eins befindet sich die *Freiheit* (Finger, Jungbluth & Rückert, 2014; Fintz, 2014, S. 47). Eine Untersuchung an der Universität St. Gallen (Wieder, 2013, S. 36) zeigte, dass die Jugendlichen durchaus bereit sind, für ihre Arbeit flexibel und mobil zu sein und das Privatleben nach den Anforderungen des Berufslebens auszurichten, dies aber nur für eine beschränkte Zeit. Sobald die Familiengründung ein Thema wird, möchten sich die heutigen Studenten tendenziell an einem Ort niederlassen und verbleiben. Ab diesem Zeitpunkt dürften die Bedürfnisse der Gemeinschaft wichtiger werden als die des Unternehmens.

2.4.2 Nicht nur eine Frage der Generation

Im Jahr 2015 wurde in Deutschland eine repräsentative Studie in Form von Interviews mit 3'104 Personen zwischen 14 und 80 Jahren durchgeführt. Aufgrund dieser Vermächtnisstudie (Wetzel, 2017) konnte festgestellt werden, dass die Jungen wie auch die Alten eine hohe Veränderungsbereitschaft zeigen. Bezüglich der Einstellung zur Arbeitswelt befürworten 42% der Jungen und 38% der Alten flexible Arbeitszeiten. Eine Work-Life-Balance mit einer Aufteilung von Erwerbstätigkeit, Haushalt und Kinderhütendienst wünschen sich zu drei viertel sowohl die Generation Y wie auch die über 51-Jährigen. In der Befragung konnte nur bezüglich politischen Interesses ein Unterschied zwischen der älteren und jüngeren Generation ausgemacht werden.

Die Studie schliesst, dass sich nicht nur eine Generation ändert, sondern eine ganze Gesellschaft. So gehen Generationenstudien zu oft davon aus, dass Einstellungen sich ein Leben lang nicht ändern und oftmals wird nicht nach den Einstellungen der Älteren gefragt. So wird der Wandel eher an der jüngeren Generation wahrgenommen. Die Studie führt weiter aus (Wetzel, 2017), dass das, was alle Menschen im Alter von 14 bis 80 Jahren verbindet, der unabdingbare Wunsch nach Gemeinschaft, nach Nähe, nach einem Wir-Gefühl ist. Auch der Wunsch nach Erwerbstätigkeit ist eine Gemeinsamkeit dieser Generationen. Erwerbstätigkeit steht dabei für einen sicheren Arbeitsplatz und Sinn, nicht notwendigerweise aber für eine Karriere mit sozialem Aufstieg.

Heidbrink und Jenewein (2011) beschreiben die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden heute als eher rational, unpersönlich und wenig emotional. Dies widerspricht dem Wertewandel der modernen Gesellschaft. Wurde früher von vielen Menschen das materielle Angebot *Arbeit gegen Geld ohne Nebenbedingungen* akzeptiert, «so ist der Anspruch an Wohlgefühl, Sinnhaftigkeit und guten Beziehungen am Arbeitsplatz in den

zurückliegenden Jahren erheblich gestiegen» (Heidbrink & Jenewein, 2011, S. 16). Die Arbeit selbst soll als wertvoller Teil des Lebens Erfüllung bringen.

2.4.3 Beschleunigung des Lebens

Verbunden mit dem Wertewandel in der Gesellschaft verstärkt die Digitalisierung die Beschleunigung des Lebenstempos – objektiv nachvollziehbar wie auch subjektiv spürbar:

Zum einen objektiv beurteilbar durch eine Steigerung der Handlungsgeschwindigkeiten und der Anzahl Erlebnisepisoden (Rosa, 2005, S. 201). Gemeint sind Verkürzungen und Verdichtungen von Handlungen wie beispielsweise der Essens- und Schlafdauer oder der durchschnittlichen Kommunikationszeiten in Familien. Ganz allgemein wird die Gesamtdauer eines Anlasses oder einer Aktivität durch schnellere Beendigung der vorangehenden und dem früheren Beginn der nachfolgenden Aktivität verkürzt. Dies lässt sich durch die Erhöhung der Handlungsgeschwindigkeit selbst erreichen (z.B. schneller kauen) oder durch eine Verringerung von Pausen und Leerzeiten zwischen den einzelnen Aktivitäten, was dann als Verdichtung von Aktivitäten oder als Multitasking bezeichnet wird. Diese Steigerungen und Verdichtungen von Handlungen in unserer Gesellschaft werden durch die Digitalisierung ermöglicht oder zumindest vereinfacht.

Zum anderen subjektiv erlebt, obwohl paradoxerweise die technische Beschleunigung die Kommunikations- und Produktionsprozesse erhöht und dadurch Zeitressourcen eigentlich freisetzen sollte. Dadurch aber, dass die Steigerung der Handlungsmengen an Aktivitäten die Steigerung der Bewältigungsgeschwindigkeit übersteigt, schlägt sich eine so entstehende Verknappung der Zeitressourcen in einem Gefühl der schneller vergehenden Zeit nieder. Die Zeitwahrnehmungen wurden in allen westlichen Industriestaaten seit dem Beginn entsprechender Erhebungen in den 1960er-Jahren nahezu kontinuierlich dominanter (Rosa, 2005, S. 214). Die Steigerung der Handlungsmengen liegt somit über der technischen Steigerung der

Bewältigungsgeschwindigkeit, was sich subjektiv in einer Zunahme von Empfindungen der Zeitnot und des Zeitdrucks und damit des stressförmigen Beschleunigungszwangs sowie in der Angst, nicht mehr mitzukommen, niederschlägt. Solche Zeiterfahrungen sind in hochindustrialisierten Gesellschaften inzwischen gut nachgewiesen. Die Bewohner vor allem reicher Industriestaaten fühlen sich in zunehmendem Masse unter Zeitdruck und beklagen sich massiv über Zeitknappheit, was für das Erscheinen einer neuen Beschleunigungswelle spricht (Rosa, 2005, S. 136-137 mit Verweis auf diverse Studien). Als Ursache für den empfundenen Zeitdruck werden Verpassensangst und Anpassungszwang unterschieden. Verpassensangst beschreibt

«die Angst, (wertvolle) Dinge zu verpassen, und daher der Wunsch, das Lebenstempo zu erhöhen, sind [...] das Ergebnis eines sich in der Neuzeit entwickelnden kulturellen Programms, das darin besteht, durch beschleunigte «Auskostung von Weltoptionen» – d.h. durch Steigerung der Erlebnisrate – das je eigene Leben erfüllter und erlebnisreicher zu machen und eben dadurch ein «gutes Leben» zu realisieren.» (Rosa, 2005, S. 218)

Die Menschen wollen somit schneller leben, um ein erfülltes und gutes Leben zu erreichen. Der Anpassungszwang dagegen ist eine Folge unserer VUCA-Gesellschaft und somit der Beschleunigung des sozialen Wandels (siehe Kapitel 2.3) der immer schnelleren Veränderung unserer Umwelt, der Beziehungsmuster und Handlungsorientierungen.

Eine Unternehmenskultur ist geprägt durch eine Gesellschaft, deren Werte sich aufgrund der Digitalisierung verändern. Die Mitarbeitenden stellen höhere Ansprüche an die Unternehmen und gleichzeitig führt die Digitalisierung zu einer Beschleunigung des Lebenstempos und somit zu einem höheren Stressempfinden.

2.5 Strategisch-strukturelle Veränderungen

Die Digitalisierung gilt als Haupttreiber für die Transformation von Unternehmensmodellen (Jung, Nüesch, Plazibat & Barón, 2016). Dabei ermöglicht die Digitalisierung neue Geschäftsmodelle und andere Interaktionen mit den Kunden. Nach Jung et al. (2016) sind Organisationen der Finanzindustrie in einem grundlegenden, strukturellen Wandel. Das durch die Digitalisierung ausgelöste, veränderte Kundenverhalten zwingt Unternehmen, ihre bestehenden Geschäftsmodelle zu hinterfragen, um nicht von branchenfremden Unternehmen überrollt zu werden. Einzelne Finanzinstitute optimieren die Frontbeziehungen, indem neue Apps kreiert und somit neue Kundeninteraktionen ermöglicht werden. Andere Institutionen optimieren eher im Backoffice durch Rationalisierungen, Replacement von Organisationseinheiten oder Outsourcing von Prozessen. Diese werden durch die digitalen Möglichkeiten wiederum optimal in die eigene Wertschöpfungskette integriert. Aktuell kann beobachtet werden, wie in der Finanzindustrie neue Ökosysteme angedacht werden, bei denen beispielsweise eine Superbank die zentralen Dienstleistungen für alle anderen Banken erbringt. So könnte eine Dokumentenprüfung oder die Kreditanalyse von einer Superbank durchgeführt werden, die einzelnen Finanzinstitute kaufen diese Analysen ein und werten die Daten anhand ihrer Kreditpolitik für die eigenen Bedürfnisse aus. Prozesse, die heute von jeder Institution einzeln durchgeführt werden, könnten so rationalisiert werden. (Alt, Bernet & Zerndt, 2009; Alt & Puschmann, 2016)

Gleichzeitig stehen die Banken heute gut informierten Kunden gegenüber, die Produkte und Services im Vorfeld der oder im Nachgang zur Beratung kritisch prüfen und somit bezüglich Service, Kompetenz und den Preisen hohe Anforderungen stellen (Villiger, Herhausen & Schögel, 2013, S. 23). So wurde beispielsweise eine Bank mit einem verstärkt kundenfokussierten Ansatz neu ausgerichtet: Die Bank wurde durch eine Reorganisation in eine prozessorientierte Vertriebsbank überführt und durch das Redesign der

Kernprozesslandschaft konnten Produktivitätssteigerungen erzielt werden. In der Folge wurde festgestellt, dass der Kunde von all den Umstellungen noch zu wenig spürte, «da die Kundenorientierung davon lebt, dass sie im gesamten Unternehmen auch wirklich gelebt wird» (Villiger et al., 2013, S. 25). So wurde in einer nächsten Phase ein Kulturwandel angestrebt, der von einer Fachexpertensicht (Inside-Out-Perspektive) zu einer Kundenperspektive (Outside-In-Perspektive) führen sollte. Um den angestrebten Kulturwandel zu erreichen, wurden während einem drei Jahre dauernden Programm sämtliche Führungskräfte ausgebildet, um weniger Management und mehr Leadership als vorherrschenden Führungsstil zu etablieren (Villiger et al., 2013, S. 29). Passend zu diesem Fallbeispiel halten Gray und Vander Wal (2012) als Grundsatz für ein vernetztes Unternehmen fest: Das Verständnis einer Unternehmenskultur ist der Startpunkt. Starke Verbindungen innerhalb der Firma brauchen geteilte Werte. Diese lassen wiederum eine gemeinsame Identität entstehen. Es gibt keine stärkere Verbindung als eine gemeinsame Identität. Dabei muss diese Verbindung kontinuierlich gestärkt werden, um verlässlich zu sein. Die Unternehmenskultur steht folglich im Zentrum des Organisationsorganismus und beeinflusst die anderen Funktionselementen wie die Organisation, Strategie, die Führung oder die Prozesse (Sagmeister, 2016, S. 35).

2.6 Digitale Transformation der Finanzunternehmen

Wir erleben eine Zeit, in welcher die digitale Transformation die Märkte und Branchen verändert. Nebst den technologischen Herausforderungen dringen Start-ups und die unter der Abkürzung GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple) bekannten Internetriesen in bestehende Märkte ein. Das Internet wurde zum Marktplatz der Welt. Neue Geschäftsideen, kreative Firmenlogos, Probleme beim Produktdesign oder anspruchsvolle Ingenieuraufgaben können heute über Communities gelöst werden. Das digitale Zusammenfinden wurde selbst zur Geschäftsidee: kreative, begabte (und unbegabte) Köpfe können im Wettbewerb gegeneinander antreten, um Probleme zu lösen. Der

Gewinner wird bezahlt, bekommt eine Anstellung oder erhält eine Finanzierung für seine Geschäftsidee.

Banken fürchten sich bereits, für Finanzierungszwecke nicht mehr angefragt zu werden, da in Zukunft Analyse, Risikobewertung und die Geldbeschaffung über die *Crowd* organisiert werden (Khan, Blumer & Schäfer, 2012). Die Möglichkeiten und Grenzen dieser Vernetzung und die noch kommenden Veränderungen in unserer Gesellschaft sind noch kaum abschätzbar. Das Internet der Dinge, das als nächste grosse Veränderungswelle erwartet wird, könnte Massen von Jobs mit geringer Wertschöpfung vernichten, weil einfache Arbeiten nicht mehr die Menschen, sondern die Maschinen untereinander erledigen.

Dies hat Konsequenzen für Unternehmen. Die Digitalisierung verringert die Abhängigkeit als Kunde aber auch als Arbeitnehmer. Studien zeigen (Fintz, 2014, S. 29), dass Kunden und Lieferanten heute eine geringere Treue und somit eine weit höhere Wechselbereitschaft haben, als dies früher der Fall war. Das bekommen beispielsweise Banken zu spüren, bei denen die Hemmschwelle für einen Wechsel traditionell besonders hoch war. Vor allem die junge Generation ist gegenüber ehemals aufgrund ihres spezifischen Fachwissens geschätzten Berufen kritischer geworden, da reines Faktenwissen unmittelbar über digitale Medien überprüft werden kann. Heute existiert die mögliche Illusion eines umfassend informierten Anlageberaters weniger. Im digitalen Zeitalter wird das Internet zur Kontrolle von Vorschlägen von Anlageexperten konsultiert. Via Internetforen werden Fondsprodukte auf ihre Tauglichkeit überprüft und beispielsweise günstigere Anlageprodukte zu den vorgeschlagenen Anlagethemen gekauft, als es der Anlageexperte der Hausbank empfohlen hatte. Frederik Ornau (2017, S. 63) schreibt als Fazit zu seiner Analyse *Wie die Digitalisierung das Banking von morgen verändert*:

«Die digitale Transformation führt zwingend auch dazu, dass bestehende (heutige) Geschäftsmodelle der Banken überdacht und überprüft werden müssen.

[...] Im Ergebnis wird dabei ein neues Ökosystem des digitalen Bankings ins Leben gerufen.»

Dabei beginnen die als agil geltenden FinTech-Unternehmen mit innovativen Diensten Teile der Wertschöpfungskette einer Bank zu besetzen – angefangen bei Vertrieb und Beratung bis hin zu den Bereichen Anlage und Finanzierung. Zudem wird sich nicht nur bei den Banken, sondern auch für die Kunden in den nächsten Jahren einiges verändern. Alt und Puschmann (2016, S. 217) beschreiben dies als fünfte Phase der Digitalisierung, welche Produkte wie auch Prozesse umfasst und einen Paradigmenwechsel von der bankzentrierten Inside-Out-Sicht hin zu einer kundenzentrierten Outside-In-Sicht bewirken wird. Den Kunden wird es mit ihren elektronischen Geräten und den diversen Apps möglich sein, bankübergreifend Dienstleistungen zu nutzen und die Angebote diverser Anbieter nach blieben zu kombinieren. Der Bankkunde der Zukunft kann jederzeit mit seiner Bank interagieren. Zukünftig wird der Bankkunde in einer kundenzentrierten Finanzwelt klar im Mittelpunkt stehen (Ornau, 2017, S. 64). Aufgrund der neuen Informationstechnologien, die auch unsere Kommunikation und Zusammenarbeit auf Distanz einfacher und günstiger machen, verändert sich die Arbeitswelt grundlegend. Vorteile werden gemäss Bartz & Schmutzer (2015, S. 184 mit Verweis auf diverse Studien) gesehen in der Steigerung der Produktivität und Performance der Mitarbeitenden, der Verbesserung der Problemlösungskompetenz und Reaktionsschnelligkeit der Organisation, der Anpassung an sich wandelnde Mitarbeitererwartungen und einer Reduktion der Büro-Infrastruktur durch Einführung mobiler Arbeitsweisen.

Die Einführung neuer Arbeitsformen aufgrund der digitalen Möglichkeiten ist jedoch nicht risikolos, da sich Arbeitsweisen grundsätzlich verändern und somit auch Unternehmenskulturen. Es ist eine gute Zeit für Arbeitskräfte mit fachspezifischen Kompetenzen und der passenden Ausbildung, da diese Menschen Technik nutzen können, um Wert zu generieren. Für Arbeitnehmer mit gewöhnlichen Fähigkeiten gab es dagegen kaum eine schlechtere Zeit, da Computer, Roboter und andere digitale Technik diese Fähigkeiten «mit

beispielloser Geschwindigkeit» (Brynjolfsson & McAfee, 2015, S. 20) erwerben werden. Hinzu kommt, dass «der effektive Einsatz neuer Technologien des zweiten Maschinenzeitalters fast immer Veränderungen in der Organisation von Arbeitsabläufen erfordert» (Brynjolfsson & McAfee, 2015, S. 147). Nur wenn die Mitarbeitenden in ihrem Denken und Handeln die Veränderungen verstehen, akzeptieren und integrieren, kann die Digitalisierung erfolgreich und nachhaltig implementiert werden. So wird im Kontext der Digitalisierung häufig auch die Integration einer digitalen Denkweise in die Unternehmenskultur gefordert (Baumöl, 2016, S. 232). Solche Studien bestätigen, dass die Unternehmenskultur entweder ein Hindernis oder der stärkste Beschleuniger der digitalen Transformation ist. Wollen Unternehmen also mit der digitalen Transformation nachhaltigen Markterfolg erzielen, gilt es die weichen Faktoren an die Anforderungen der *neuen* Arbeitswelt anzupassen.

Wie in den letzten Kapiteln gezeigt wurde, hat die Digitalisierung von einer Aussensicht betrachtet grundsätzlich zwei Auswirkungen: Zum einen beschleunigt sich der soziale Wandel und entsprechend rasch verändern sich die Orientierungsstrukturen innerhalb der Gesellschaft und somit auch innerhalb der Unternehmen. Es verändern sich auch die gesellschaftlichen Bedürfnisse, objektiv nachvollziehbar, da die Digitalisierung ganz neue Möglichkeiten in der Kommunikation, Produktion und Interaktion eröffnet. Die subjektive Wahrnehmung ist im Wandel, da wir das Gefühl haben, durch den gesellschaftlichen Druck immer mehr in immer kürzerer Zeit leisten zu wollen oder leisten zu müssen. Beide Aspekte dieser Aussensicht beeinflussen die Transformation der Finanzunternehmen und verändern die kulturellen Rahmenbedingungen.

Aus einer Innenperspektive ermöglicht die Digitalisierung eine Neugestaltung der Wertschöpfungskette und neue Arten der Zusammenarbeit. Es verändern sich unternehmensstrategische Überlegungen darüber, was selbst angeboten wird oder was in andere Länder oder in andere Unternehmen verlagert werden

kann. Zudem kann der Kunde durch die digitalen Möglichkeiten ganz anders in den Wertschöpfungsprozess eingebaut werden, was bisher innerhalb des Unternehmens ausgeübte Tätigkeiten an den Kunden auslagert. Die Tätigkeiten der Bankangestellten verändern sich aufgrund der digitalen Transformation, was wiederum Veränderungen der kulturellen Rahmenbedingungen bewirkt.

Die Beschleunigung des sozialen Wandels, die Veränderung der Bedürfnisse, die strategischen und strukturellen Anpassungen in den Finanzunternehmen und die digitale Transformation stehen in einem gegenseitigen Wechselspiel – jeweils beeinflusst durch die technische Beschleunigung ausgelöst durch die Digitalisierung. Im Zentrum stehen die unternehmenskulturellen Voraussetzungen und Konsequenzen, die diesen Wandel beeinflussen und durch diesen Wandel beeinflusst werden.

2.7 Veränderung kultureller Bedingungen

In den letzten Kapiteln wurden die unterschiedlichen Aspekte des Transformationsmodells beschrieben, um aufzuzeigen, welche Einflussfaktoren zu Veränderungen der kulturellen Bedingungen führen.

In diesem Kapitel wird das theoretische Fundament vervollständigt. Dabei werden die unternehmenskulturellen Grundlagen systematisch hergeleitet, um schliesslich ein Verhaltensmodell zu entwickeln, anhand dessen unternehmenskulturelle Veränderungen im empirischen Teil analysiert werden können.

2.7.1 Unternehmenskultur als wissenschaftliches Konzept

Ein Ziel der Unternehmenskulturforschung ist, ein besseres Verständnis für Verhaltensmuster von Individuen in Unternehmen durch die Fokussierung kultureller Einflussfaktoren zu erhalten. Dabei besteht keine einheitliche Definition von Unternehmenskultur. Nachfolgend werden dafür grundsätzliche Konzepte beschrieben.

Die Kulturtheorie hat in den letzten Jahrzehnten an Bedeutung gewonnen. So haben beispielsweise Richerson und Boyd (2005) in ihrer ausführlichen Analyse festgehalten, dass weder menschliches Verhalten noch die menschliche Evolution ohne eine entsprechende Kulturanalyse verstanden werden können. Der Mensch hat sich nicht nur über seine Gene, sondern auch über sein kulturelles Erbe entwickelt. Dabei wird Kultur verstanden als sozial angeeignete Informationen, die individuelles Verhalten beeinflussen. Oder wie Neuberger es formuliert:

«Kultur gilt als das Ingesamt der von Menschen geschaffenen bzw. weitergegebenen und damit zeit- und gruppenspezifischen Gestaltungen, die weithin akzeptiert und gemeinsam von (fast) allen geteilt werden, ein relativ stimmiges System oder kohärentes Muster bilden, in ihrem Inhalt und ihren Formen spezifisch und einmalig sind, die sich in ständigem Wandel befinden, neu interpretiert, weiter entwickelt und umgeformt werden zugleich Ergebnis wie Mittel zwischenmenschlicher Beziehungen sind sich in ganz konkreten Ergebnissen und Verhaltensweisen äußern und schließlich den ganzen Lebensprozess durchdringen und bei der Bewältigung wichtiger Probleme helfen oder hindern können.» (Neuberger, 1989, S. 245)

Der Begriff der Unternehmenskultur wurde in Analogie zu jenem der Kultur einer Gesellschaft geprägt (Rosenstiel & Comelli, 2015, S. 423). Im Mittelpunkt stehen Werte und Normen. Werte geben Menschen, die gemeinsam Ziele zu erreichen suchen, eine verbindliche Orientierung. In der nachfolgenden Begriffsdefinition und Analyse wird das soziale Verhalten innerhalb der Unternehmen fokussiert.

Es werden drei aus der Anthropologie importierte, konzeptionelle Perspektiven hinsichtlich Unternehmenskulturen unterschieden: funktionalistische, interpretative und integrative (Hejl & Stahl, 2000, S. 144; Lattmann & Greipel, 1990, S. 181):

Der funktionalistische Ansatz ist am einfachsten handhabbar. So kann in diesem Verständnis die Unternehmenskultur als Variable kontrolliert und instrumental

eingesetzt werden: Unternehmen *haben* Kulturen und werden von Führungspersonen gestaltet. Das Problem in diesem Ansatz ist, dass Humansysteme nur sehr beschränkt gesetzmässige Aussagen über Kausalbeziehungen zulassen.

Dies führte zum interpretativen Ansatz, bei dem Unternehmenskulturen als Metaphern verstanden werden: Unternehmen *sind* Kulturen. Unternehmenskultur gilt als eine soziale (kollektive) Konstruktion organisatorischer Wirklichkeiten. Sie besteht aus Orientierungshilfen für Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Handeln. «Es handelt sich also um geregelte Verhaltensweisen, die ohne bewusste Vergegenwärtigung eingehalten werden» (Barlösius, 2011, S. 100). Es interessieren die Prozesse, die diese Wirklichkeiten ausmachen, um dadurch ein besseres Verständnis von Organisationen zu erhalten. Somit ist jedes Mitglied Kulturträger als auch Kulturgestalter.

Der integrative oder dynamische Ansatz versucht, pragmatische und erkenntnistheoretische Interessen miteinander zu verknüpfen. Es besteht die *Möglichkeit* der Gestaltung, welche jedoch nicht so eindeutig und rezeptartig ist wie in der funktionalistischen Perspektive, hingegen ausgeprägter als im interpretativen Ansatz. Ziel ist, Denkanstösse auszulösen, um bestmögliche Voraussetzungen für ein kulturbewusstes Management zu schaffen. Das Denken über Kultur und ihre Gestaltung wird zum kulturellen Denken und Handeln. Dazu gehört ein Bewusstwerdungsprozess, dass das Unternehmen aus kultureller Optik betrachtet werden muss. Dieser Ansatz ist Ausgangspunkt und Ziel dieser Forschungsarbeit.

2.7.2 Bedeutung von Unternehmenskulturen

Ausgehend vom Ansatz einer Unternehmenskultur als dynamisches Konstrukt (Lattmann & Greipel, 1990, S. 162) *sind* Unternehmen Kulturen und *haben* zugleich kulturelle Aspekte. Diesem Ansatz werden vier wesentliche Annahmen zugrunde gelegt:

-
1. Unternehmenskultur ist ein komplexes, dynamisches Konstrukt, das sich in menschlichen Interaktionen entwickelt und aus verschiedenen ideellen und materiellen Facetten besteht.
 2. Einzelne Ausprägungen sind sichtbar, andere in Form ihres Einflusses nachvollziehbar, den sie auf Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Handeln haben.
 3. Die einzelnen Ausprägungen sind in komplexer, multikausaler Weise miteinander verknüpft.
 4. Jedes Unternehmen ist und hat Kultur, die für sich genommen weder gut noch schlecht ist. Durch das Vorhandensein erfüllt sie gewisse Funktionen in förderlicher oder hinderlicher Weise.

So entsteht ein Unternehmen mit seiner kulturellen Manifestation durch das Einbringen von kulturellem Wissen aus der Umwelt und in der Auseinandersetzung mit Problemen innerhalb der Organisation (Lattmann & Greipel, 1990, S. 163; Sackmann, 2002; Schein, 1995). Die Kultur wird in Form von Erfolgs- und Misserfolgsrezepten an Mitarbeitende oft unbewusst im Arbeitsalltag weitergegeben. Somit wird jeder und jede mehr oder weniger bewusst zu einem Kulturträger und kann in seiner aktiven Auseinandersetzung mit Problemen zu weiteren Differenzierungen einer Unternehmenskultur beitragen.

Dabei ist der Begriff Unternehmenskultur vom Begriff der Arbeitskultur dahingehend zu unterscheiden, dass eine Arbeitskultur in einer bestimmten Gesellschaft (Land, Region) grundsätzlich gelten kann, jedes Unternehmen aber dennoch seine eigene Unternehmenskultur hat und entwickelt. Somit ist Arbeitskultur als Überbegriff zu verstehen im Sinne von prägenden Werten, Normen und sozialen Beziehungen, welche die Arbeit und das Arbeitshandeln als gesellschaftliche Tätigkeit prägen. Diese konstituieren sich wie bei der Unternehmenskultur durch Konflikte und Spannungsfelder, die Ausdruck unterschiedlicher Bedürfnisse und Interessen in dieser Gesellschaft sind (Widuckel, 2015, S. 30). Beide Kulturen überlagern sich in der Praxis, sind aber nicht identisch.

Gemäss einer Untersuchung (Graham, Harvey, Popadak & Rajgopal, 2017, S. 33) bei 1'348 nordamerikanischen Unternehmen zählt die Unternehmenskultur noch immer zu den am wenigsten untersuchten Faktoren innerhalb der wichtigsten Treiber für nachhaltige Unternehmensperformance. Dabei sind gemäss dieser Untersuchung 91% der befragten Mitglieder der Exekutive der Überzeugung, dass die Unternehmenskultur wichtig ist für ihr Unternehmen. 79% sind der Überzeugung, dass die Unternehmenskultur zu den wichtigsten 5 Faktoren für den Unternehmenserfolg zählen und 54% würden eine Unternehmensakquisition allein aufgrund einer nicht zu vereinbarenden Unternehmenskultur absagen.

Ob eine bestehende Unternehmenskultur die digitale Adoption vorantreibt oder eher umgekehrt die digitale Transformation Unternehmenskulturen verändert, ist eine noch offene Frage (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2015). Kane et al. (2015, S. 12) beurteilen Unternehmenskulturen und digitale Entwicklungen in Unternehmen aufgrund einer weltweiten Untersuchung auf jeden Fall als «inextricably linked». Weiter ergänzen sie, dass die digitale Reife eines Unternehmens ein Produkt ist aus der Strategie, der Unternehmenskultur und der Unternehmensführung: «Many organizations will have to change their cultural mindsets to increase collaboration and encourage risk taking» (Kane et al., 2015, S. 15) für eine erfolgreiche digitale Transformation – ist eine der Schlussfolgerungen ihrer Untersuchung.

Nikpour (2017) konnte in einer Studie nachweisen, dass eine starke Unternehmenskultur einen positiven Impact auf die Performance einer Organisation hat und dass die Unternehmenskultur einen signifikant positiven Impact auf die Identifikation (Commitment) der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen ausübt. Interessanterweise ist der zuletzt genannte, indirekte Einfluss einer Unternehmenskultur stärker: So hat die Identifikation mit dem Unternehmen positive Auswirkungen auf die Unternehmensperformance, wobei die Art der Unternehmenskultur eine zentrale Grösse für eine signifikant positive Unternehmensidentifikation ist.

Im Report des World Economic Forum (2016) zu den Veränderungen im Finanzdienstleistungssektor aufgrund der vierten industriellen Revolution wird als grösste Hindernisse für eine erfolgreiche Veränderung *insufficient understanding of disruptive changes* bei den Mitarbeitenden und *workforce strategy not aligned to innovation strategy* beschrieben. So glauben 67% der befragten Personalverantwortlichen, dass die strategische, zukunftsorientierte Entwicklung der Arbeitskräfte (*invest in reskilling current employees*) die wichtigste Führungspriorität sein sollte (S. 79). Die Art und Weise dieser Entwicklung der Arbeitskräfte wird geprägt durch die bestehende Unternehmenskultur.

Für den Unternehmensalltag herausfordernd ist jedoch (Waibel, 2015, S. 184), dass viele Managementmethoden des aktuellen Gebrauchs Jahrzehnte alt sind und aus einer Ära des Maschinenzeitalters stammen, als die Steigerung der Effizienz die zentrale Herausforderung darstellte. Ein Jahrhundert Effizienzsteigerung hat dazu geführt, dass das Arbeiten noch nie so organisiert und durchrationalisiert war wie heute: Budgets, Vorgaben, Zielvereinbarungen, Benchmarks mit Kennzahlen, Anreizorientierung, Befehl und Kontrolle. Diese Fremdsteuerung kann aber ins Hamsterrad und in die Sinnleere führen. Abgestumpfte Mitarbeitende sind schlechte Quellen für Innovation und Veränderungsbereitschaft. «Übereffizienz verursacht immense unternehmenskulturelle Kollateralschäden» (Waibel, 2015, S. 185).

Wie in einer Untersuchung zu Schweizer Grossunternehmen bezüglich Organisationsveränderungen aus der Perspektive von Führungskräften (Lenzhofer, 2006, S. 207-209) festgehalten wird, sind viele der befragten Führungskräfte aufgrund der zunehmenden Komplexität des Unternehmensgeschehens grundsätzlich gestresst und insbesondere emotional überfordert. Die befragten Führungskräfte versuchen diese Komplexität zu verringern, indem sie Vertrauensbeziehungen schaffen, durch die sie rasch zu Informationen gelangen, die ihnen Erleichterung im Arbeitsalltag bringen. Gleichzeitig werden aber diese Beziehungen (das soziale Kapital) der befragten

Führungskräfte durch die Art und Weise wie Organisationsveränderungen in Grossunternehmen durchgeführt werden, gestört oder gar zerstört:

«Aufgrund der erhobenen Daten konnte gezeigt werden, dass in den ausgewählten Grossunternehmen ein rationales Organisationsverständnis und damit verbunden ein Führungsverständnis, das durch Macht, Kontrolle und Steuerung charakterisiert wird, vorherrscht. Ein Unternehmen wird betrachtet, als wäre es eine Maschine, die beliebig umgebaut werden kann. Diese Umbauten werden meist von einer kleinen ausgewählten Gruppe geplant und anschliessend wird versucht, die geplanten Massnahmen, die zum Umbau der Organisation notwendig sind, von oben nach unten im Unternehmen durchzusetzen und so die Organisationveränderung zu implementieren.» (Lenzhofer, 2006, S. 205)

Die von den Planern klar spezifizierten und formalisierten Abläufe passen aber nicht immer zur Praxis, da die Umsetzungsvorstellungen auf sich nicht rational verhaltende Menschen treffen. «Probleme sind deutlich beim Business Process Reengineering auszumachen, wo es darum geht, einen Neuanfang zu wagen; neue Organisationsstrukturen, neue Werte, Normen und Regeln aufzustellen» (Lenzhofer, 2006, S. 197). Heidbrink und Jenewein (2011, S. 8) fassen diverse Studien der Harvard-Professoren Kotter und Heskett zusammen, die Unternehmen über elf Jahre begleitet haben. «Sie stellten fest, dass Unternehmen mit einer stark ausgeprägten, stabilen und handlungsleitenden Unternehmenskultur ihren Kontrahenten weit überlegen sind.» So konnten diese Firmen in der gleichen Zeit den Umsatz um das Vierfache steigern, hatten ein um achtmal höheres Mitarbeiterwachstum und eine um das Zwölffache höhere Aktienbewertung. Sie halten anhand empirischer Belege zudem fest, dass die Unternehmenskultur eng mit dem Engagement der Mitarbeiter, dem Grad der Identifikation mit der Firma, der Leistung und Produktivität, dem Umgang mit Veränderungen und dem Ausmass an Innovationsbereitschaft zusammenhängt.

Herausforderung ist die Gestaltung von Unternehmenskulturen. Etablierte Organisationen mit einer stark ausgebildeten Kultur verändern sich

typischerweise nur dann, wenn eine tiefe Irritation der Organisation respektive eine Störung des Gleichgewichts vorliegt (Gerstner, 2002; Heidbrink & Jenewein, 2011, S. 11; Nerdinger, 2011, S. 143). Gemäss einer Studie (Spiller, Bucherer & Dwivedi, 2016) sollen bis zum Jahr 2025 50% der Tätigkeiten in der Finanzbranche grösstenteils oder vollständig industrialisiert sein. 69% der in jener Studie befragten Banken sind der Ansicht, dass die Digitalisierung Innovationen beschleunigen wird. Dabei erachten 100% der befragten Banken den Widerstand bei den eigenen Angestellten gegenüber den anstehenden Veränderungen als grosse Herausforderung:

«Kultureller Widerstand gilt als wichtigste Herausforderung, die weiterem Fortschritt in der Industrialisierung entgegensteht. Eine erfolgreiche Industrialisierung erfordert ein klares Mandat von der Unternehmensspitze und muss ausserdem von allen Bereichen des Unternehmens getragen werden. Dafür sind Investitionen in Change-Management erforderlich.»

(Spiller et al., 2016, S. 2)

2.7.3 Definition Unternehmenskultur

Schein (1990; 2016b) unterscheidet bezüglich Unternehmenskultur drei Ebenen: Die nach aussen einfach sichtbaren Artefakte einer Unternehmenskultur, die bekundeten, zentralen Werte, welche die Handlungen bestimmen und die Grundprämissen der Mitarbeitenden, die wiederum für die Werte bestimmend sind. Vergleichbar mit einem Eisberg sind für Aussenstehende nur die Artefakte im ersten Moment wahrnehmbar. Ein Neuling muss die geltenden, unternehmenskulturellen Prinzipien erst lernen, um zum akzeptierten Mitglied zu werden Solche sind beispielsweise:

- Umgangsformen der Unternehmensangehörigen untereinander aber auch mit den Kunden und anderen Anspruchsgruppen;
- Denkgewohnheiten und geistige Modelle wie der gemeinsame kognitive Rahmen, der den Mitgliedern Wahrnehmung, Gedanken

- und Sprache vorgibt und in dem die neuen Mitglieder in einem Sozialisierungsprozess eingeführt werden;
- Fähigkeiten, die Gruppenmitglieder brauchen, um akzeptiert zu werden und an neue Mitglieder weitergegeben werden;
 - Symbole mit Integrationskraft: Vorstellungen, Gefühle und Bilder, die von Gruppen zur eigenen Charakterisierung entwickelt werden, die sie aber nicht unbedingt bewusst wahrnehmen, sich dennoch in Gebäuden, Büroeinrichtungen und in anderen materiellen Artefakten der Gruppe manifestieren.

Bezeichnen wir etwas als kulturell, dann weisen wir damit nicht nur auf den Faktor der äusseren Gemeinsamkeit hin, sondern auch auf das weniger Bewusste und damit auch weniger Fassbare. «Kultur setzt irgendwie voraus, dass sich Rituale, Klima, Werte und Verhaltensweisen zu einem einheitlichen Ganzen fügen» (Schein, 1995, S. 22).

Für diese Arbeit wird Unternehmenskultur in Anlehnung an Schein (1995, S. 25) und Sackmann (1999, S. 17) folgendermassen definiert:

Unter Unternehmenskultur wird ein Muster gemeinsamer Grundprämissen verstanden, das die von einer Gruppe grundlegenden Überzeugungen beinhaltet, das Denken, Fühlen und Handeln der Gruppenmitglieder massgeblich beeinflusst, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme erlernt hat, das sich bewährt und somit als bindend gilt und das an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.

Mit Gruppe ist ein kollektives, kein individuelles Phänomen gemeint. Die Unternehmenskultur kann entsprechend nicht an einer einzigen Person festgemacht werden, obgleich Führungskräften in Arbeitsorganisationen bei der Kulturgestaltung und -veränderung eine besondere Rolle innehaben (Sackmann, 1999, S. 17). Verwenden Mitglieder einer Gruppe verschiedene Verhaltensmuster, können sie sich nicht nur auf kein gemeinsames Vorgehen einigen, sondern es fehlt eine Definition von wahr und falsch oder von

wesentlich und unwesentlich (Schein, 1995, S. 76). So sind die meisten (Gruppen-) Störungen letztlich darauf zurückzuführen, dass die Beteiligten sich keine Rechenschaft darüber ablegen, dass sie von Anfang an ganz verschiedene Grundprämissen zu bestimmten Sinnkategorien vertreten. Es ist wichtig, klare Prämissen zu Belohnung und Bestrafung festzulegen, damit die Mitarbeitenden die Massnahmen und Folgen richtig interpretieren können (Schein, 1995, S. 89). Es müssen Vorgehensweisen geklärt werden, mit denen sich die Mitarbeitenden bei unvorhersehbaren und unerklärlichen Ereignissen auseinandersetzen können. Kennen sie die Spielregeln nicht oder können sie die Geschehnisse nicht verstehen, können sie sich auch nicht auf die wichtigen Überlebensprobleme des Unternehmens konzentrieren. Zusammen mit den unternehmerischen Grundannahmen bezüglich Mission, Zielen, Mitteln und Erfolgskontrollen entsteht ein System von Faktoren, die das Studium wie auch die Beschreibung von Unternehmenskulturen gestatten. Es entsteht ein logisches Begriffsgefüge, in das sich die zu beobachtenden Kulturdaten einordnen lassen (Schein, 1995, S. 90).

Unternehmenskultur lässt sich zusammenfassend verstehen als die von Mitgliedern einer Organisation geteilten Annahmen und Überzeugungen, die geteilten expliziten und impliziten Werte und die Entscheidungen und Handlungen der Mitglieder, die diese Annahmen, Überzeugungen und Werte prägen.¹

2.7.4 Unternehmenskulturmodell

Eine geeignete Unternehmenskultur gilt nach Sackmann (2004) als Basis für eine erfolgreiche Unternehmenstransformation. Denn die Unternehmenskultur erfüllt vier zentrale Funktionen, die für das Bestehen und Funktionieren eines Unternehmens notwendig sind (Sackmann, 2004, S. 27-30):

¹ Weitere und detailliertere Informationen finden sich bei anderen Quellen, die hier nicht weiter ausgeführt werden (Gray, 2015, S. 126; Schmitt, 2015, S. 75; Tellis, Prabhu & Chandy, 2009, S. 6), allgemeiner unter Trice und Beyer (1984), Deal und Kennedy (1983) und Sadri und Lees (2001).

1. Komplexitätsreduktion: Die Unternehmenskultur ermöglicht schnelles und routiniertes Handeln im Unternehmensalltag. Vorhandene und grundlegende Überzeugungen dienen als Filter für die Wahrnehmung und als Filter bezüglich der vorhandenen Informationsfülle um diese in relevant und nicht relevant einzuteilen. Die kollektiven Denkmuster stellen situationsspezifische Handlungsanweisungen bereit, die Dank der entwickelten Verhaltensmuster schnell in Taten umgesetzt werden können.

Die unternehmenskulturbedingte Komplexitätsreduktion durch die Routine kann aber auch die Adaptionsfähigkeit behindern. Die Dominanz einiger Meinungsträger und deren Beharren auf Bestehendem können Entwicklungen in Unternehmen gefährden.

2. Koordiniertes Handeln: die gemeinsamen grundlegenden Überzeugungen dienen als Orientierungsmuster und Sinnsystem für koordiniertes Handeln in einem Unternehmen.
3. Identifikation: Die Unternehmenskultur beinhaltet den Sinn und Zweck eines Unternehmens. Je nach konkreter Ausgestaltung dieses Sinnsystems kann die Identifikation hoch, mittel oder gering sein und wirkt sich entsprechend auf die Motivation der Belegschaft und deren Bereitschaft aus, sich für ein Unternehmen einzusetzen.
4. Kontinuität: Die entwickelten Denk- und Verhaltensmuster beinhalten die kollektive Lerngeschichte eines Unternehmens. Dieses kollektive Gedächtnis basiert auf dem erfolgreichen Umgang mit Problemen im Unternehmensalltag. Die kollektive Lerngeschichte erlaubt routiniertes Handeln, was eine gewisse Verhaltenssicherheit ermöglicht.

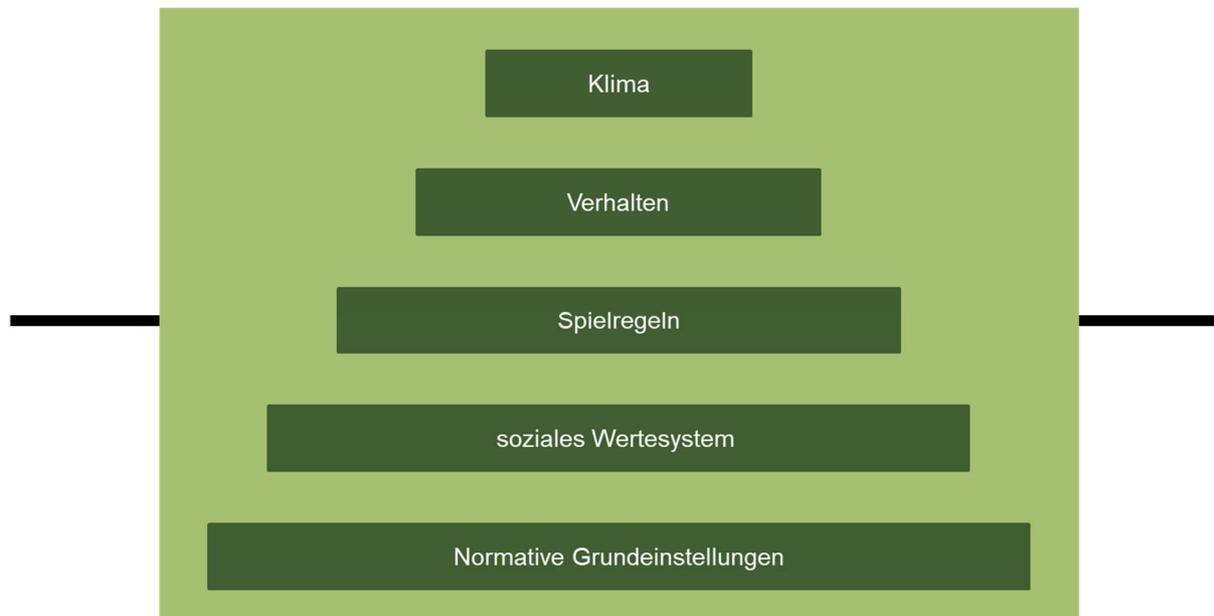
Die Unternehmenskultur kann ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil sein, da sie im Vergleich zu konkreten Produkten und Dienstleistungen kaum kopierbar ist. So ist der Einfluss und die Bedeutung von Unternehmenskulturen bei

wissensbasierten Firmen, bei denen Wissen als Produkt und Serviceleistung eine zentrale Rolle spielt, noch wichtiger als bei anderen Unternehmen (Bartz & Schmutzer, 2015, S. 185; Sackmann, 2004, S. 31). Dabei sind *Anpassung*, *Lernen* und *steter Wandel* die bedeutendsten unternehmenskulturellen Elemente für Innovationen im Unternehmen (Schein, 1995, S. 12). Entsprechend wird in dieser Forschungsarbeit die kulturelle Basis mit dem Ziel untersucht, die Ausprägungen der Unternehmenskulturen in den Finanzunternehmen zu verstehen. Grundsätzlich gilt (Sackmann, 2004, S. 32; Villiger et al., 2013), dass der positive Beitrag einer Unternehmenskultur zum Unternehmenserfolg umso grösser ist,

- je besser mithilfe der grundlegenden kollektiven Überzeugungen die Entwicklungen in der Umwelt (Digitalisierung, soziale Beschleunigung) und die (gesellschaftlichen) Bedürfnisse der bestehenden und potenziellen Kunden erkannt werden können,
- je wirksamer diese erkannten Kundenbedürfnisse im Unternehmen mithilfe der unternehmenskulturell geprägten Prozesse, Strukturen und Verhaltensweisen in Produkte und Dienstleistungen transformiert werden können (strategische und strukturelle Veränderung),
- je wirksamer das Unternehmen aufgrund der kollektiven, grundlegenden Überzeugungen in Entwicklungen investiert, die seine Zukunft sichern (digitale Transformation).

Erfolgsentscheidend ist zusammenfassend, wie Informationen aus der unternehmensrelevanten Umwelt unternehmenskulturell bedingt verarbeitet werden, wie das Unternehmen als Kollektiv mit diesen Informationen umgeht und wie diese letztendlich in Produkte und Dienstleistungen transformiert werden. Für dieses *Wie* der Informationsverarbeitung und der Unternehmenstransformation ist die Unternehmenskultur mit ihren kollektiven Überzeugungen und Verhaltensweisen verantwortlich.

Für die Untersuchung wird Scheins Eisbergmodell (Schein, 1990, S. 9; 1995, S. 30) mit den drei Ebenen einer Unternehmenskultur (Artefakten, bekundeten Werten und Grundprämissen) angepasst und ergänzt:



UNTERNEHMENSKULTURMODELL, IN ANLEHNUNG AN SCHEIN (1995), GRAY (2015)

In Anlehnung an Gray (2015, S. 133) werden die Artefakte als Klima und Verhalten dargestellt und zeigen die von aussen wahrnehmbaren Elemente. In Ergänzung zu Schein (1995) werden am Übergang zur Wasseroberfläche des Eisbergmodells die (expliziten und impliziten) Spielregeln aufgeführt. Damit sind Mittel, Massnahmen und Verhaltensweisen gemeint, die Unternehmen als handlungsleitende Anreizsysteme zur Verfügung stehen. Es sollen Spielregeln beschrieben werden, wie Finanzunternehmen ihre Mitarbeitenden zu *Fans* (Jenewein, Heidbrink & Heuschele, 2014) machen und was Menschen in Organisationen in der digitalen Transformation antreibt und was sie blockiert (Lawrence & Nohria, 2003). Weiter werden in Ergänzung zu Schein (1995) und Gray (2015) die bekundeten Werte beschrieben als soziales Wertesystem. Damit wird in der bereits zuvor formulierten Art und Weise ein durch das soziale Zusammenspiel entstandenes Wertekonstrukt ausgedrückt. Die unterste und damit elementarste Stufe entspricht den bei Schein (1995) definierten Grundprämissen, die sich beispielsweise in unserem grundsätzlichen Menschenbild manifestieren.

Vergleichbar mit einem Eisberg, wo ein Siebtel aus der Wasseroberfläche herausragt und von weitem erkannt werden kann, sind auch bei Unternehmenskulturen Artefakte, das heisst Arbeitsklima und Mitarbeiterverhalten, von aussen erkennbar (Gray, 2015, S. 133; Sackmann, 2004, S. 25). Hingegen sind die hinter einem Verhalten verborgenen Werte und Grundeinstellungen unter der Wasseroberfläche und somit nur verschwommen wahrnehmbar. Nur durch eine vertiefte Analyse werden diese sicht- und beurteilbar. Die Spielregeln befinden sich dazwischen und symbolisieren, dass Grundeinstellungen und Werte gelenkt und verstärkt durch ein adäquates Organisationssystem Verhalten und Arbeitsklima beeinflussen (Schmitt, 2015, S. 75).

Dieses Unternehmenskulturmodell bietet die Grundlage für die Fragestellungen in den beiden empirischen Untersuchungen. Unternehmenskulturen dürften aufgrund der digitale Transformation wichtiger werden, da die laufenden Veränderungen disruptiv und beschleunigt stattfinden (Gray, 2015, S. 130). Gleichzeitig verstärkt die Digitalisierung eine VUCA-Welt, die wenig vorhersehbar und kaum berechenbar ist. Dadurch entsteht eine Gesellschaft die sich orientierungsloser und gleichzeitig kritischer als Konsument wie auch als Arbeitnehmer repräsentiert. All dies stellt für Unternehmen in der Gestaltung einer Unternehmenskultur eine Herausforderung dar.

2.7.5 Gestaltung von Unternehmenskulturen

Unternehmenskultur gilt als Grundlage für erfolgreiche Geschäftsführung und doch wird die Unternehmenskulturgestaltung bis heute schlecht oder falsch verstanden und im Sinne einer Businessarchitektur oftmals vernachlässigt (Brubakk & Wilkinson, 1996, S. 21; Gray, 2015, S. 125; Homma & Bauschke, 2015, S. 5). Es wurde bereits dargelegt, wie die digitale Transformation die Finanzbranche verändert und noch verändern dürfte. Diverse Studien belegen, dass über 50% (Classen, 2013) von Veränderungsinitiativen ihre Ziele nicht erreichen. Als Grund wird oftmals Veränderungsresistenz angegeben, womit

eigentlich der Widerstand innerhalb der Unternehmenskultur gemeint ist (Gray, 2015, S. 126). Typischerweise haben diejenigen Personen, die innerhalb einer Unternehmenskultur das höchste Ansehen genießen und entsprechend auch mit der höchsten impliziten Macht ausgestattet sind, am meisten durch eine Kulturveränderung zu verlieren. Durch die Veränderung könnten die von diesen Personen geprägten und gelebten Werte an Stellenwert einbüßen. Somit besteht innerhalb einer Unternehmenskultur viel Energie, einen Wandel gerade *nicht* zu vollziehen.

Unternehmenskulturen können nicht einfach verändert werden. Um einen Kulturwandel zu initialisieren, müssen von den Führungskräften die Grundvoraussetzungen geschaffen werden, damit sich eine neue Unternehmenskultur entwickeln kann. Erst dann können die Mitarbeitenden dazu eingeladen werden, den Wandel zu gestalten (Gerstner, 2002; Gray, 2015, S. 130). Die Mitarbeiterführung wird in einer digitalisierten Arbeitswelt zu einer deutlich komplexeren Aufgabe. Eine Studie der Fraunhofer Gesellschaft und der Bertelsmann Stiftung (Badura, 2016, S. 3) zeigt, dass die Digitalisierung und die damit verbundene Flexibilisierung sich bereits heute auf die Führungsaufgabe des unteren und mittleren Kaders auswirken. Die Transformation eines Unternehmens in Richtung *New World of Work* erfordert ein interdisziplinäres Vorgehen (Bartz & Schmutzer, 2015, S. 182; Bruch & Block, 2017). So ist es erfolgskritisch, alle Mitarbeitenden kommunikativ in den Transformationsprozess einzubinden und die Mitarbeitenden idealerweise den Veränderungsprozess mitgestalten zu lassen (Bartz & Schmutzer, 2015, S. 187). Wichtige Kernkompetenzen bei den Mitarbeitenden sind heute Selbstmanagement und Selbstorganisation, da der Anteil an Selbstverantwortung und Selbststeuerung in Unternehmen steigen wird (Rump & Eilers, 2015, S. 292). Zusätzlich ist ein Wandel von einer Kontroll- zu einer Vertrauenskultur im Unternehmen notwendig. Dennoch, «70 bis 80 Prozent der Führungskräfte verlassen sich heute noch auf Führungsprinzipien, die sehr ausgeprägt auf Verhaltenskontrolle beruhen» (Bartz & Schmutzer, 2015, S. 188). An ihre Stelle muss ein auf Vertrauen (Fukuyama, 1995) basiertes

Führungsmodell treten, das auf gemeinsamen Normen und Werten und auf Spielregeln für die Zusammenarbeit aufbaut. Denn beim Arbeiten in einer digitalisierten Welt, wo die physischen Distanzen der zusammenarbeitenden Personen tendenziell zunehmen, versagen traditionelle Führungstechniken. Eine Kultur vertrauensvoller Kooperation und höhere Selbstorganisation lassen sich nur durch verbesserte Zwischenmenschlichkeit, d.h. durch höhere soziale Kompetenz bei den Führungspersonen (Wunderer, 2011, S. 112) und zusätzliche Delegation von Verantwortung erreichen. Dafür werden Fach- und Methodenkompetenz für Führungskräfte in Zukunft von geringerer Bedeutung (Gebhardt, Hofmann & Roehl, 2015). Denn:

«Die Art und Weise, wie Arbeit erledigt wird, wie die Menschen im Unternehmen miteinander und mit Menschen ausserhalb des Unternehmens umgehen, wie man sich an Veränderungen und neue Gegebenheiten anpasst und wie im Unternehmen gelernt wird und das Unternehmen sich weiterentwickelt, wird durch die ausgewählten Menschen und die Strukturen und Prozesse, in denen sie sich bewegen, bedingt.» (Sackmann, 2004, S. 37)

Ausgehend vom dynamischen Konstruktansatz einer Unternehmenskultur folgt die Möglichkeit zur Gestaltung von Unternehmenskulturen. Soll eine bewusste Kulturgestaltung erfolgen, müssen somit entsprechende Voraussetzungen geschaffen werden. «Da dies in einem dynamischen System erfolgt, können sich dabei der Ausgangspunkt, die beteiligten Personen oder gar das angestrebte Ziel verändern» (Lattmann & Greipel, 1990, S. 164). Es ist nicht möglich, gemäss einem Baukastenschema eine Kulturgestaltung gemäss klar definierten Schritten so zu gestalten, dass bereits zu Beginn klar ist, wie das Ergebnis am Ende aussehen wird. «You can't get there from here» wird diese herausfordernde Situation gerne zusammengefasst (Lattmann & Greipel, 1990, S. 164; Wilkins & Patterson, 1985).

Es gibt grundsätzlich zwei Möglichkeiten zur Kulturgestaltung in Unternehmen (Bartz & Schmutzer, 2015, S. 193): Die Einführung erfolgt schrittweise, da sonst die Veränderungen die Mitarbeitenden und die

Führungskräfte gleichermaßen überfordern würde. Oder bei entsprechenden kulturellen Grundlagen und Rahmenbedingungen kann dies quasi über Nacht geschehen. Dann werden neue Arbeitsformen mit nur wenigen Monaten Vorlauf eingeführt und alle Anpassungen werden im Nachhinein erfolgen, wie dies beispielsweise bei der tiefgreifenden Transformation der Bank ING 2015 der Fall war. Die bestehende Unternehmenskultur ist in einem solchen Prozess entscheidend, wie Ancora (2016, S. 98) in ihrer Fallstudienanalyse zu ING schreibt: «In ING the key of success is represented by the *Orange* culture, which establishes a set of values the staff complies with, soaking into every level of the organization.» Dabei war auch hier das Verhalten der Führungskräfte für das Verhalten der Mitarbeitenden ausschlaggebend.

Zusammenfassend soll nachfolgendes Zitat aus der Fallstudienanalyse zur Transformation der ING erste Erkenntnisse festhalten, die in der Finanzindustrie in der Gestaltung einer Unternehmenskultur hilfreich sein könnten (Ancora, 2016, S. 95):

«ING is making substantial investments in personal development and leadership notions, strongly believing that leaders, who can unveil the potentials of ING team members and provide them with an efficient and productive environment, are the key to success. At the top of ING HR selection criteria stand inquiring profiles, who are open to learning. Handling all their HR processes in a performance-based system, they follow a fair, transparent and career-oriented path for all the employees to offer them equal opportunities. ING management is aware of the significance of the work model for a successful HR management and believes in the power of Collaborative Working Model, setting targets and strategies in collaboration with all the employees. Collaboration is implemented thanks to direct contacts and informal way of behaving, that is a vitally element to create a cooperative and familiar environment.»

Die Erarbeitung einer für die digitale Transformation adäquaten Unternehmenskultur bedingt das Hinterfragen und allfällige Anpassen von

bestehenden Verhaltensweisen. Dazu wird im nächsten Kapitel das Verhaltensmodell entwickelt. Dieses dient in dieser Forschungsarbeit der Strukturierung und Analyse von konkreten Fragestellungen für die Online-Umfrage wie auch für die problemorientierten Tiefeninterviews.

2.7.6 Verhaltensanalyse als zentrales Element einer Kulturanalyse

Normative Grundeinstellungen wie grundlegende Überzeugungen führen zu spezifischem verbalem und nonverbalem Verhalten, das sich über kontinuierliche Anwendung und Erfolgsrückkoppelung verstärkt (Sackmann, 1999, S. 19). Die jeweilige Kultur in einem Unternehmen wirkt somit verhaltenssteuernd aber gleichzeitig auch systemerhaltend, da die Kultur emotional belegt und verankert ist.

Soll in einem Transformationsprozess das Verhalten verstanden werden, müssen bestehende Werte und Einstellungen aufgedeckt und somit an die Oberfläche gebracht und diskutiert werden. Diese Diskussion ist Voraussetzung und Bedingung für eine Verhaltensanalyse und somit für das Verständnis einer Unternehmenskulturentwicklung. Verhalten wird in Anlehnung an Von Rosenstiel (2015, S. 43), Sagmeister (2016, S. 165) und Disselkamp (2012, S. 62) folgendermassen aufgeschlüsselt:



VERHALTENSMODELL, IN ANLEHNUNG AN VON ROSENSTIEL (2015)

Verhalten ist ein Produkt aus Persönlichkeitsfaktoren und Organisationsfaktoren. Dabei beeinflussen sich Persönlichkeitsfaktoren und Organisationsfaktoren gegenseitig.

Im Persönlichkeitsfaktor liegen die entsprechenden Fähigkeiten des Menschen (sei es angeboren oder erlernt) und die Fertigkeit, mit den Fähigkeiten auch umgehen zu können. Zudem braucht es eine Motivation, den Willen, um ein bestimmtes Verhalten zu zeigen.

«Gelingt es einem Mitarbeiter nicht, eine Aufgabe, die er erledigen sollte, zur Zufriedenheit auszuführen, so darf man ihm nicht gleich den guten Willen absprechen. Es ist auch möglich, dass der Mitarbeiter aufgrund seiner Fähigkeiten und Fertigkeiten mit der Aufgabe überfordert war, dass die Situation [...] eine befriedigende Bearbeitung nicht zuließ oder dass unausgesprochene Normen ihm das untersagten.» (Von Rosenstiel, 2015, S. 38)

Persönlichkeitsfaktoren können durch Seminare, Trainings, Coachings und Mentorings weiterentwickelt werden. Um Bestehendes zu hinterfragen und Gewohnheiten aufzubrechen, helfen eine bewusste Reflexion und Feedbacks von aussen.

Im Organisationsfaktor stecken das soziale Dürfen und Sollen und somit das, was vom Umfeld erwartet und gewürdigt wird. «Das Sollen und Dürfen berührt die Kultur, die Spielregeln und Selbstverständlichkeiten im Unternehmen» (Rosenstiel & Comelli, 2015, S. 410). Die Organisationsfaktoren werden vorwiegend durch Instrumente im Personalwesen (wie beispielsweise durch die Beurteilung, Belohnung, Beförderung) und durch das Verhalten der Führungskräfte beeinflusst. Für nachhaltige Veränderungen müssen zum einen Zielsysteme angepasst, Karrierepfade hinterfragt, Leistungsbeurteilungen neu aufgesetzt und Prozessvorgaben neu definiert werden (Sackmann, 1999, S. 28). Zudem müssen die Führungskräfte für geltende Werte und zugrundeliegende Einstellungen sensibilisiert werden. Je nach regionaler oder nationaler kultureller Grundausrichtung (Hofstede, Hofstede, Mayer, Sondermann & Lee, 2009; Lewis, 1999) werden die kulturellen Ausprägungen unterschiedlich

gewichtet, gefördert und somit als erwünscht angesehen oder als unerwünscht verurteilt.

Gemäss dem Transformationsmodell (Kapitel 2.1) verändert die Beschleunigung des sozialen Wandels die Organisationsfaktoren in immer rascherem Tempo. Die Orientierungsstrukturen im Unternehmen müssen immer schneller den Umweltbedingungen angepasst werden und entsprechend bekommen die Mitarbeitenden häufiger neue Orientierungsmuster, womit sich die Unternehmenskulturen und somit das im Unternehmen gültige Sollen und Dürfen verändern.

Die in Kapitel 2.4 dargestellte Beschleunigung des Lebenstempos und die Veränderungen gesellschaftlicher Bedürfnisse beeinflussen die heute notwendigen Fähigkeiten und vorzufindenden Einstellungen und somit die Persönlichkeitsfaktoren. Die Mitarbeitenden müssen in immer rascherem Tempo die eigenen Einstellungen den Umweltbedingungen gegenüberstellen, sich neu orientieren und die eigenen Fähigkeiten und somit das Wissen und Können den neuen Herausforderungen und Gegebenheiten anpassen.

Das Verhaltensmodell dient in den Untersuchungen als Orientierung, um die sich verändernden Aussenbedingungen (Aussensicht im *Transformationsmodell*) mit den gegebenen Fähigkeiten und Einstellungen der Mitarbeitenden (Persönlichkeitsfaktor im *Verhaltensmodell*) und den sich ändernden Anforderungen in der Finanzindustrie (Innensicht im *Transformationsmodell* respektive Organisationsfaktor im *Verhaltensmodell*) abzugleichen. Denn das soziale Verhalten im Feld sind «Spiele, bei denen man vergisst, dass sie Spiele sind» (Bourdieu, 1998, S. 141), weil die ihnen zugrundeliegenden Regeln gedankenlos vollzogen werden.

2.7.7 Veränderungen kultureller Bedingungen: Bourdieus Gesellschaftstheorie

Die Veränderungen der kulturellen Bedingungen werden nachfolgend zusammenfassend mit Hilfe Bourdieus Gesellschaftstheorie beschrieben. Um dies zu erlauben, werden Bourdieus Grundgedanken anhand eines

vereinfachten Modells erklärt. Damit wird eine These dieser Arbeit aufgezeigt: Die technische und soziale Beschleunigung führt zu einem Auseinanderdriften von Disposition und Feld. Da sich diese Forschungsarbeit zur Reflexion der Veränderungen des kulturellen Gedankenguts an den zentralen Begriffen Bourdieus orientiert, werden diese kurz vorgestellt und zum Verhaltensmodell in Relation gesetzt.

Die Soziologie Bourdieus untersucht das scheinbar Alltägliche und Gewöhnliche (Boltanski, 2010, S. 39). Es erstaunt die Persistenz der sozialen Welt und ihre Ordnung. Statt mit einem fertigen, theoretisch hergeleiteten Begriffsapparat die Praxis empirisch zu betrachten, hat Bourdieu aus der Beobachtung der Praxis angemessene Begriffe entwickelt und daraus eine Theorie der Praxis entworfen (Barlösius, 2011, S. 19). Die soziale Welt ist für Bourdieu ein «Ort ständiger Kämpfe um den Sinn dieser Welt» (Bourdieu & Wacquant, 2013, S. 101). Akteure bringen in sozialen Aushandlungsprozessen Klassifikationen und Differenzsetzungen hervor, schaffen Bedingungen für Anerkennung oder Verweigerung von Anerkennung und verleihen so dem Leben Sinn (Bourdieu, 2001, S. 309). Vor diesem Hintergrund fragt Bourdieu, wie in der sozialen Praxis Herrschafts- und Machtverhältnisse mittels des Klassifizierens konstituiert und perpetuiert werden, «wie der soziale Raum erzeugt wird, in dem sich die Gesellschaft bewegt» (ebd., S. 23). Bourdieu interessiert sich insbesondere für Herrschaft, Kultur und soziale Gleichheit respektive Ungleichheit. Dazu führt er das Habituskonzept und klärende Begriffe wie den sozialen Raum, Felder und Kapitalien ein, die nachfolgend erklärt und im Kontext zur Beschreibung von Unternehmenskulturen verwendet werden.

Die technische Beschleunigung führt zu einer Verschiebung der geltenden Spielregeln und Grundgesetze im Feld der Finanzinstitute. Für den unbewussten Vollzug von Spielregeln führt Bourdieu den Begriff *illusio* – Wirklichkeitsillusion – ein. Darunter versteht er die Tatsache, dass «man vom Spiel gefangen ist, da man glaubt, dass das Spiel den Einsatz wert ist oder, um es einfacher zu sagen, dass sich das Spiel lohnt» (Bourdieu, 1998, S. 140). Diese

Spielregeln und Grundgesetze (genannt *nomos*) verändern sich durch die digitale Transformation der Finanzinstitute und definieren neue Strukturen im Arbeitsalltag, die im Zeitpunkt der Veränderung für die Frontmitarbeitenden nicht mehr strukturierend wirken, sondern das Zusammenarbeiten im Feld verändern und neue zugewiesene Positionen definieren. Im Endeffekt verändert sich der Organisationsfaktor: das Sollen und Dürfen. Die Wahrnehmungs- und Bewertungsmuster, die auf diesem Feld Geltung besitzen (Bourdieu, 1999, S. 253), müssen neu ausgehandelt und erlernt werden. Die eingenommene Berufsposition, die bisher die Perspektive des Mitarbeitenden formte, gilt plötzlich als überholt. Die erlernten Dispositionen müssen neu erlernt und interpretiert werden. Dies erfordert neue Persönlichkeitsfaktoren, die in der laufenden sozialen Transformation heute noch nicht final definiert werden können.



BOURDIEUS GESELLSCHAFTSTHEORIE IN ZEITEN DER BESCHLEUNIGUNG, EIGENE DARSTELLUNG

Dem *illusio* auf der Seite des Feldes entspricht auf der Seite des Habitus die *doxa*. Mit diesem Begriff bezeichnet Bourdieu den Einklang zwischen den inneren Erwartungen und den äusseren Strukturen. Bezogen auf das soziale Spiel in den Feldern meint dies eine (schweigende, unhinterfragte) Anerkennung der

Spielregeln. Sie werden als gegeben, evident und unabwendbar aufgefasst. Wir haben es also mit zwei Seiten der gleichen Medaille zu tun: der *illusio*, die feldspezifisch erzeugt wird und die Anerkennung der Spieleinsätze garantiert, und die *doxa*, die Habitus spezifisch generiert wird und die Anerkennung der Spielregeln (normalerweise) gewährleistet (Barlösius, 2011, S. 103; Lenger, Schneickert & Schumacher, 2013).

Die Dispositionen wie auch das Feld entfalten den Habitus, die Gewohnheiten, und können nach Bourdieu nicht losgelöst voneinander betrachtet werden (Fröhlich & Rehbein, 2014). Dennoch werden diese in der oben dargestellten Grafik bewusst als Bruch dargestellt. Dadurch soll die aktuelle Situation in der Finanzindustrie dargestellt werden: die digitale Transformation führt dazu, dass die persönlichen Dispositionen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten fortlaufend weniger Anerkennung im Feld finden und die erworbenen Kapitalien als Ressource zur Befähigung im sozialen Feld nicht mehr die gewohnte Bedeutung haben. Sich in einem Feld zu betätigen und dafür ein Interesse zu haben verlangt aber, die Spielregeln anzuerkennen, «dass das, was in ihm geschieht, einen Sinn hat, und dass das, was bei ihm auf dem Spiel steht, wichtig und erstrebenswert ist» (Bourdieu & Wacquant, 2013, S. 148). Die digitale Transformation verändert diese Spielregeln und die Kapitalien dazu müssen neu aufgebaut und etabliert werden:

«Ein Kapital oder eine Kapitalsorte ist das, was in einem bestimmten Feld zugleich als Waffe und als umkämpftes Objekt wirksam ist, das, was es seinem Besitzer erlaubt, Macht oder Einfluss auszuüben, also in einem bestimmten Feld zu existieren». (Bourdieu & Wacquant, 2013, S. 128)

Allgemein können Kapitalien als Ressource oder Befähigung bezeichnet werden. Bourdieu beschreibt diese bildlich als Trümpfe eines Spiels, als Möglichkeiten, «den Verlauf des Spiels in die Richtung zu wenden, von der man sich die grössten Vorteile erhofft» (Barlösius, 2011, S. 105).

Ausgangslage ist eine Verschiebung von Dispositionen und Feld, wie dies von Alex Villiger, Personalleiter einer grösseren Schweizer Bank, beispielhaft dargestellt wird:

«Reichte es aus Sicht der Mitarbeiter bei der Ausübung ihrer Funktion bislang, sich auf ihre Bankexpertise abzustützen (Inside-Out-Perspektive), galt es nun, diese Sicht, um die Dimension der Kundenpräferenzen zu ergänzen (Outside-in-Perspektive). [...] Während die unternehmerische Leistungserstellung in Unternehmen, [...], durch die wechselseitige Wirkung von Aufbau- (Struktur) und Ablauforganisation (Prozesse) entsteht, entfaltet sich ein Kulturwandel im Dialog zwischen Führungskräften (Leadership) und Mitarbeitern (Mitunternehmertum).» (Villiger et al., 2013, S. 26)

Diese Forschungsarbeit geht der Frage nach, wie sich die Trümpfe in der Finanzindustrie neu verteilen und was die Voraussetzungen und Konsequenzen für die Frontmitarbeitenden sind.

Die Einführung der Begriffe Bourdieus wurde bewusst knappgehalten und kann an den angegebenen Quellen ausführlich nachgelesen werden. Ziel dieses Kapitels ist, die Begrifflichkeiten von Bourdieu mit dem entwickelten Verhaltensmodell in Relation zu stellen, jedoch ohne Anspruch auf detaillierte Vollständigkeit Bourdieus Gesellschaftstheorie.

2.8 Folgerungen aus dem theoretischen Teil

Die Digitalisierung beschleunigt den sozialen Wandel und verändert gesellschaftliche Bedürfnisse. Die soziale Transformation beschleunigt wiederum eine digitale Transformation der Unternehmen, die im Umfeld des Wandels agieren. Die Dienstleistungsbranche ist dieser Veränderung ausgesetzt und die Frontmitarbeitenden erleben, dass sich ihre Aufgaben und die Art der Zusammenarbeit verändern.

In dieser Untersuchung werden die Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Unternehmenskulturen Ostschweizer Banken aus der Perspektive der Frontmitarbeitenden untersucht. Die entwickelten

Transformations-, Unternehmenskultur- und Verhaltensmodelle dienen in der Analyse als Orientierungsrahmen. Bourdieus Habituskonzept liefert auf einer Metaebene einen soziologischen Reflexionsrahmen.

3 Wissenschaftstheoretischer Hintergrund

3.1 Grundlegende Gedanken zur qualitativen Forschungsmethode

Das methodische Vorgehen zeigt den Ablauf der Untersuchung von der Planung bis zur Umsetzung mit dem Ziel, Validität der Ergebnisse zu gewährleisten. Das Forschungsthema wird mithilfe der qualitativen Sozialforschung untersucht. Sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden zielen darauf ab, «Informationen über soziale Sachverhalte in einer zulässigen und gültigen Weise zu erheben und zu verarbeiten» (Schirmer, 2009, S. 15).

Qualitative Methoden dienen dazu, ein Verständnis für kulturelle Vorgänge und soziale Sachverhalte zu generieren, wie es bei dieser Analyse zur Unternehmenskultur in der Finanzindustrie das Ziel ist. Quantitative Forschung interessiert sich eher dafür, empirische Sachverhalte in Form von Zahlen darzustellen (Hug, Poscheschnik, Lederer & Perzy, 2010), was für die vorliegenden Fragestellungen nicht zielführend wäre. Für die Erhebung der Unternehmenskultur ist es unerlässlich, sich direkt ins Feld zu begeben, in welchem Kultur entsteht und explizit wie auch implizit wirkt. So können Aspekte berücksichtigt werden, die zu Beginn der Erhebung noch nicht auffällig sind, im Verlauf der Erhebung jedoch bedeutend werden. Durch die offene und interpretative Vorgehensweise ermöglichen qualitative Methoden eine Erhebung von schwer greifbaren Aspekten, die nur in narrativer Form greifbar gemacht werden können. Einen Zugang zu sozialen und kulturellen Fragestellungen ist somit eine zentrale Stärke von qualitativen Methoden.

Qualitative Erhebungen gelten grundsätzlich als induktiv und offen, damit sie unvorhergesehene Erkenntnisse ermöglichen. Dennoch ist das theoretische Vorwissen von Bedeutung, da es dem Forscher als Orientierung dient, um die grundlegende Wissensstruktur zu erarbeiten und zu verstehen. Andernfalls wäre es dem Forscher nur schwer möglich, die teilweise unzusammenhängende Flut an Daten zu strukturieren und die zentralen Punkte zu erkennen (Hug et al., 2010, S. 86). Dabei ist es notwendig, das Vorwissen im Sinne eines

epistemologischen Bezugsrahmens offenzulegen, hat dieser doch eine erkenntnisleitende Funktion im Forschungsprozess. Das Vorwissen prägt das Vorgehen und die Erkenntnisse von der Literaturanalyse über die Fallstudienauswahl bis hin zum Leitfaden und der Datenauswertung. Der Forscher soll der qualitativen Analyse zu Grunde liegende, theoretische Aussagen in Form von Hypothesen oder Theorieansätzen formulieren. Valide, theoretische Erkenntnisse können dann durch die Auswertung empirischer Daten entwickelt werden (Flick, 1995, S. 55).

3.2 Grounded Theory als qualitatives Forschungsverfahren

Der Forschungsgegenstand wird anhand der qualitativen Methodik der Grounded Theory untersucht, die sich als Abwehrreaktion auf die deduktive, quantitative Mainstreamforschung in den Siebzigerjahren entwickelte (Glaser & Strauss, 1967). Sie wurde zu einer immer bedeutenderen Methode in der qualitativen Forschung, da sie offen auf der Grundlage des erhobenen Datenmaterials nach neuen Erkenntnissen sucht. In Ergänzung können numerische Daten zu Beginn der Explorationsphase generiert werden (Strauss & Corbin, 1990, S. 19). Aus den so erhobenen Daten werden Erkenntnisse gewonnen, die dann in die Feldforschung münden und vertieft geprüft werden. Dabei werden die Daten sowohl innerhalb eines Falles als auch fallübergreifend verglichen. Da es sich hierbei um einen sich wiederholenden Prozess handelt, entsteht eine Wechselwirkung zwischen Thesenbildung, Theorieentwicklung und Feldabgleich. Nach Schirmer (2009, S. 88) bleibt dieser Prozess so lange bestehen, bis es zu einer theoretischen Sättigung kommt. Als Ergebnis entsteht eine valide Theorie oder eine neue Hypothese.

In dieser Forschungsarbeit werden die Erhebungen in Ergänzung zueinander gesehen, um den Erkenntnisgewinn zur Unternehmenskulturentwicklung in der digitalen Transformation der Finanzindustrie in der Ostschweiz möglichst gut zu begründen. Mithilfe der qualitativen Forschung wird die Erfassung der Wirklichkeit durch die Summe vieler einzelner subjektiver Perspektiven und

Meinungen angestrebt (Hug et al., 2010, S. 89). Baumgartner (2015, S. 122) macht diesbezüglich in ihrer Dissertation zur Analyse der Medienkulturen in deutschen Verlagen den sehr treffenden Vergleich mit dem ostasiatischen Gleichnis *Die blinden Männer und der Elefant*: Das Gleichnis stellt den Erkenntnisgewinn mit dem Bild eines Elefanten dar. Um den Elefanten befinden sich viele blinde Männer, die nur einen Teil des Elefanten mit den Händen ertasten können. So ist für den einen der Elefant eine Schlange, da dieser nur den Rüssel ertasten kann. Für einen anderen ist der Elefant ein Roche, da dieser nur die Ohren ertastet. Erst durch die Kombination der Erfahrungen und Erlebnisse aller Männer entsteht das vollständige Bild eines Elefanten. Dadurch wird anschaulich der Erkenntnisgewinn mittels qualitativer Methoden und im Speziellen mittels Grounded Theory dargestellt. Es werden die einzelnen Perspektiven und Erkenntnisse untersucht und beobachtet, um Schritt für Schritt ein grosses Ganzes zu erkennen.

Dazu ist die Fallstudienanalyse eine sinnvolle Strategie, um eine Theorie induktiv zu ermitteln, indem Muster um Muster innerhalb der Fallstudie ermittelt und erkannt werden.

3.3 Fallstudie als qualitative Forschungsstrategie

Eisenhardt und Graebner (2007, S. 25) beurteilen Fallstudien als eine der besten, wenn nicht gar die beste Verbindung zwischen der reichhaltigen qualitativen und der deduktiven quantitativen Forschung. Als wichtiges theoretisches Sampling wird die Erfassung von Extremen erachtet, wobei vom Forscher diese auffälligen Ausprägungen speziell analysiert werden (Eisenhardt & Graebner, 2007, S. 27). Yin (2009, S. 9) betont die zentrale Bedeutung von Fallstudien, wenn die Forschungsfragen ein *Wie* oder *Warum* untersuchen und definiert Fallstudien wie folgt: „a case study is an empirical inquiry, that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident“ (Yin, 2009, S. 18). Es werden grundsätzlich drei Arten von Fallstudien

unterschieden (Yin, 2009, S. 21). Explorative Fallstudien untersuchen ein unerforschtes Phänomen, deskriptive Fallstudien beschreiben ein untersuchtes Phänomen während explikative Fallstudien darauf abzielen, ein Phänomen kausal zu erklären.

In dieser Untersuchung geht es darum, die Veränderungen in verschiedenen Finanzinstitutionen aufgrund der digitalen Transformation bezüglich der unterschiedlichen Unternehmenskulturen zu verstehen und zu beschreiben. Es wird eine deskriptive Untersuchung vorgenommen, um eine vorsichtige Generalisierung zu erreichen (Hug et al., 2010, S. 74).

3.4 Grundlegendes Forschungsdesign und Selektives Sampling

Um die vorgestellte Herangehensweise zu erfüllen, wird eine Form eines Mixed-Methods-Ansatzes verfolgt (Yin, 2009, S. 19). Bei der Durchführung von Fallstudien sollte eine systematische Datensammlung verwendet werden, um die Validität (Güte) und die Reliabilität (Zuverlässigkeit) zu gewährleisten. Validität ist dann gegeben, wenn die erhobenen Werte für die zu untersuchende Fragestellung geeignete Werte hervorbringen. Es soll mit der Untersuchung das gemessen werden, was der Forscher auch messen möchte. Die Reliabilität ist dann gegeben, wenn bei Wiederholungen der Untersuchung die gleichen Ergebnisse resultieren. Somit ist die Auswahl der Fälle im Forschungsdesign von Fallstudien wichtig (Yin, 2009, S. 56).

Für den ersten Auswahlprozess wird ein selektives Sampling gewählt. Es handelt sich dabei um ein theoriegesteuertes Verfahren der absichtsvollen Stichprobenziehung zur Auswahl von Untersuchungsobjekten (Schreier, 2011, S. 249). Es wird bereits in einer frühen Phase des Forschungsprozesses festgelegt, welche Merkmale die Samples erfüllen müssen. Die Vorselektion der Samples erfolgt anhand von Kriterien (Yin, 2009, S. 54), die in diesem Forschungsdesign wie folgt festgelegt wurden, um gegensätzliche Resultate zu erhalten und gleichzeitig eine Grundkohärenz im Sample zu gewährleisten:

- Banken mit Bezug zur deutschsprachigen Ostschweiz, um bezüglich internationaler Kulturunterschiede möglichst geringe Differenzen zu erhalten (Hofstede et al., 2009; Lewis, 1999)
- Banken, die ein Privatkundengeschäft (Retailgeschäft) inklusive Bankschaltergeschäft anbieten
- Unterschiedliche Grösse bezüglich Anzahl Mitarbeitende
- Subjektiv unterschiedliche Entwicklungsstadien bezüglich der digitalen Transformation
- Zugänglichkeit der Unternehmen für eine allfällige vertiefende Erhebung in der qualitativen Untersuchung

Um bezüglich dieser Kriterien eine gültige Aussage machen zu können, wird für die Selektion der Finanzinstitute mit dem Business Engineering Institute St. Gallen (BEI) zusammengearbeitet. Das BEI zählt gemäss eigenen Aussagen zu den führenden Unternehmen im deutschsprachigen Raum, wenn es darum geht, Wissen aus Forschung und Wissenschaft in praxisrelevante, innovative Lösungen zu transferieren. Das BEI unterstützt aktuell eine Vielzahl von Finanzinstituten im deutschsprachigen Raum in der digitalen Transformation.

Organisationsorientierte, soziologisch-ethnografische Analyse als qualitative Feld-Forschung (Grounded Theory)

- Quantitative Erhebung zur Ist-/Soll-Situation. Befragung von Führungskräften und Mitarbeitenden: Einstellung und Umgang mit technologischem Wandel
- Resultat aus der ersten Erhebung dient dem Vergleich unter den Banken und der Auswahl einer Bank für die Fallstudie sowie der Erstellung eines adäquaten Interviewleitfadens.
- Qualitative, problemzentrierte Tiefeninterviews mit einer Bank: Führungspersonen und Frontmitarbeitende als Probanden.



Anhand der oben aufgeführten Kriterien wird mit unterschiedlichen Finanzinstituten eine Onlineumfrage durchgeführt. Diese soll die Befindlichkeiten der Mitarbeitenden in der laufenden digitalen Transformation messen, um ein Gefühl für die relevanten, anschliessend tiefer zu untersuchenden Themen zu erhalten. Zudem soll durch diese Erhebung eine Bank evaluiert werden, welche als Fallstudie für die qualitative Untersuchung in Frage kommen kann, da sich die Antworten dieser Mitarbeitenden an den Polen (Extremwerte) befinden (Yin, 2009, S. 59) und die laufenden Veränderungen von den Mitarbeitenden bezüglich der digitalen Transformation als sehr intensiv wahrgenommen werden.

3.5 Methodischer Ansatz der Online-Umfrage

Für die Online-Umfrage notwendige Fragebogenentwicklung wird auf bestehende Konzepte zur Erfassung der Unternehmenskultur zurückgegriffen (Cameron & Quinn, 2006, S. 23; Heidbrink & Jenewein, 2011, S. 54; Rao & Weintraub, 2013, S. 34; Rühli, 1990, S. 206; Sackmann, 2004, S. 36; Sagmeister, 2016, S. 12). Dabei dienen diese Konzepte als Inspiration für den Aufbau, die Gestaltung und die Fragenkonstruktion der eigenen Erhebung.

Zum einen werden die Fragen entlang der Eisbergtheorie des Unternehmenskulturmodells (siehe Kapitel 2.7.4) hinsichtlich ihrer Tiefenwirkung strukturiert. Die Fragen werden den Kategorien Artefakte, Verhalten, Stellhebel, Werte und Grundeinstellungen zugeteilt. Thematisch werden Fragen aus den Dimensionen Geschäftstätigkeit, Menschenführung und Führungstechnik formuliert (Rühli, 1990, S. 196). Es wird zusätzlich Bezug zur digitalen Transformation hergestellt, um die Dimensionen auf diese Rahmeneinflüsse einzuschränken. Die formulierten Fragen werden anschliessend mit dem Verhaltensmodell (Kapitel 2.7.6) abgeglichen. Dadurch kann auf die Ausgewogenheit der Fragen bezüglich Persönlichkeitsfaktoren und Organisationsfaktoren geschlossen werden. Zusätzlich werden die Fragen mit Einzelpersonen aus dem wissenschaftlichen Kontext des Autors (andere

Doktoranden, wissenschaftliche Mitarbeitende aus dem Business Engineering Institut St. Gallen) wie auch mit Bankangestellten (eine Klasse von berufsbegleitenden Studenten aus dem Finanzsektor) getestet. Ein erster und zweiter Durchgang dieser Evaluationsphasen des Fragebogens hat zur Behebung von Mängeln in der Frageformulierung geführt. Zudem konnten die Fragen besser auf die unterschiedlichen, oben aufgeführten Kategorien abgestimmt werden.

Die Resultate aus dieser Erhebung werden in Form von Likert-Skalen dargestellt, «um der Ganzheitlichkeit des Phänomens Unternehmenskultur Rechnung zu tragen und dennoch eine gewisse analytische Differenziertheit zum Ausdruck bringen zu können» (Rühli, 1990, S. 197). Diese Darstellungsweise wird als angemessen beurteilt, um die Ausprägungen der Unternehmenskulturaspekte bei den einzelnen Finanzinstituten einschätzen zu können. Wie bereits dargestellt, dient diese Erstanalyse als Grundlage für die Bestimmung möglicher Fallstudienkandidaten und der Sammlung erster Eindrücke aus der Finanzindustrie um ein erstes Bild aus der Bankenfront hinsichtlich der digitalen Transformation zu erhalten.

Die Herausforderung bei der Analyse von Unternehmenskulturen ist, dass Gefragte nur antworten können, was ihnen bewusst ist. Gerade die Organisationskultur umfasst nicht nur öffentlich propagierte Werte oder offenkundige Elemente. Zentrale Bestandteile sind auch unausgesprochene Grundannahmen oder Glaubenssätze, unterschwellige Annahmen über erfolgsversprechende Vorgehensweisen und unbewusste Automatismen (siehe Kapitel 2.7.4). Diese primär versteckten Elemente können nicht über einen Fragebogen erhoben werden (Heidbrink & Jenewein, 2011, S. 13). Für valide Aussagen über Unternehmenskulturen sollten möglichst viele Indikatoren berücksichtigt werden. So sollten die Daten aus unterschiedlichen Quellen stammen und mit verschiedenen Instrumenten erhoben werden. So wird in dieser Forschungsarbeit Wert auf den Methodenmix gelegt. Die erste Statusaufnahme erfolgt durch eine Online-Befragung von möglichst breiten

Parametern, während die anschliessende Vertiefung mit problemorientierten Interviews erfolgt.

Für eine Unternehmenskulturanalyse ist es entscheidend, dass die Arbeitskulturen möglichst identisch gehalten werden. Für diese Forschungsarbeit wurde daher der Rayon der untersuchten Banken auf die Ostschweiz eingegrenzt in der Annahme, dass hier vergleichbare Arbeitskulturen vorliegen und die zu beobachtbaren Differenzen tendenziell in den Unternehmenskulturen liegen.

3.6 Qualitative Datenerhebung als problemzentrierte, verstehende Interviews

Die qualitativen Untersuchungen finden mittels problemzentrierten Interviews statt, um «individuelle und kollektive Handlungsstrukturen und Verarbeitungsmuster gesellschaftlicher Realität» (Witzel, 1982, S. 67) zu untersuchen. Gemäss Witzel (1982, S. 68) wird dazu im theoretischen Abschnitt eine Systematisierung und Offenlegung der einschlägigen Theorie wie auch von empirischen Untersuchungen vorgenommen (siehe Kapitel 2).

Durch die problemzentrierten Interviews soll das Themengebiet in seiner Vollständigkeit abgetastet und durch entsprechendes Nachfragen eine detaillierte Klärung erreicht werden. Es sollen stereotype, plakative oder widersprüchliche Wahrnehmungen und Aussagen zur Thematik aufgenommen und vertieft angesprochen werden. Durch gezieltes Nachfragen wird die originäre Problemsicht des Befragten im Laufe des Gesprächs eruiert (Witzel, 1982, S. 70). Im übertragenen Sinne wird durch gezieltes Fragen ein Stein in einem Tümpel fallen gelassen. Zunächst wird beobachtet, wohin die damit ausgelösten Wellen ziehen, um dann auch die anderen Richtungen zu klären. Somit wird zunächst festgestellt, welche Informationen beim Interviewten bekannt sind, wie diese verwendet werden, welche Entscheidungen aus den vorhandenen Informationen folgen, welche Konsequenzen sich daraus schliesslich in der Praxis ergeben und welche Fragen

unbeantwortet bleiben. Interviews bieten den Gesprächspartnern die Gelegenheit,

«sich zu erklären [...], also ihre eigene Sichtweise von sich selbst und der Welt zu konstruieren, und jenen Punkt innerhalb dieser Welt festzulegen, von dem aus sie sich selbst und die Welt sehen, von dem aus ihr Handeln verständlich und gerechtfertigt ist, und zwar zuallererst für sie selbst.» (Bourdieu & Schultheis, 1997, S. 792)

Witzel (1982, S. 72) legt detailliert dar, dass das übliche Frage-Antwort-Schema im Interview kaum Interesse am Gespräch wecken kann, weil es ausserhalb des schematischen Verständnisses und der Korrekturmöglichkeiten des Untersuchten in Form von isolierten Fragen vorstrukturiert wird. Der Befragte muss sich mit atomisierten Sinnzusammenhängen und Begrifflichkeiten der vom Forscher formulierten Frage auseinandersetzen, statt mit der originären Problematik. In der Konsequenz wird mit dem problemzentrierten Interview angestrebt, ein gesellschaftlich relevantes Problemfeld mit geeigneten Kommunikationsformen zu thematisieren. Der Interviewer zeigt sich als Lernender, der sich *am-Problem-orientiert* um individuelle Deutungsmuster, Handlungskonsequenzen, Wunschvorstellungen und soziale Rahmenbedingungen zu verstehen.

Das problemzentrierte Interview vereinigt methodische Elemente des Einzelinterviews, der Fallanalyse sowie der Gruppendiskussion. Die Fragen stehen immer in einem Zusammenhang mit einem Problemfeld, das den Befragten betrifft und sind für diesen auch plausibel. Ein am Problem orientierter Forscher weckt durch sein Bemühen um Verständnis im Gespräch Interesse und Vertrauen beim Befragten und somit die Bereitschaft, problematische Sachverhalte differenziert zu explizieren (Witzel, 1982, S. 76). Eine methodische Annäherung an eine Alltagssituation wird insoweit angestrebt, um sich an der Reflexionsweise und Darstellungslogik der Befragten zu orientieren, wie sie im narrativen Erzählfluss zum Ausdruck kommen. Der Interviewer versucht, im Sinne eines Verstehensprozesses die

originäre Sichtweise des Befragten zu ermitteln. Um dies zu unterstützen, wurden sämtliche Interviews in schweizerdeutschem Dialekt gehalten und danach für ein besseres Verständnis ins Schriftdeutsche transkribiert. Dabei wurden die Lesbarkeit und Verständlichkeit der Aussagen durch Weglassen von Lauten wie «ähm» verbessert, immer mit dem Ziel möglichst wenig den Charakter der Aussagen zu verändern. Sämtliche Interviews wurden anonymisiert. Um die einzelnen Aussagen dennoch den Personen zuordnen zu können, wurde jede Person mit einer Nummer versehen, die jeweils zu Beginn einer Referenz steht.²

Dieser beschriebene Prozess eines problemzentrierten Interviews wird bei Kaufmann (1999) unter dem Begriff *verstehendes* Interview gefunden. Dieses sieht das Ziel eines Sozialwissenschaftlers im verstehenden Erklären des Gesellschaftlichen und beschreibt zu diesem Zweck eine Interviewvariante qualitativer Forschung, die gekennzeichnet ist durch ständiges Hin und Her zwischen Verstehen, aufmerksamem Zuhören, Distanzierung und kritischer Analyse (Kaufmann, 1999, S. 32-34). Auch Kaufmann (1999, S. 65) empfiehlt, einen Interviewleitfaden als flexible Orientierungshilfe zu nutzen und zentrale Fragen zeitlich leicht versetzt zu formulieren. Es ist eine Situation zu schaffen, die zwar dem Stil eines Gesprächs sehr nahekommt, gleichzeitig jedoch nicht wirklich in ein Gespräch abdriften sollte (Kaufmann, 1999, S. 71). Auf diese Weise kann auf die Antworten der Interviewpartner eingegangen und spezifisch der Hintergrund ihrer Aussagen erfragt werden.

Eine Vergleichbarkeit der Daten wird über eine Problemorientierung erreicht, welche die Klärung der inhaltlichen Ausgangsproblematik ebenso wie das Schaffen einer methodischen Sensibilität beinhaltet. Letztere dient dazu, die Problemzentrierung flexibel in den verschiedenen situativen und inhaltlichen Gegebenheiten des Interviews umzusetzen. Die Leistung des Forschers besteht dann nicht in der situationsabhängigen, sondern in einer situationsadäquaten Ermittlung von Verarbeitungs- und Handlungsweisen der Befragten (Witzel,

² Beispielsweise steht 1:xx für die Interviewperson 1.

1982, S. 85). Nach Mayring (1999, S. 51) geht das problemzentrierte Interview von einem analysierten gesellschaftlichen Problem aus, anhand dessen ein Leitfaden erstellt wird. Der offene Interviewzugang ermöglicht eine Vertrauenssituation zwischen Interviewer und Interviewtem. Das problemzentrierte Interview eignet sich für eine theoriegeleitete Forschung, da es keinen rein explorativen Charakter hat, sondern die Aspekte der vorrangigen Problemanalyse in das Interview aufgenommen werden. Es ist somit überall dort sinnvoll, „wo dezidiertere, spezifischere Fragestellungen im Vordergrund stehen“ (Mayring, 1999, S. 52). Der Prozess kann abschliessend wie folgt dargestellt und zusammengefasst werden:



PROZESS DES PROBLEMZENTRIERTEN INTERVIEWS, IN ANLEHNUNG AN MAYRING (1999, S. 53)

Das Interview ist eine geeignete Methode Sichtweisen und Perspektiven zu ermitteln. Es stellt die Aufforderung an den Befragten, seine Sichtweise zu objektivieren, gesellschaftlich Stellung zu beziehen und seinen Standpunkt zu reflektieren (Barlösius, 2011, S. 138).

3.7 Durchführung der Fallstudie

Aus der ersten, quantitativen Erhebung resultierten zwei Banken, die für eine Fallstudienanalyse besonders interessant sind. Beide Banken wurden aus Sicht

der Frontmitarbeitenden in der digitalen Transformation als sehr weit fortgeschritten wahrgenommen und die Antworten lagen tendenziell an den Polen im Vergleich zu den anderen Banken. Leider hat eine Bank eine vertiefte Untersuchung abgelehnt, da der Zeitaufwand für die Frontmitarbeitenden als zu hoch beurteilt wurde. Die Führung der anderen Banken konnte jedoch für die Fallstudienanalyse gewonnen werden. Mit verschiedenen, zufällig ausgewählten Vertretern dieser Bank wurden im Jahr 2018 zwölf ausführliche, eins bis zwei Stunden dauernde Interviews durchgeführt. Es handelte sich dabei ausschliesslich um Frontmitarbeitende und Führungskräfte von Frontmitarbeitenden des Privatkundengeschäfts. Ab dem zehnten Interview konnten zu den gestellten Fragen keine neuen Informationen mehr gewonnen werden, womit eine natürliche Sättigung erreicht schien.

Die Befragten gaben grundsätzlich sehr offen und ausführlich Auskunft zu den gestellten Fragen. Bei einigen Teilnehmenden brauchte es eine gewisse Zeit, bis das Gefühl entstand, dass diese authentisch und offen auf die gestellten Fragen antworteten. Es wurden zentrale Fragen in anderer Form zu unterschiedlichen Zeitpunkten nochmals gestellt. Auch waren die Diskussionen im Anschluss an den offiziellen Teil des Interviews oftmals sehr aufschlussreich. Diese Informationen wurden ebenfalls transkribiert, oder als Memorandum dem Interview beigefügt. Jedes Interview wurde vollständig transkribiert, woraus 139 Seiten Rohmaterial entstanden. Nach der Transkription der einzelnen Interviews wurde jeweils ein kurzes Memo mit den Auffälligkeiten in den Aussagen und mit weiteren Gedanken verfasst. Ebenfalls wurden auffallende Begriffe festgehalten, die dann für das offene Codieren eingesetzt werden konnten. Dieses Vorgehen erlaubte, Eindrücke aus den Einzelinterviews für die finale Auswertung zu archivieren. Ebenfalls dienten die Begriffe als Grundlage für die Selektionskriterien bei der Kategoriendefinition. Für ein besseres Verständnis der Daten wurde zusätzlich ein Interview mit einer Projektleiterin geführt, die zuständig für die Personalentwicklung innerhalb dieser Bank ist und Ausbildungskonzepte für Frontmitarbeitende entwickelt und diese durchführen und evaluieren lässt.

Ergänzt wurde die Fallstudie mit einem ausführlichen Experteninterview des Personalchefs der anderen Bank, die gemäss der quantitativen Erhebung ebenfalls Auffälligkeiten hinsichtlich einer laufenden digitalen Transformation und derer Kulturentwicklung zeigte. Dieses Experteninterview kombiniert mit verschiedenen Studien, die in dieser Bank zum Thema Unternehmenskulturgestaltung in den letzten Jahren bereits gemacht wurden, dienten als Reflexionsinstrumente für die Theorienbildung.

3.8 Datenauswertung mittels zusammenfassender Inhaltsanalyse

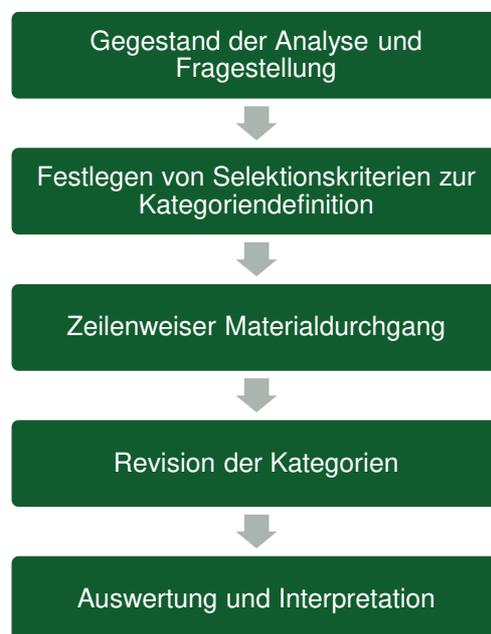
Die Inhaltsanalyse wurde in den ersten Jahrzehnten des zwanzigsten Jahrhunderts entwickelt, um Massenmedien systematisch (meist quantitativ) auszuwerten, damit deren gesellschaftlicher Einfluss besser verstanden werden konnte. Der Ansatz der qualitativen Inhaltsanalyse ist es, die Vorteile dieser Systematik zu nutzen, «ohne in vorschnelle Quantifizierungen abzurutschen» (Mayring, 1999, S. 91). Das Material wird in Einheiten zerlegt. Im Zentrum steht dabei ein theoriegeleitetes, am Material entwickeltes Kategoriensystem. Dadurch werden diejenigen Aspekte festgelegt, die aus dem Material herausgefiltert werden.

Es werden folgende Ziele verfolgt (Mayring, 1999, S. 92):

- Zusammenfassung: Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch die Abstraktion aber eine überschaubare Menge an kodiertem Material entsteht, das immer noch ein Abbild des zentralen Grundmaterials bildet.
- Strukturierung: Dabei werden unter vorher festgelegten Ordnungskriterien bestimmte Aspekte aus dem Material herausgefiltert, um einen Querschnitt durch das Material zu legen und das Material aufgrund dieser Kriterien einzuschätzen.

Gemäss der Logik der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 1999, S. 92-93) wird die Kategorisierungsdimension und das

Abstraktionsniveau vorab grob definiert. Anhand der theoretischen Erwägungen über Gegenstand und Ziel der Analyse werden deduktiv mögliche Selektionskriterien für die Kategorienbildung festgelegt. Wird das erste Mal eine zur Kategoriendefinition passende Textstelle gefunden, wird dafür eine Kategorie konstruiert. Dabei dient ein Begriff oder Satz, der möglichst nahe am Material formuliert ist, als Kategorienbezeichnung. Erfüllt eine neue Textstelle die allgemeine Kategoriendefinition, aber es passt keine bereits gebildete Kategorie, so wird eine neue Kategorie induktiv aus dem spezifischen Material heraus formuliert. Folgende Darstellung fasst das Vorgehen zusammen:



ABLAUFMODELL INDUKTIVER KATEGORIENBILDUNG, IN ANLEHNUNG AN MAYRING (1999, S. 93)

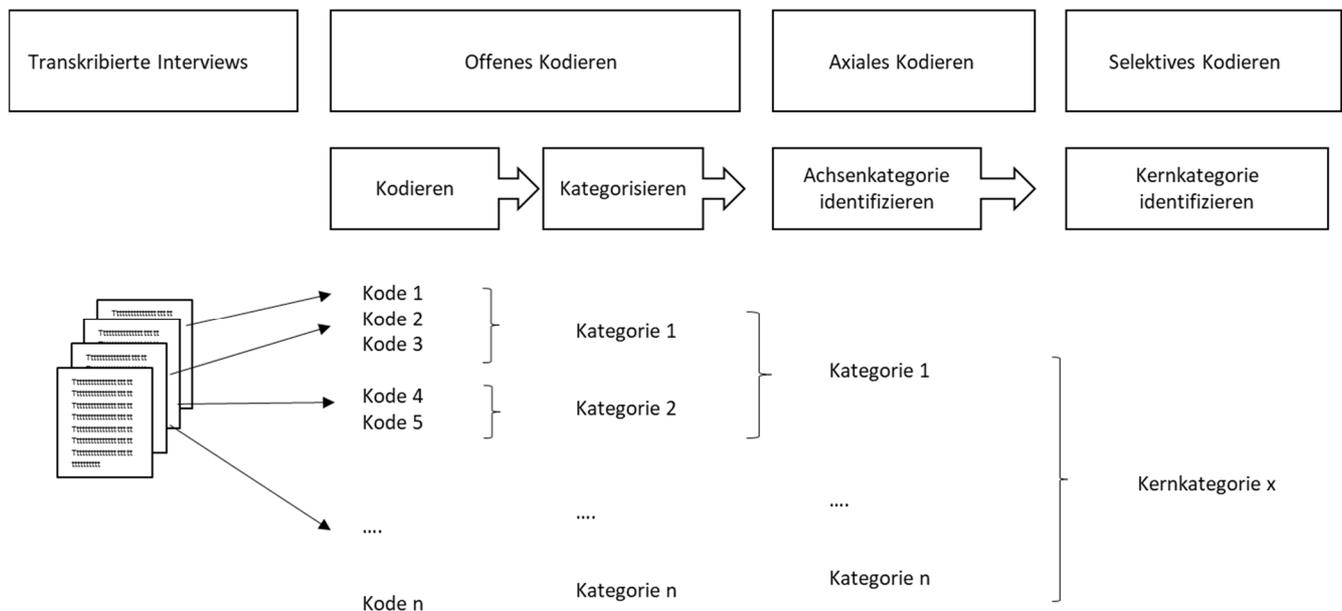
3.9 Kodierung

Auf diese Weise konnten 68 offene Codes definiert werden. Als Hilfsmittel wurde die Software Atlas.ti 8.0 verwendet. Diese Codes wurden anschliessend zu thematischen Kategorien zusammengefasst. Anschliessend wurden Verbindungsgeflechte zwischen den Kategorien definiert.

«Die grundlegenden analytischen Verfahren, mit denen das erreicht wird, sind: das Stellen von Fragen an die Daten und das Vergleichen hinsichtlich Ähnlichkeiten und Unterschieden zwischen jenem Ergebnis, Vorfall und anderen

Beispielen von Phänomenen. Ähnliche Ergebnisse und Vorfälle werden benannt und zu Kategorien gruppiert.» (Strauss, Corbin, Niewiarra & Legewie, 1996, S. 54-55)

Die einzelnen Kategorien wurden aufgrund ihrer Beziehungen zueinander in ein Beziehungsnetz gebracht. Dieses axiale Kodieren führte zu neun Achsenkategorien. Der letzte Schritt besteht im selektiven Kodieren. Die gewonnenen Kategorien werden nochmals auf einem höheren Abstraktionsniveau kodiert und zu einer Kernkategorie zusammengefasst. Diese stellt dann den Mittelpunkt der Theoriebildung dar. Die Verbindungen können mit Hilfe von Co-Occurrence Tabellen in der Software Atlas.ti besser sichtbar gemacht und geclustert werden.



PROZESS DER GROUNDED THEORY, EIGENE DARSTELLUNG BASIEREND AUF HUG, POSCHESCHNIK, LEDERER UND PERZY (2015, S. 155-156) UND WRONA (2005, S. 66)

Das Vorgehen soll an einem Beispiel veranschaulicht werden. Durch die Datenerhebung wird Material gewonnen. In diesem Fall eine Antwort auf die Frage, was der Idealzustand der Führung wäre:

Ich habe meinem direkten Vorgesetzten letztes Jahr gesagt, du bist gar kein Chef, du bist einfach nur noch Salesmanager, du hast überhaupt nichts zu sagen, ausser den Mitarbeitern zu sagen, mach und tu, sonst haben sie überhaupt nichts zu führen, sie sind einfach nur noch Salesmanager, Verkaufsmanager ohne irgendwelche Kompetenz.



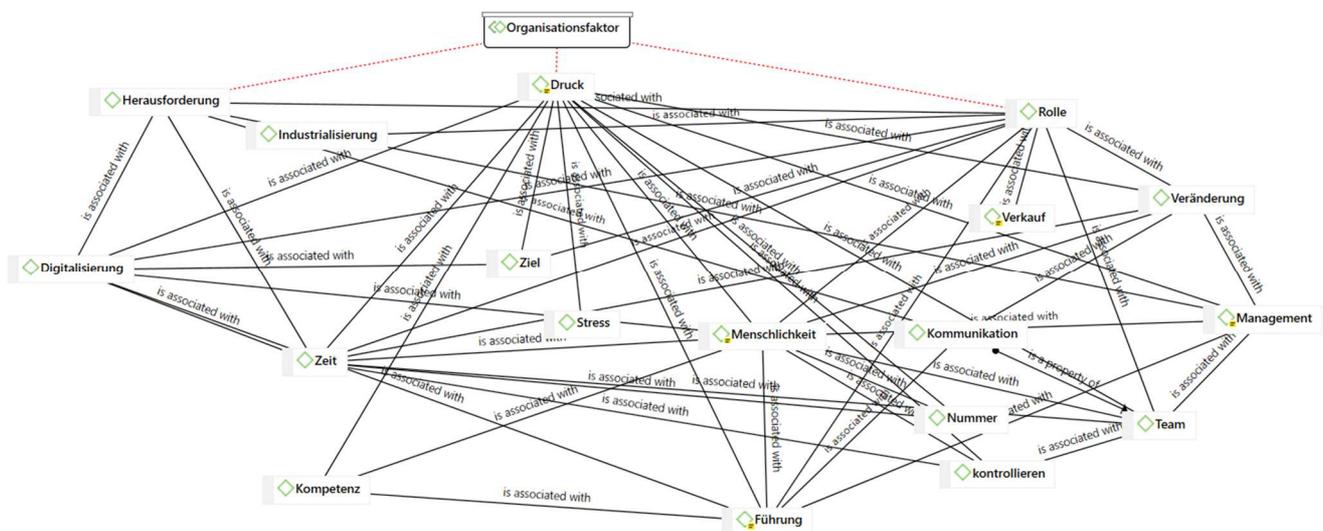
BEISPIEL FÜR OFFENES KODIEREN MIT ATLAS.TI, EIGENE DARSTELLUNG

Die Antwort beinhaltet mehrere Signalwörter, die für Codes verwendet werden. So wird der Code «Führung» und «Verkauf» verwendet, um zu markieren, dass hier über diese Themen gesprochen wird. Entsprechendes Vorgehen wird bei allen anderen Textpassagen der total zwölf Interviews der Fallstudie angewendet. So entsteht eine Sammlung an offenen Codes, die dann zu Kategorien geclustert werden. Alle Kategorien, die vergleichbare Themen beinhalten, werden dann zu einem axialen Code (aK) gruppiert. Im nächsten Schritt werden die axialen Codes zu selektiven Codes (sK) zusammengefasst. Durch diese Art der Zusammenfassung konnten 19 Kategorien identifiziert werden, die zu neuen axialen Codes zusammengefasst und schliesslich zu drei übergeordneten Kernkategorien (selektive Codes) gebildet werden konnten.

Führungsfaktoren (sK1)	Identifikation (aK1)	
	Kategorie 1	Neue Tätigkeiten
	Kategorie 2	Leistung des Teams
	Menschlichkeit (aK2)	
	Kategorie 3	Wertschätzung für die Arbeit
	Kategorie 4	Inspiration bei der Arbeit
Organisationsfaktoren (sK2)	Vertrauen (aK3)	
	Kategorie 5	Kontrolle und Überwachung
	Kategorie 6	Flexibilität in der Bearbeitung
	Herausforderung (aK4)	
	Kategorie 7	Digitalisierung der Beratung
	Kategorie 8	Kommunikation der Veränderungen
Beteiligungsfaktoren (sK3)	Kategorie 9	Umsetzung des Neuen
	Druck (aK5)	
	Kategorie 10	Ziele erreichen
	Kategorie 11	Veränderungen verarbeiten
	Rolle (aK6)	
	Kategorie 12	Verkäufer oder Berater
	Kategorie 13	Team- oder Einzelkämpfer
	Interesse (aK7)	
	Kategorie 14	Einbinden versus vorgeben
Kategorie 15	Persönlich versus sachlich	
Beteiligungsfaktoren (sK3)	Kompetenz (aK8)	
	Kategorie 16	Neues erwerben
	Kategorie 17	Individualität erlauben
	Zeit (aK9)	
Kategorie 18	Freude: es funktioniert!	
Kategorie 19	Herausforderungen Geschwindigkeit	

Bei der Analyse ist nicht das Ziel, trennscharfe Begrifflichkeiten zu bilden und dieses gegeneinander abzuwägen. Vielmehr geht es darum, die Begriffe aus den Interviews aufzunehmen, zu konsolidieren und in eine Übersicht zu bringen, damit eine sinnvolle, sie ergänzende Analyse vorgenommen werden kann. Entsprechend bestehen inhaltliche Überschneidungen bei den Codes. Diese werden in der Analyse und Synthese aufgezeigt und erläutert. Dazu wird die soeben dargestellte Struktur systematisch bearbeitet und in je einem Kapitel ausgeführt.

Zur Komplexitätsreduktion und Analyse der Codes wurden – unterstützt durch die Software Atlas.ti – Analysebäume für die drei selektiven Codes kreiert (siehe Anhang für vergrößerte Darstellung). Diese zeigen zum einen die Abhängigkeiten innerhalb und gleichzeitig die Überschneidungen in den selektiven Codes. Nachfolgend ist stellvertretend ein solcher Analysebaum abgebildet. Die detaillierte Lesbarkeit ist dabei zweitrangig. Weit wichtiger wird ein Einblick in die schematische Darstellung beurteilt, um das methodische Vorgehen verstehen zu können. Anhand dieser Analysebäume können die Aussagen der einzelnen Interviewteilnehmenden strukturiert und in einen Zusammenhang gebracht werden. Als Resultat entstehen drei Theorien, die in Kapitel 4.2 ausführlich analysiert, beschrieben und dargestellt werden.



ANALYSEBAUM, BEISPIEL FÜR DEN SELEKTIVEN KODE ORGANISATIONSAKTOREN, EIGENE DARSTELLUNG

3.10 Güte der empirischen Datenauswertung

Die empirischen Daten geben Auskunft, wie die Frontmitarbeitenden von Banken in der Ostschweiz die digitale Transformation wahrnehmen. Damit die Datenerhebung und -auswertung nicht subjektiv die Sicht des Forschers widerspiegelt, sind in Bezug auf die Datenbasis einige Gütekriterien zu berücksichtigen. Allgemeine Gütekriterien sind (Hug et al., 2015, S. 94-95): Objektivität, Validität und Reliabilität. Allerdings müssen hier qualitative Besonderheiten berücksichtigt werden. Objektivität bedeutet hier Intersubjektivität: Die Ergebnisse müssen durch Dritte nachvollziehbar sein; die Ergebnisfindung wird transparent dargestellt und subjektive Einflussfaktoren werden thematisiert. Validität im Sinne von Gültigkeit in der qualitativen Forschung heisst: Datenkorrektheit (keine Übertragungsfehler); Reflexion und Triangulation der Daten. Dies wurde beispielsweise durch die Darstellung durch die Analyseebäume erreicht. Reliabilität, die Genauigkeit und Zuverlässigkeit der Erhebung, wird gewährleistet, indem Vorwissen explizit und Rahmenbedingungen transparent gemacht werden. Methodenspezifisches Gütekriterium für die qualitative Methode ist die Glaubwürdigkeit der Versuchspersonen. «Es geht um die Frage, ob diese offen und ehrlich sind oder ob sie eventuell versuchen, die Forscherin zu täuschen» (Hug et al., 2015, S. 93). Durch das Voranstellen der quantitativen Erhebung konnte evaluiert werden, welches für die Frontmitarbeitenden mögliche wichtige Kriterien in der digitalen Transformation sind. Durch die Erhebung über 4 Monate hinweg konnte ein iterativer Prozess zwischen Datenerhebung, Codierung, Datenauswertung und erneuter Datenerhebung gewährleistet werden. So wurde auch der Fragebogen stets ergänzt, um gewisse Erkenntnisse aus den ersten Interviews durch indirektes Ansprechen bei den folgenden Interviews zu reflektieren.

4 Empirische Untersuchung

Die Ergebnisse der ersten empirischen Untersuchung sollen den Umfang der Themenwelt *digitale Transformation in der Finanzindustrie und Auswirkungen auf Unternehmenskulturen* aufzeigen. Es werden dabei vergleichende und in Relation zueinander ausgewertete Zahlen erhoben, um ein erstes Bild der Arbeitswelten zu erhalten.

In der anschliessenden Fallstudie werden diese geöffneten Themenfelder mit den Frontmitarbeitenden besprochen und eingehend analysiert. Dabei werden sehr bewusst ausführliche Interviewausschnitte gezeigt. Es soll dem Leser möglich werden, in die Lebenswelten der Frontmitarbeitenden einzutauchen, um die unternehmenskulturellen Herausforderungen verstehen zu können. Die theoretischen Grundlagen bilden die Modelle aus Kapitel 2.7. Als Synthese entstehen schliesslich drei Theorien, die im letzten Teil der zweiten Untersuchung beschrieben und mit ergänzenden Aussagen aus der Kundenfront dargestellt werden.

4.1 Erste empirische Untersuchung: Online-Umfrage

Ziel der ersten empirischen Untersuchung ist es, eine Übersicht zu erhalten, wie die Frontmitarbeitenden in der Finanzindustrie der Ostschweiz die aktuell laufende digitale Transformation erleben. Es interessieren Auswirkungen auf unternehmenskulturelle Aspekte: Welche Veränderungen werden erlebt? Wie werden diese Veränderungen empfunden? Wie verändern sich Verhaltensweisen im Unternehmen? Was wird als positiv, ermutigend und was als negativ, demotivierend wahrgenommen? Es sollen mit dieser ersten Untersuchung Problemfelder abgesteckt werden. Zudem soll eruiert werden, wie weit die laufende, digitale Transformation in den einzelnen Finanzunternehmen aus Sicht der Kundenberatung bereits zu unternehmenskulturellen Implikationen führt und in welchen Unternehmen diese Implikationen bereits als sehr fortgeschritten wahrgenommen werden.

Als Grundlage für die Auswertung der Antworten wurden Hypothesen verwendet, die auf Basis der in Kapitel 2 dargelegten, theoretischen Ausführungen gebildet wurden, ergänzt und angereichert durch Erkenntnisse aus diversen Diskussionen mit Bankangestellten sowie mit Branchenexperten aus dem Umfeld des Business Engineering Institute St. Gallen. Die Hypothesen werden anhand der Rückmeldungen verifiziert oder falsifiziert. Bei einigen Hypothesen waren die Rückmeldungen widersprüchlich, so dass keine klaren Aussagen gemacht werden konnten. Die Auswertungen dieser Hypothesen bilden wertvolle Erkenntnisse für die anschliessende Fallstudie.

Es wurden nur jene Antworten der Online-Umfrage ausgewertet, die von mindestens zehn Frontmitarbeitenden je Bankengruppe komplett ausgefüllt wurden. Dadurch konnten acht Bankengruppen aus der Ostschweiz abgebildet werden. Vier Bankengruppen wurden wegen zu kleiner Rücklaufquote aus der Auswertung ausgeschlossen. Die Umfrage wurde im Sommer 2017 von Juni bis August von 217 Bankmitarbeitenden aufgerufen, 148 Umfrageteilnehmende aus diesen acht Bankengruppen haben den Fragebogen komplett ausgefüllt. Zusätzlich wurden über 100 Kommentare zu den vier offenen und freiwillig zu beantwortenden Fragen abgegeben. Diese Kommentare geben wertvolle Hinweise für ein umfassenderes Kulturverständnis innerhalb der einzelnen Banken.

Bei diesem Teil der Untersuchung geht es darum, ein Stimmungsbild der Frontmitarbeitenden in der Ostschweiz zu erhalten. Es interessieren Trends, um auf die qualitative Untersuchung vorzubereiten und schliesslich valide Erkenntnisse ziehen zu können. Sämtliche Antworten wurden mittels einer Likert-Skala (Ordinalskala) von 1-5 skaliert (Toutenburg, Heumann & Schomaker, 2006, S. 6).³ Auf statistische Masseinheiten wird weitgehend verzichtet, da dies in dieser Forschungsarbeit nicht zielführend wäre. Es werden keine unabhängigen und abhängigen Variablen untersucht.

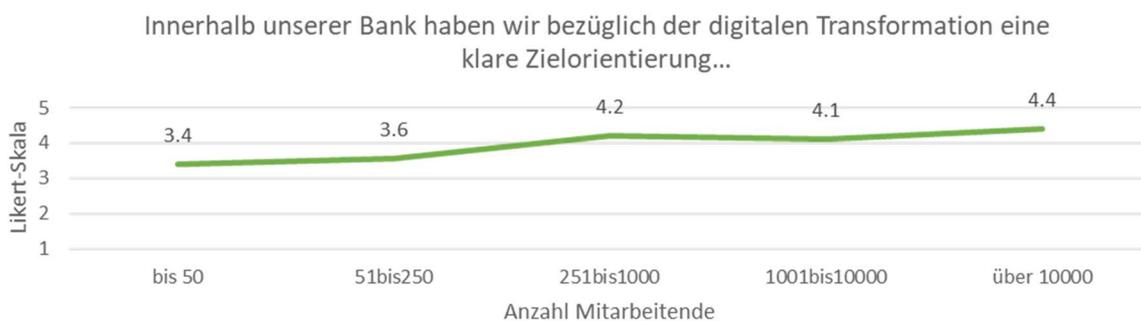
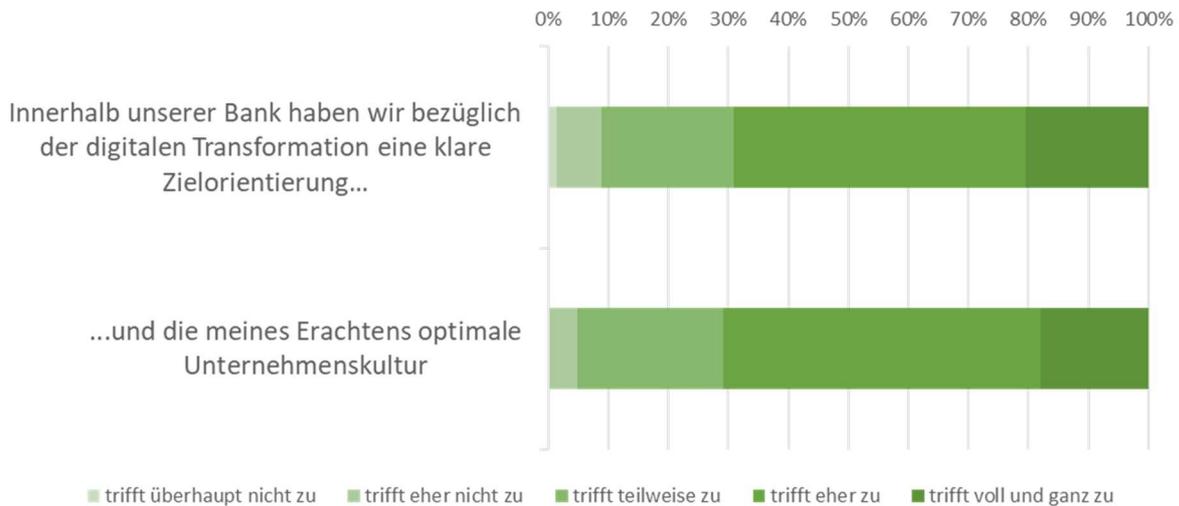
³ 1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft teilweise zu, 4 = trifft eher zu bis 5 = trifft voll und ganz zu

Häufigkeitsverteilungen und Mittelwerte werden ausschliesslich verwendet, um Tendaussagen anzudeuten oder widersprüchliche Aussagen zu reflektieren (Qualitative Merkmale, vgl. Toutenburg et al. (2006, S. 21-22)).

4.1.1 Positive Grundstimmung

Wie die Auswertungen zur allgemeinen Befindlichkeit vordergründig zeigen, herrscht grundsätzlich eine positive Stimmung innerhalb der Banken bezüglich der digitalen Transformation.

Knapp 70% der Frontangestellten sagen, dass innerhalb der Bank eine klare Zielorientierung hinsichtlich der digitalen Transformation besteht. Nur 9% geben an, dass dies eher nicht der Fall ist. Eine Zustimmung zur aktuellen Unternehmenskultur ist mit über 70% vorhanden. Nur 5% sind der Auffassung, dass hinsichtlich der digitalen Transformation keine optimale Unternehmenskultur vorhanden ist. Je mehr Mitarbeitende die Finanzinstitution hat, umso klarer wird die Zielorientierung von den Mitarbeitenden beurteilt.



GRUNDSTIMMUNG: EINSTIEGSFRAGEN DER ONLINE-UMFRAGE, EIGENE DARSTELLUNG

Die Grundstimmung bezüglich Digitalisierung ist in weiteren Punkten sehr positiv: Die digitalen Möglichkeiten werden mehrheitlich ausgeschöpft (80% stimmen dem mindestens teilweise zu) und wollen von den Mitarbeitenden auch ausgeschöpft werden (62% positive Zustimmung, 88% mindestens teilweise Zustimmung). Über 80% der Führungskräfte inspirieren mindestens teilweise die Frontmitarbeitenden mit einer Vision über die digitale Zukunft. Grossmehrheitlich (85%) wird eine Verbesserung in der eigenen Arbeitsqualität gesehen.

Die nachfolgenden Detailanalysen zu den Hypothesen zeigen jedoch interessante Erkenntnisse, die dieser positiven Grundstimmung, die zu Beginn der Umfrage mit den abgebildeten, allgemeinen Fragen erhoben wurde, widersprechen.

4.1.2 Zwölf Hypothesen

Folgende zwölf Hypothesen werden formuliert:

Die Hypothesen konnten anhand der Rückmeldungen tendenziell verifiziert ✓ oder falsifiziert ✗ werden. Bei drei Hypothesen waren die Rückmeldung widersprüchlich ~.

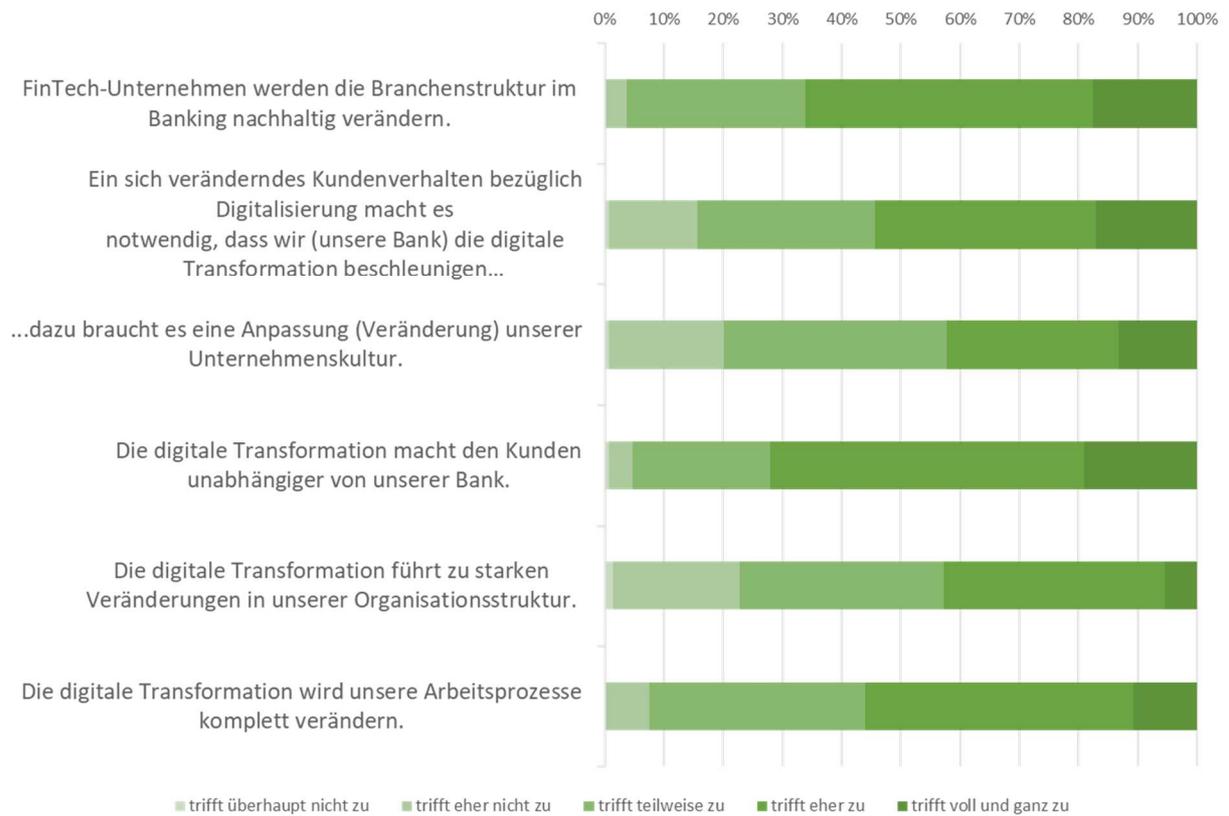
Hypothese 1 Die digitale Transformation wird die Arbeiten an der Kundenfront tiefgreifend verändern. ✓	Hypothese 7 Die digitale Transformation führt zu tieferen Kosten bei gleichzeitig höheren Margen. ~
Hypothese 2 Die digitale Transformation löst Ängste, Unsicherheit und Ungewissheit bei den Mitarbeitenden aus. ✗	Hypothese 8 Das Alter prägt wesentlich die Einstellung zur digitalen Transformation. ✗
Hypothese 3 Die Führungskräfte inspirieren die Mitarbeitenden hinsichtlich der digitalen Transformation. ~	Hypothese 9 Zwischen Frauen und Männern gibt es keine Unterschiede hinsichtlich der Wahrnehmung der digitalen Transformation. ✗
Hypothese 4 Die Führungskräfte brauchen die entstehende Transparenz für die Führungsarbeit. ✓	Hypothese 10 Das Thema digitale Transformation wird aktuell von den verschiedenen Banken in der Ostschweiz sehr unterschiedlich gehandhabt. ✓
Hypothese 5 Die digitale Transformation macht den Job an der Kundenfront attraktiver. ✓	Hypothese 11 Die Frontmitarbeitenden werden divergierend auf die digitale Transformation vorbereitet. ✓
Hypothese 6 Die digitale Transformation verbessert die Zusammenarbeit innerhalb der Bank. ~	Hypothese 12 Die Frontmitarbeitenden wollen den Veränderungsprozess verstehen und aktiv in diesen involviert werden. ✓

12 HYPOTHESEN ZUR DIGITALEN TRANSFORMATION, EIGENE DARSTELLUNG

Zu jeder Hypothese werden die Haupterkenntnisse aus der Untersuchung aufgezeigt. Es folgt eine Begründung, warum die Hypothese verifiziert oder falsifiziert wird. Diese Begründungen werden mit Rückmeldungen verdeutlicht, welche die Umfrageteilnehmenden bei den offenen Abschlussfragen formulierten.

4.1.2.1 *Hypothese 1: Die digitale Transformation wird die Arbeiten an der Kundenfront tiefgreifend verändern.*

Die Frontmitarbeitenden sind *teilweise bis voll und ganz* der Überzeugung, dass FinTech-Unternehmen wie auch das sich verändernde Kundenverhalten die Branchenstruktur im Bankenwesen nachhaltig verändern werden und darum die eigene Bank die digitale Transformation beschleunigen muss. Über 80% sind dabei der Auffassung, dass dazu die Bank mindestens *teilweise* eine Veränderung der Unternehmenskultur benötigt.

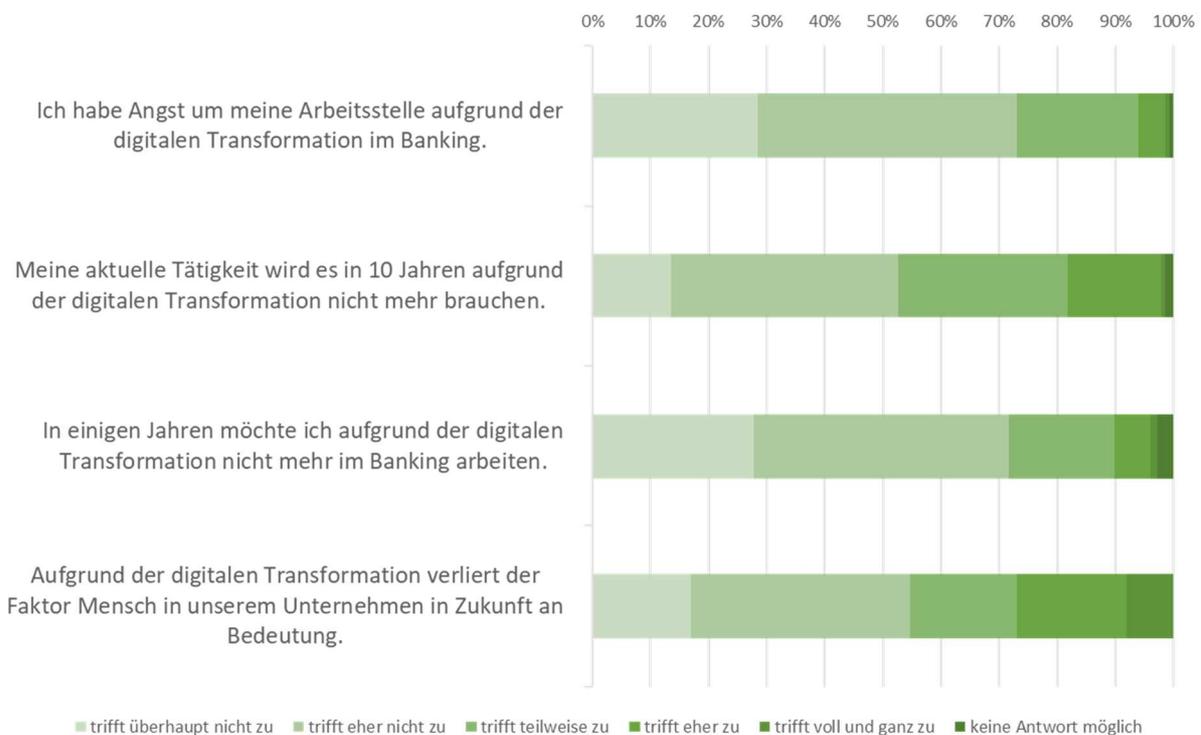


HYPOTHESE 1: VERÄNDERUNG DER ARBEITEN AN DER KUNDENFRONT, EIGENE DARSTELLUNG

Die digitale Transformation macht den Kunden klar unabhängiger von der eigenen Bank (Zustimmung von 95%). Dabei werden sich die Organisationsstruktur stark und die Arbeitsprozesse komplett verändern, sind 78% respektive 93% der Befragten *teilweise* bis *voll und ganz* überzeugt. Passend dazu eine Antwort auf die offene und freiwillig zu ergänzende Abschlussbemerkung der Umfrage *Was ich noch sagen wollte...*: «...wir freuen uns auf die digitale Transformation. Es bleibt spannend und interessant im Banking!» Die Hypothese *die digitale Transformation wird die Arbeiten an der Kundenfront tiefgreifend verändern* ist auf Basis der Rückmeldungen der befragten Frontmitarbeitenden verifizierbar.

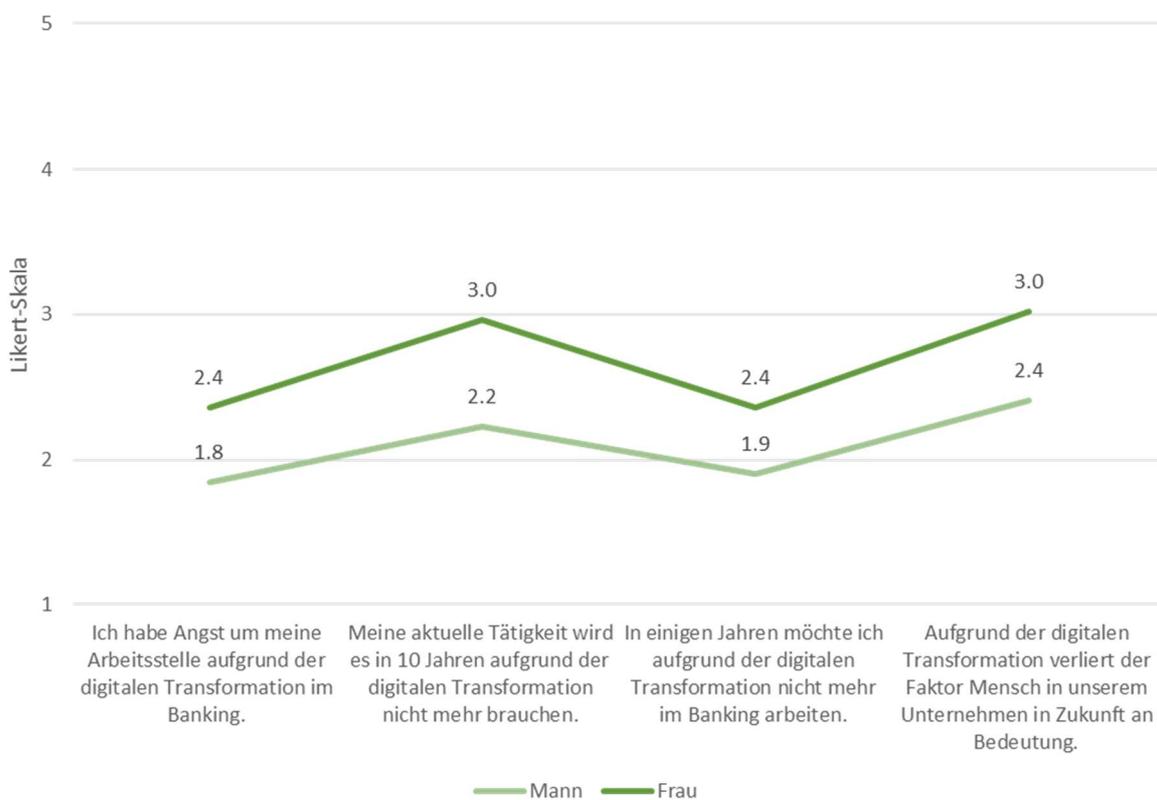
4.1.2.2 Hypothese 2: Die digitale Transformation löst Ängste, Unsicherheiten und Ungewissheiten bei den Mitarbeitenden aus.

Diese Hypothese kann nicht bestätigt werden. Über 70% der befragten Angestellten haben keine Angst um ihre Arbeitsstelle und über 50% lehnen die Aussage ab, dass es ihre aktuelle Tätigkeit in 10 Jahren nicht mehr brauchen wird. 29% der Befragten sind der Auffassung, dass ihre aktuelle Tätigkeit in 10 Jahren *teilweise* nicht mehr gebraucht wird und nur 18% stimmen dem *eher* zu. Interessanterweise werden massive Veränderungen in der eigenen Organisationsstruktur und im eigenen Arbeitsprozess erwartet (Hypothese 1), aber nur eine Minderheit sieht die eigene Tätigkeit gefährdet. Die grosse Mehrheit (fast drei Viertel) möchte auch in einigen Jahren im Banking arbeiten. Dabei verneinen 55% der Frontmitarbeitenden die Aussage, der Faktor Mensch verliere in Zukunft aufgrund der digitalen Transformation im eigenen Unternehmen an Bedeutung. Gleichzeitig bejahen aber auch 45% mindestens teilweise diese Aussage, was zu einem späteren Zeitpunkt weiter analysiert wird.



HYPOTHESE 2: DIE DIGITALE TRANSFORMATION LÖST ÄNGSTE, UNSICHERHEIT UND UNGEWISSHEIT BEI DEN MITARBEITENDEN AUS, EIGENE DARSTELLUNG

Interessant ist bei dieser Hypothese eine Unterscheidung nach dem Geschlecht. Werden dieselben Fragestellungen anhand der Mittelwerte analysiert, die aus den Antworten der Männer und Frauen resultieren, so wird ersichtlich, dass bei jeder Frage die Mittelwerte der Frauen höher liegen. Die Frauen haben tendenziell erhöhte Angst um die Arbeitsstelle, sehen die aktuelle Tätigkeit eher gefährdet und sind etwas kritischer hinsichtlich einer Beschäftigung im Banking in 10 Jahren. Zusätzlich sind die Frauen eher der Ansicht, dass der Mensch im Unternehmen in Zukunft an Bedeutung verlieren wird.



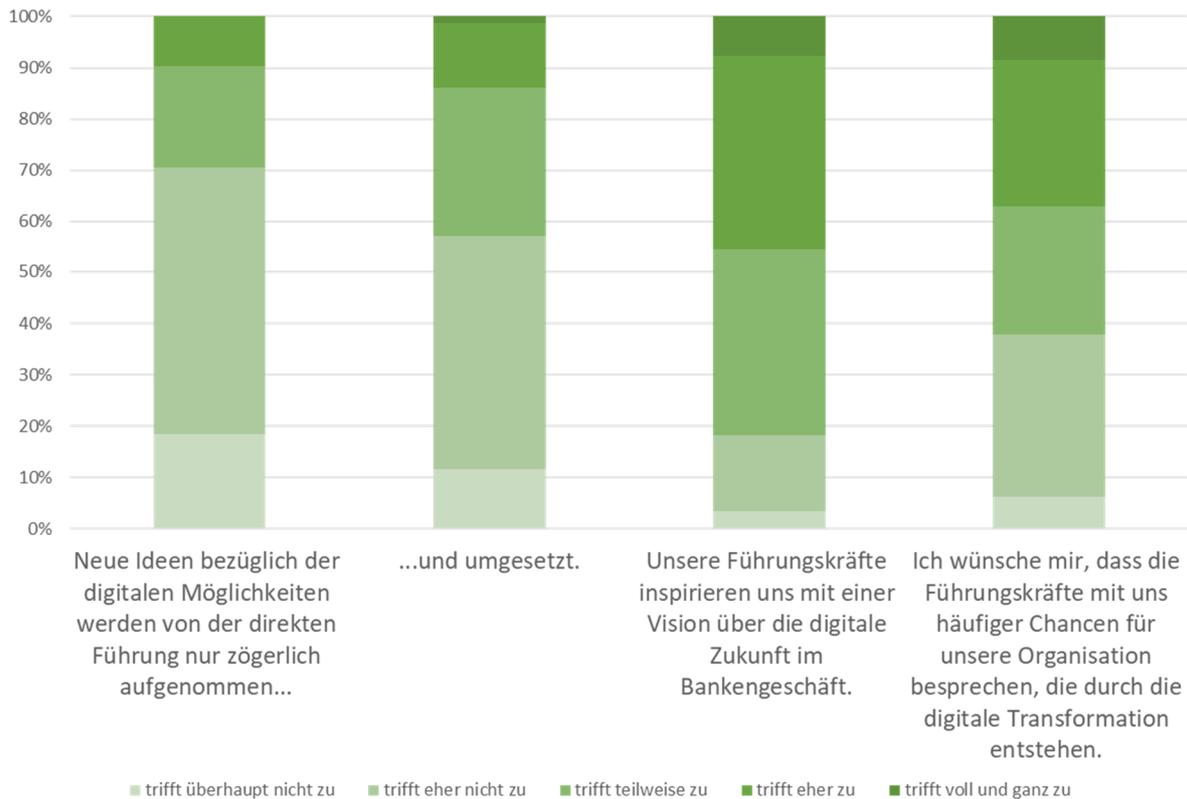
HYPOTHESE 2: ÄNGSTE UND UNSICHERHEITEN BEI FRAUEN UND MÄNNERN, EIGENE DARSTELLUNG

Folgende Antworten zu den offenen Fragen zeigen stellvertretend für mehrere vergleichbare Aussagen die unterschiedlichen Wahrnehmungen. Auf die Frage *Als Stärke unserer Unternehmenskultur im Zuge der digitalen Transformation sehe ich...*, schreibt eine Person: «...dass sich unsere Unternehmenskultur über Jahre bewährt hat.» Gleichzeitig antworteten Umfrageteilnehmende auf die Bemerkung *Was ich noch sagen wollte...:* «...der Mensch ist NUR NOCH [im Original gross geschrieben] Handlanger bzw. Benutzer» und auf die Anmerkung *Als Schwäche unserer Unternehmenskultur hinsichtlich der digitalen Transformation sehe ich...*

antwortete eine andere Person: «...*allgemein: Mensch und Maschine statt Mensch und Mensch*». Die späteren Analysen werden zeigen, dass sich tendenziell jene Bankangestellte auf die bewährte Unternehmenskultur berufen, bei denen die laufende, digitale Transformation noch kaum Auswirkungen auf den Arbeitsalltag an der Kundenfront hat.

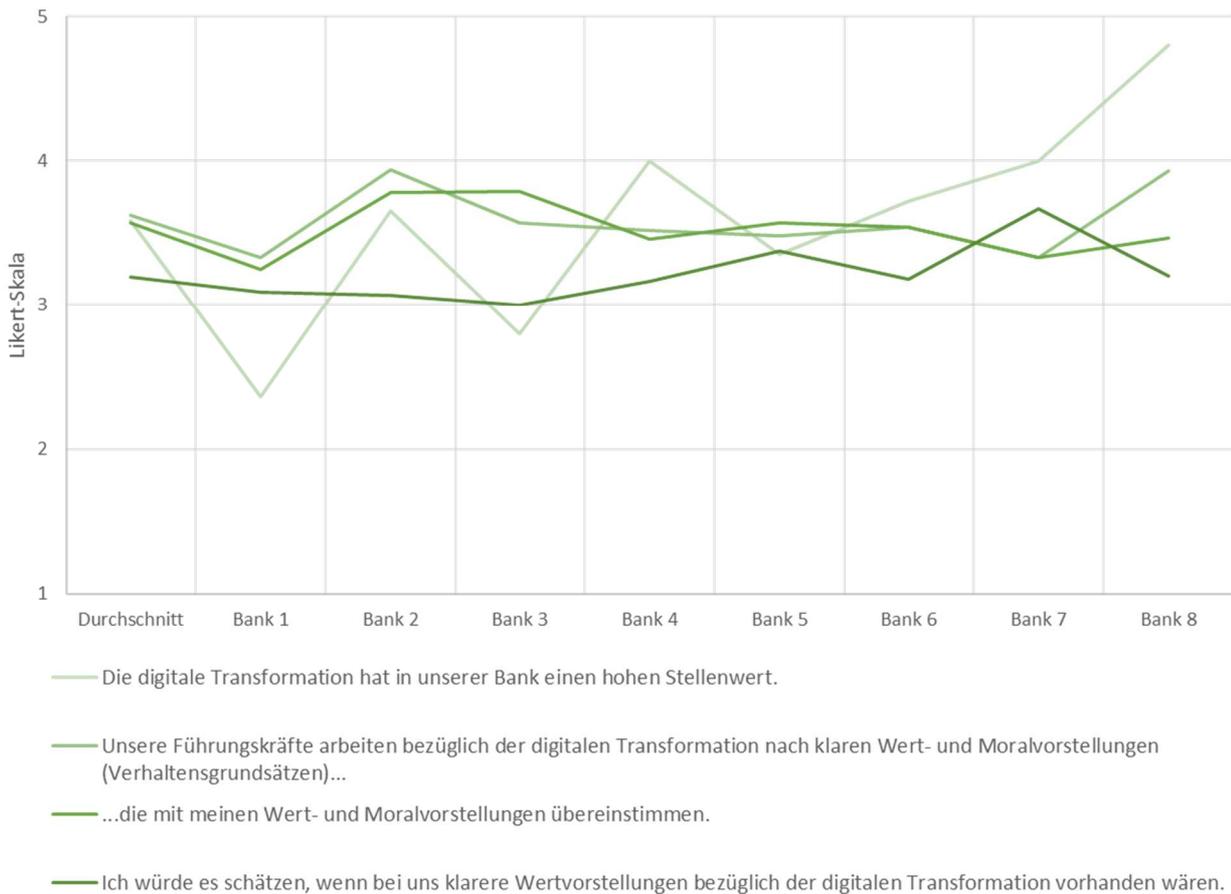
4.1.2.3 *Hypothese 3: Die Führungskräfte inspirieren die Mitarbeitenden hinsichtlich der digitalen Transformation.*

Über 80% der Umfrageteilnehmenden sind der Auffassung, dass die Führungskräfte die Mitarbeitenden mit einer Vision über die digitale Zukunft im Bankengeschäft inspirieren. Gleichzeitig wünschen sich über 60% mindestens teilweise, dass die Führungskräfte noch häufiger Chancen für die eigene Organisation aufzeigen, die durch die digitale Transformation entstehen. Neue Ideen werden aus Sicht der Mitarbeitenden weder von der direkten Führung zögerlich aufgenommen (70% Ablehnung) noch zögerlich umgesetzt (58% Ablehnung). Unter den befragten Frontmitarbeitenden bekundet die grosse Mehrheit, dass die digitale Transformation in der Bank einen hohen Stellenwert hat.



HYPOTHESE 3: FÜHRUNGSKRÄFTE INSPIRIEREN DIE MITARBEITENDEN, EIGENE DARSTELLUNG

Dennoch würden es 110 der 148 befragten Bankangestellten schätzen, wenn in der eigenen Bank noch klarere Wertvorstellungen bezüglich der digitalen Transformation vorhanden wären oder kommuniziert würden. Bemerkenswert sind die Unterschiede zwischen den Banken. Die Mittelwerte der Antworten zeigen, dass in der Ostschweiz der Stellenwert der digitalen Transformation zwischen den einzelnen Banken sehr unterschiedlich wahrgenommen wird. Die Mittelwerte der Antworten reichen von 2.4 (2 = «trifft eher nicht zu») bis 4.8 (5 = «trifft voll und ganz zu»). Bei allen Banken arbeiten die Führungskräfte bezüglich der digitalen Transformation (zwischen 3 = «trifft teilweise zu» und 4 = «trifft eher zu») nach eher klaren Verhaltensgrundsätzen, die mit den Grundsätzen der Frontmitarbeitenden sehr gut übereinstimmen. In allen Banken würden es die Frontmitarbeitenden gleichzeitig schätzen (3 = «trifft eher zu»), wenn bezüglich der digitalen Transformation noch klarere Wertvorstellungen vorhanden wären.



HYPOTHESE 3: WERT- UND MORALVORSTELLUNGEN IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION, EIGENE

DARSTELLUNG

Was mit diesen Wertvorstellungen gemeint sein könnte, wird in der Fallstudie vertieft analysiert. Ein erster Eindruck kann die Antwort auf folgende Aussage geben: *Als Schwäche unserer Unternehmenskultur im Zuge der digitalen Transformation sehe ich...: «...mangelndes Aufzeigen von möglichen Veränderungen und Eliminierung von entstehenden Ängsten.»*

Eine Untersuchung (Rossmann & Vejseli, 2017) im deutschen Sprachraum zum Thema *Banken Digital, Perspektiven der digitalen Transformation für die Bank der Zukunft* stellt fest:

«Unter den befragten Banken herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass die digitale Transformation erst durch Innovationen ermöglicht wird und diese gezielt gefördert werden müssen (88%). Um neuartige Wege gehen zu können, ist es allerdings erforderlich, Mitarbeiter auch mit entsprechendem

Handlungsspielraum auszustatten und diese vertretbare Risiken eingehen zu lassen (82%).»

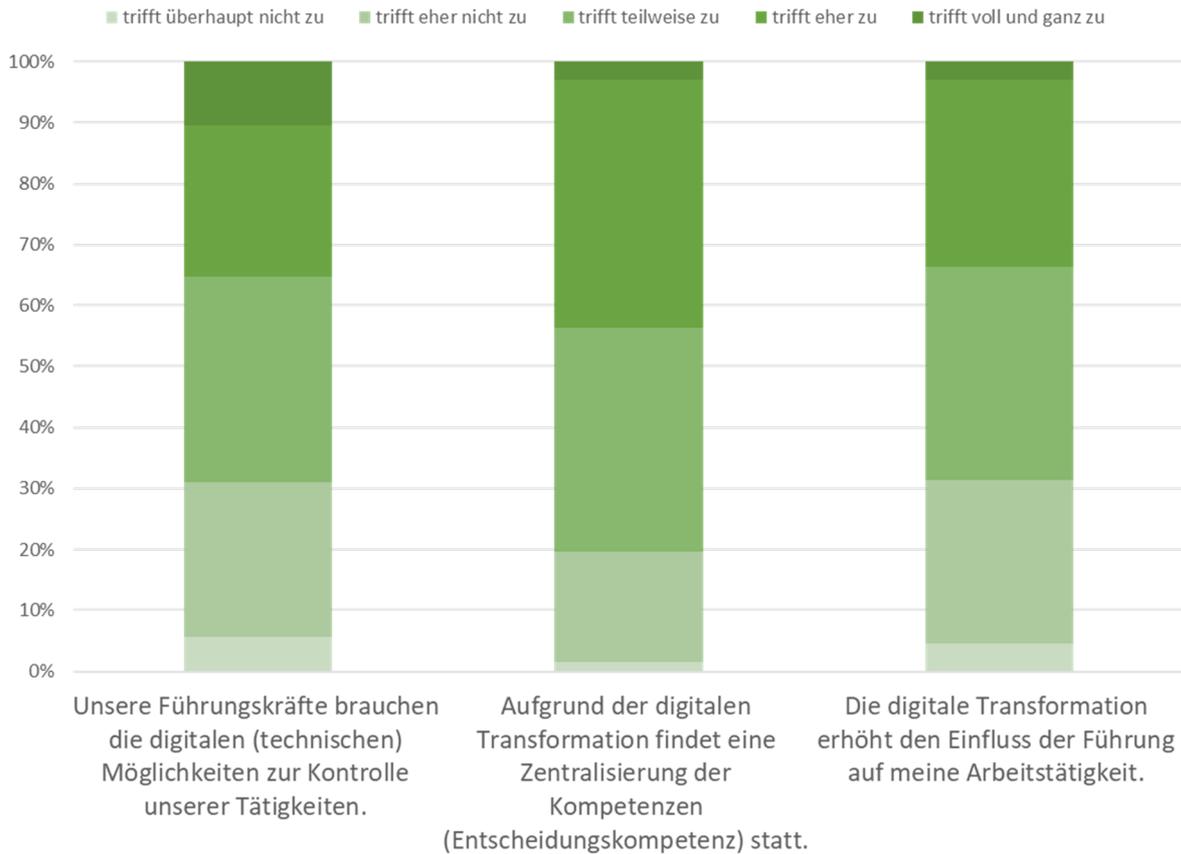
In diesem Zusammenhang erscheinen die in dieser Untersuchung erhaltenen Ergebnisse eher ernüchternd: Über zwei Drittel der befragten Frontmitarbeitenden vertreten die Meinung, dass in ihrer Bank keine hohe Fehlertoleranz im Sinne eines Trial & Error besteht, um aus der digitalen Transformation das Beste herauszuholen. Dazu passt auch folgende Rückmeldung auf die Aussage *Was ich noch sagen wollte...: «Unsere Bank mit vielen langjährigen Mitarbeitenden hat eher eine kleine Veränderungsbereitschaft. Viele suchen keine Veränderung in ihrer täglichen Arbeit.»*

Aufgrund uneinheitlicher Rückmeldungen kann die Hypothese drei weder falsifiziert noch verifiziert werden.

4.1.2.4 Hypothese 4: Die Führungskräfte brauchen die entstehende Transparenz für die Führungsarbeit.

Die digitale Transformation eröffnet neue Möglichkeit der Führungskontrolle: 69% der befragten Frontmitarbeitenden sagen, dass die Führungskräfte in irgendeiner Form die digitalen Möglichkeiten zur Arbeitskontrolle brauchen und 80% stimmen der Aussage mindestens teilweise zu, dass eine Zentralisierung der Entscheidungskompetenz in der Bank stattfindet.

Entsprechend sind über zwei Drittel der Befragten der Auffassung (*trifft teilweise zu bis trifft voll und ganz zu*), dass der Einfluss der Führung auf die eigene Arbeitstätigkeit mit der digitalen Transformation zunimmt.



HYPOTHESE 4: DIE FÜHRUNGSKRÄFTE BRAUCHEN DIE ENTSTEHENDE TRANSPARENZ FÜR DIE FÜHRUNGSRARBEIT, EIGENE DARSTELLUNG

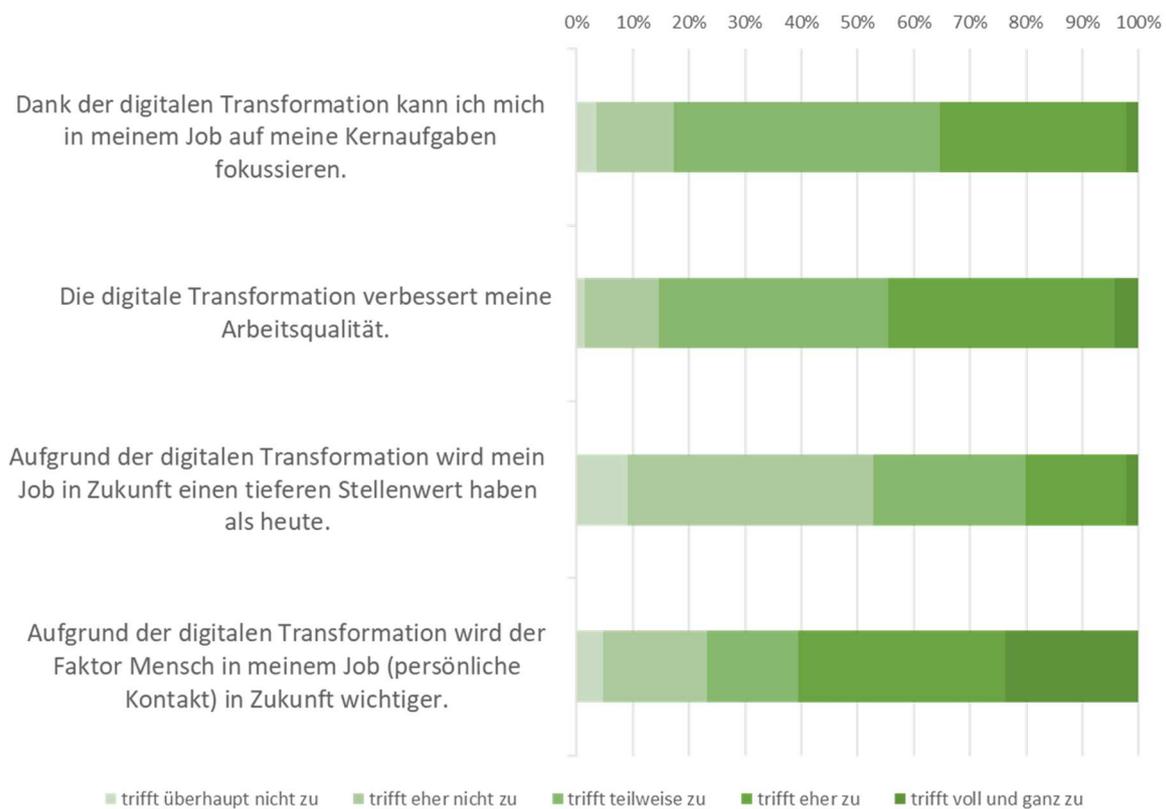
Diese Tendenz zur erhöhten Überwachung der Arbeitstätigkeit wird in der Fallstudie vertieft untersucht. Dabei soll besonders evaluiert werden, warum die Frontmitarbeitenden das Gefühl haben, vermehrt kontrolliert zu werden. Auslöser für die weitere Untersuchung ist auch folgender Kommentar, der in der Umfrage abgegeben wurde. *Was ich noch sagen wollte...: «...Transparenz bei der Arbeit wird oft von Führungspersonen falsch ausgewertet.»*

Die Hypothese darf gemäss den oben dargestellten Rückmeldungen verifiziert werden.

4.1.2.5 **Hypothese 5: Die digitale Transformation macht den Job an der Kundenfront attraktiver.**

Diese Hypothese kann mit Ja beantwortet werden: 83% der Befragten vertreten die Meinung, dass die digitale Transformation eine Fokussierung auf die Kernaufgaben ermöglicht. 85% sind *teilweise* bis *voll und ganz* der Auffassung,

dass sich die Arbeitsqualität verbessert. Über die Hälfte der Befragten verneint die Aussage, dass der eigene Job in Zukunft einen tieferen Stellenwert haben wird als heute und 28% der Befragten stimmen dem lediglich teilweise zu. 78% sind sogar der Auffassung, dass der persönliche Kontakt und somit der Faktor Mensch im aktuellen Job in Zukunft eher wichtiger wird.



HYPOTHESE 5: DIE DIGITALE TRANSFORMATION MACHT DEN JOB AN DER KUNDENFRONT ATTRAKTIVER,
EIGENE DARSTELLUNG

Diese Wahrnehmung wird durch verschiedene Aussagen von den Frontmitarbeitenden bekräftigt. Als Stärke unserer Unternehmenskultur hinsichtlich der digitalen Transformation sehe ich...:

«..., dass der persönliche Kontakt zum Kunden weiterhin zentral bleibt.»

«...persönliche Nähe zu den Kunden und unter den Mitarbeitenden.»

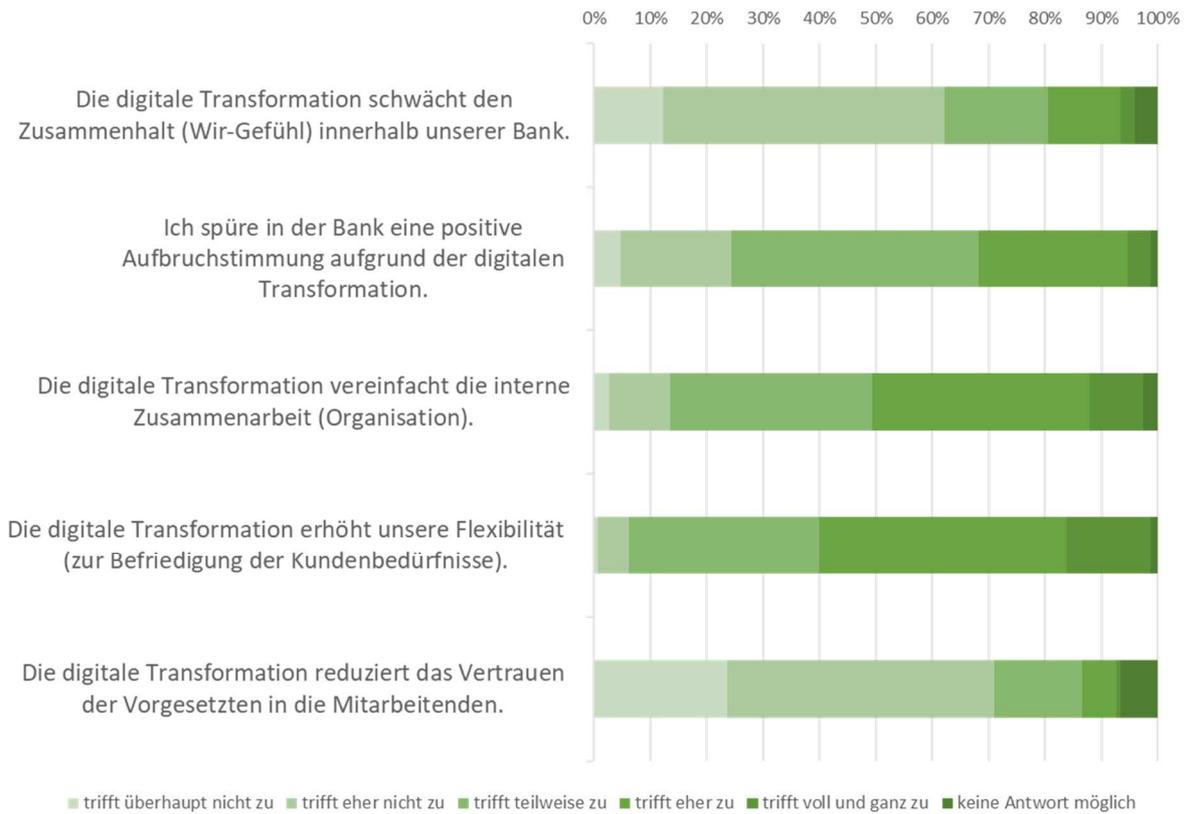
«..., dass wir unsere persönliche Beratung und das Beratungsangebot noch ausbauen und Zusatznutzen für unsere Kunden schaffen.»

Die digitale Transformation bringt viel Veränderung in den Arbeitsalltag an der Kundenfront. Entsprechend der allgemeinen Automatisierungsregel werden

die in der Branche verbleibenden (nicht wegrationalisierten) Jobs anspruchsvoller. So sehen auch die Frontmitarbeitenden steigende Anforderungen in ihrem Job, was für drei Viertel der Befragten die eigene Tätigkeit interessanter macht. Obwohl die Überwachung durch die Digitalisierung einfacher wird und die Führung die Transparenz vermehrt zur Kontrolle braucht, erwarten 48%, dass der Freiraum in der Bearbeitung der Aufgaben durch die digitale Transformation nicht reduziert wird. Ebenfalls 48% sind jedoch *teilweise bis voll und ganz* der Auffassung, dass der Freiraum eingegrenzt wird. Diese Diskrepanz lässt sich mit der sehr unterschiedlich fortgeschrittenen Digitalisierung bei den einzelnen Banken erklären, was später aufgezeigt wird. Entsprechend der höheren Anforderung und der interessanteren Tätigkeit erwarten drei Viertel der Frontmitarbeitenden keine sinkenden Saläre im Bankengeschäft. Sie glauben, dass durch die digitale Transformation der Job an der Kundenfront attraktiver wird.

4.1.2.6 Hypothese 6: Die digitale Transformation verbessert die Zusammenarbeit innerhalb der Bank

Die digitale Transformation muss hinsichtlich der internen Zusammenarbeit zwiespältig beurteilt werden: Zum einen ermöglicht die Digitalisierung eine bessere Abstimmung der Prozesse, zum anderen entstehen aber auch weniger persönliche Kontakte, wie dies beispielsweise folgendes Zitat zeigt. *Als Schwäche unserer Unternehmenskultur hinsichtlich der digitalen Transformation sehe ich...: «...Mitarbeiter/innen sind nicht mehr wichtig - Individualität geht komplett verloren.»*

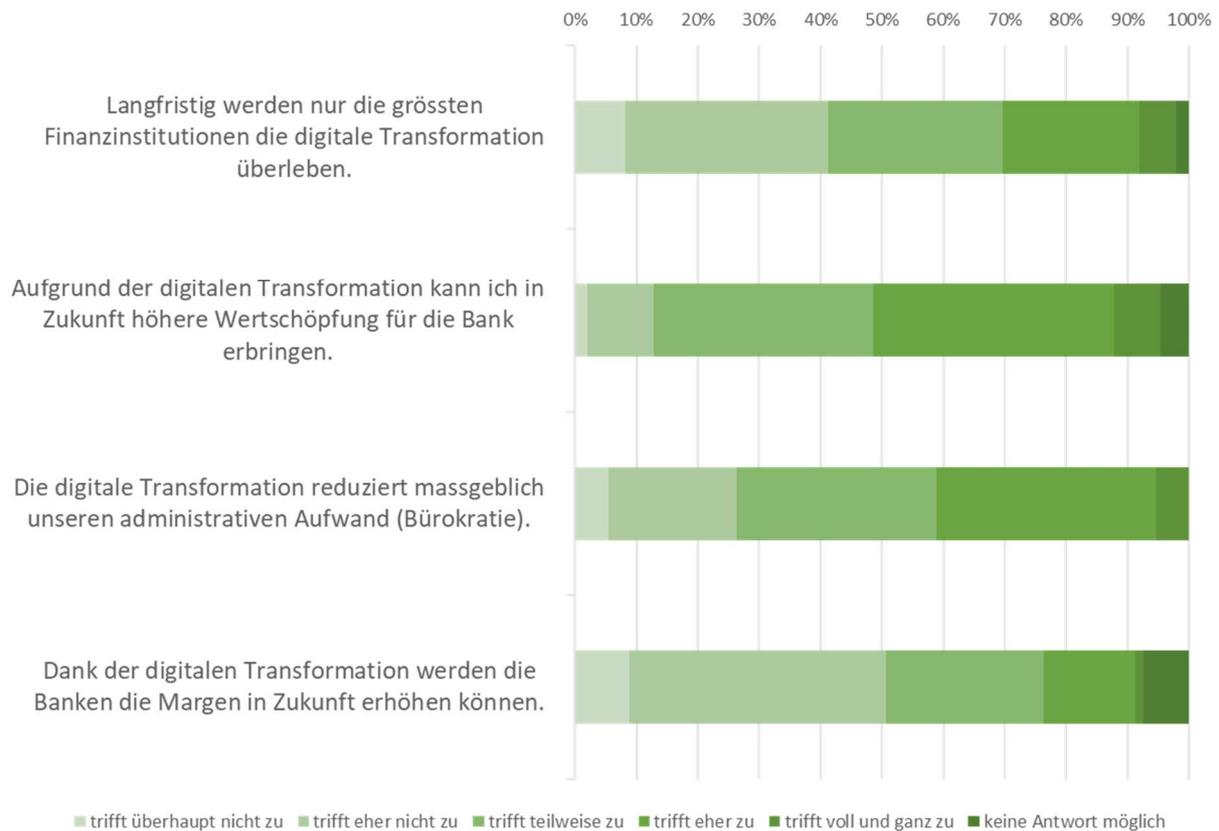


HYPOTHESE 6: DIE DIGITALE TRANSFORMATION VERBESSERT DIE ZUSAMMENARBEIT INNERHALB DER BANK,
EIGENE DARSTELLUNG

Aus den Ergebnissen wird ersichtlich, dass die Mehrheit (über 60%) der Frontmitarbeitenden der Ostschweizer Banken die Aussage verneint, dass sich der Zusammenhalt innerhalb der Bank aufgrund der digitalen Transformation verschlechtert. Zwei Drittel spüren sogar eine positive Aufbruchstimmung und über 80% vertreten die Meinung, dass die digitale Transformation die interne Zusammenarbeit mindestens teilweise vereinfacht. Über 71% verneinen eine Reduktion des Vertrauens der Vorgesetzten in die Mitarbeitenden wegen der digitalen Transformation, 29% stimmen dieser Aussage jedoch *teilweise* bis *voll und ganz* zu. Die Fallstudienanalyse soll zeigen, warum und wann die Mitarbeitenden von einem schwindenden Vertrauen sprechen. 93% der Befragten schätzen die höhere Flexibilität zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse, ermöglicht durch die digitale Transformation.

4.1.2.7 Hypothese 7: Die digitale Transformation führt zu tiefen Kosten bei gleichzeitig höheren Margen

50% der Frontmitarbeitenden sind *eher bis voll und ganz* der Meinung, dass sie durch die digitale Transformation in Zukunft eine höhere Wertschöpfung für die Bank erbringen können, 36% stimmen *teilweise* dieser Aussage zu und nur 13% sehen dies *eher nicht*. Zusätzlich sehen 74% *teilweise bis voll und ganz* eine massgebliche Reduktion des administrativen Aufwands als Ergebnis der digitalen Transformation. Somit kann aus Sicht der Frontmitarbeitenden die Hypothese insofern bestätigt werden, dass die Kosten an der Kundenfront aus Sicht der Frontmitarbeitenden sich reduzieren werden, was zu einer Erhöhung der Wertschöpfung führen wird. So hat beispielsweise die in der Fallstudie analysierte Bank bereits in den letzten Jahren die Anzahl Kunden pro Kundenberater massiv ausgebaut (einige Interviewteilnehmer sprechen von einer Verdoppelung) und sie strebt in den nächsten Jahren nochmals eine Verdoppelung der Anzahl Kunden pro Kundenberater an. Verneint wird die Aussage, dass die Banken ihre Margen in Zukunft ausweiten können. Dies hat auch mit der durch die Digitalisierung entstandenen Preistransparenz bei den im Privatkundengeschäft vorhandenen Standardprodukten zu tun. Die Grösse der Bank scheint aus einer Frontsicht nur bedingt relevant für den zukünftigen Erfolg zu sein (42% Ablehnung, 54% eher Zustimmung).



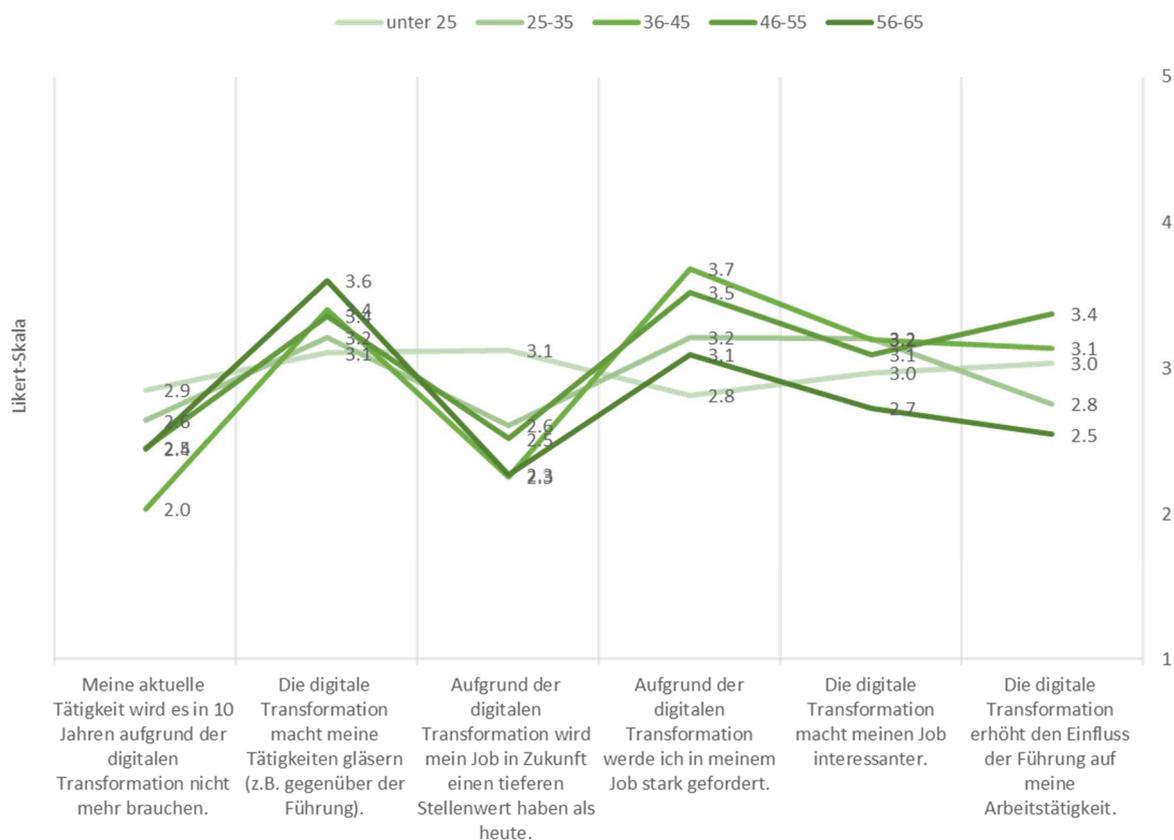
HYPOTHESE 7: DIE DIGITALE TRANSFORMATION FÜHRT ZU TIEFEREN KOSTEN BEI GLEICHZEITIG HÖHEREN MARGEN, EIGENE DARSTELLUNG

Deloitte beurteilt in einer Studie (Brandes & Zobrist, 2016) die Automatisierungswahrscheinlichkeiten für Tätigkeiten im Finanzdienstleistungssektor und beziffert diese mit 41% für die Anlageberatung, 51% für die Kreditbearbeitung und 97% für die Schalterangestellten. Die digitale Transformation im Banking dürfte die Geschäftsmodelle in den nächsten Jahren stark verändern. Von den Frontmitarbeitenden wird dies auch so erwartet. Die formulierte Hypothese kann bejaht werden hinsichtlich der erwarteten tieferen administrativen Kosten, muss jedoch verneint werden bezüglich einer Erhöhung der Margen.

4.1.2.8 *Hypothese 8: Das Alter der Frontmitarbeitenden prägt wesentlich die Einstellung zur digitalen Transformation.*

Abgesehen von untenstehenden Aussagen konnten aufgrund der Altersstrukturen keine nennenswerten Unterschiede in den Antworten

ausgemacht werden. Wie die Grafik zeigt, sind die Jungen eher kritisch, dass es ihre aktuelle Tätigkeit in 10 Jahren noch geben wird (Mittelwert = 2.9). Zudem sind sie eher der Meinung, dass ihre aktuelle Tätigkeit in Zukunft einen tieferen Stellenwert haben wird als heute. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass die jüngeren Personen für Tätigkeiten eingesetzt werden, deren Automatisierungswahrscheinlichkeit als hoch eingeschätzt wird, wie beispielsweise Schaltertätigkeiten und Sachbearbeitungen.



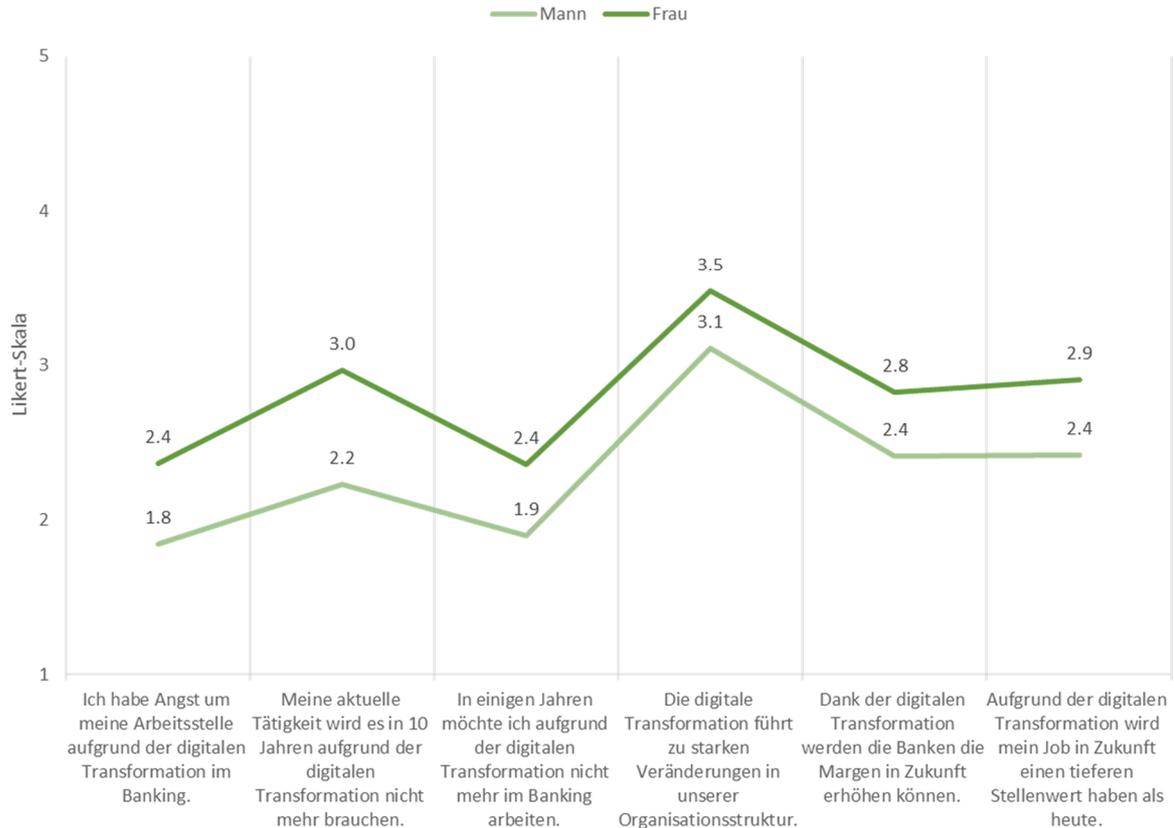
HYPOTHESE 8: DAS ALTER PRÄGT WESENTLICH DIE EINSTELLUNG ZUR DIGITALEN TRANSFORMATION, EIGENE DARSTELLUNG

Die 36- bis 55-Jährigen fühlen sich von allen Altersgruppen am stärksten gefordert. Exemplarisch hierzu folgender Kommentar, der in der Umfrage abgegeben wurde. *Als Schwäche unserer Unternehmenskultur hinsichtlich der digitalen Transformation sehe ich...: «...ältere Mitarbeiter werden überfordert, zu wenig Schulungen/Kurse».* Diese Altersgruppe vertreten gleichzeitig eher die Meinung, dass sich der Einfluss der Führung auf die eigene Arbeitstätigkeit

erhöht. Alle Altersgruppen bestätigen, dass die eigene Tätigkeit gegenüber der Führung gläsern wird (was bereits mit der Bestätigung der Hypothese 4 gezeigt werden konnte). Die Hypothese, dass das Alter wesentlich die Einstellung zur digitalen Transformation prägt, wird trotz der dargestellten Altersunterschiede falsifiziert. Die Unterschiede in den Mittelwerten über alle 52 Fragen hinweg als zu gering beurteilt werden.

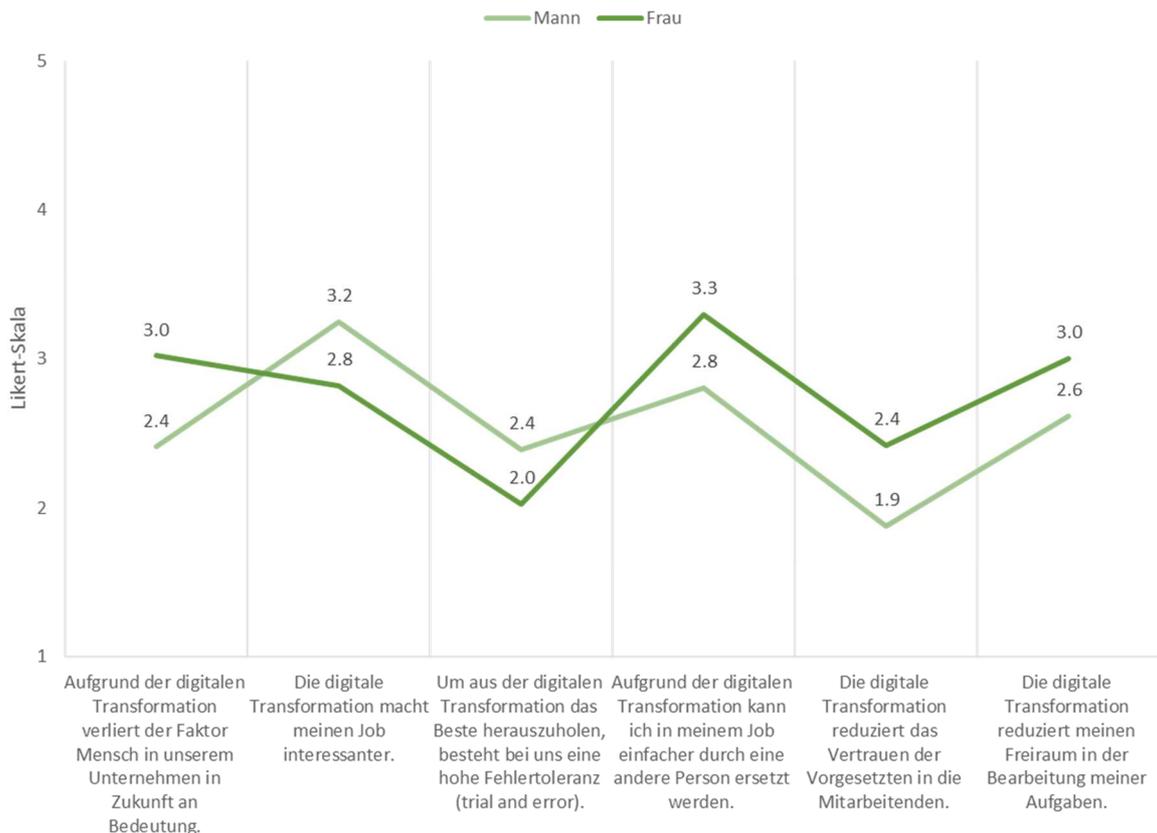
4.1.2.9 Hypothese 9: Zwischen den Frauen und Männern gibt es keine Unterschiede hinsichtlich der Wahrnehmung der digitalen Transformation.

In einem weiteren Schritt wurden die Antworten der Männer (n=93) mit jenen der Frauen (n=55) verglichen. Die Resultate stellen die Mittelwerte aller Rückmeldungen dar, wobei die Antworten wiederum von 1 = trifft überhaupt nicht zu bis 5 = trifft voll und ganz zu reichen. In 40 der 52 geschlossenen Fragen konnten keine Unterschiede ausgemacht werden. Bei zwölf Fragen sind interessante unterschiedliche Wahrnehmungen erkennbar. So haben die Frauen tendenziell mehr Angst um die Arbeitsstelle, sind eher der Meinung, dass es ihre Tätigkeit in 10 Jahren nicht mehr brauchen wird und möchten in einigen Jahren aufgrund der digitalen Transformation weniger im Banking arbeiten, als dies bei den Männern der Fall ist (was bereits bei der Analyse zur Hypothese 2 aufgefallen ist). Die Frauen erwarten grössere Veränderungen in der Organisationsstruktur und sehen in Zukunft einen tieferen Stellenwert des eigenen Jobs. Dafür erwarten die Frauen im Vergleich zu den Männern in Zukunft vermehrt eine Steigerung bei den Produktmargen.



HYPOTHESE 9: ZWISCHEN FRAUEN UND MÄNNERN GIBT ES KEINE UNTERSCHIEDE HINSICHTLICH DER WAHRNEHMUNG DER DIGITALEN TRANSFORMATION (TEIL 1), EIGENE DARSTELLUNG

Die Frauen sind stärker der Auffassung, dass der Faktor Mensch wegen der digitalen Transformation in Zukunft teilweise an Bedeutung verlieren wird. Die Männer vermehrt der Auffassung, dass die digitale Transformation den eigenen Job interessanter macht und tendenziell sehen die Männer eine höhere Fehlertoleranz bei der Erledigung ihrer Arbeiten. Die Frauen sind vermehrt der Auffassung, dass die digitale Transformation den eigenen Freiraum in der Bearbeitung der Aufgaben reduziert und sehen entsprechend ein geringeres Vertrauen der Vorgesetzten in die Mitarbeitenden als dies bei den Männern der Fall ist. Konsequenterweise sind die Frauen ausgeprägter der Auffassung, dass sie einfacher durch eine andere Person ersetzt werden können (Mittelwert von 3.3 im Vergleich zu 2.8 bei den Männern).



HYPOTHESE 9: ZWISCHEN FRAUEN UND MÄNNERN GIBT ES KEINE UNTERSCHIEDE HINSICHTLICH DER WAHRNEHMUNG DER DIGITALEN TRANSFORMATION (TEIL 2), EIGENE DARSTELLUNG

Wie bereits in Hypothese zwei angedeutet wurde, führen diese Vergleiche zur Vermutung, dass die Frauen aus dieser Untersuchung vermehrt in Bereichen eingesetzt werden, in denen eine höhere Automatisierung erwartet wird und auch bereits erste strukturelle Veränderungen spürbar werden. Es ist interessant, wie durchwegs kongruent die Unterschiede in den zusammengehörenden Fragen zwischen Männern und Frauen sind. Die Hypothese ist über die 52 Fragen hinweg nicht eindeutig, in der Tendenz dennoch zu falsifizieren.

4.1.2.10 Hypothese 10: Das Thema digitale Transformation wird aktuell von den verschiedenen Banken in der Ostschweiz sehr unterschiedlich gehandhabt.

Um eine Antwort auf diese Hypothese geben zu können, werden die Rückmeldungen auf die offenen Fragen nach den jeweiligen Bankengruppen sortiert und miteinander verglichen. Es konnten vier Banken für einen

Vergleich herangezogen werden, bei denen die Gegensätze am deutlichsten erkennbar sind. Auf der linken Seite befinden sich die zwei Banken, bei denen die digitale Transformation am meisten fortgeschritten scheint, auf der rechten Seite jene zwei Banken, die eher am Anfang der digitalen Transformation stehen.

Bank 1

... wir befassen uns bewusst damit. Es werden Workshops etc. organisiert. Es ist ein Miteinander.
 ... Trial an Error, permanentes Thema, Schulungen, Sensibilisierung, Umsetzung, Strategie.
 ... dass sämtliche Mitarbeiter in die Neuerungen und den Wandel einbezogen werden. Ich staune oftmals, wie viel Zeit und Geld hierfür aufgebracht wird. So holt man die Mitarbeiter an Bord und baut Ängste/Ungewissheit ab => Abbau/Vorbeugung von resignativen und korrosiven Energien.
 ... man kann aktiv bei Teilprozessen mitarbeiten und meine Sicht einbringen
 ... nicht nur early mover sondern in wichtigen Themen auch first mover; wenig Experimente; sorgfältige Schulung / Anleitung; offene, rechtzeitige Kommunikation / Information

Bank 3

... der persönliche Kontakt zum Kunden bleibt weiterhin zentral.
 ... dass wir nicht jede Neuerung mitmachen sondern uns auf die wesentlichen Anpassungen fokussieren.
 ... wir bleiben dran und ändern in kleinen Schritten etwas.
 ... Die langsame Anpassung entspricht mehrheitlich der Kundschaft in der Region.
 ... mit Verzögerung an digitaler Transformation dabei, persönlicher Kontakt mit den Kunden steht nach wie vor und auch in Zukunft absolut im Zentrum.
 ... Zu zögerlich bezüglich Neuerungen. Könnte sich mittelfristig negativ auf den Gewinn neuer junger Kunden mit digitaler Affinität auswirken.

vs.

Bank 2

... das wir schnell bei Entwicklung und Umsetzung sind.
 ... innovativ, offen für neues, vorne mitmischen
 ... unsere digitalen Plattformen für die Kunden sind extrem gut!
 ... bestes e-banking bzw. Mobil Banking App im Vergleich mit anderen Banken^, sehr gute Tools, die uns in der Kundenberatung einfach und verständlich unterstützen.
 ... die Grösse. Wir sind im Stande bei der digitalen Veränderung ganz vorne mit dabei zu sein, wenn nicht sogar das Banking als Nummer eins zu prägen.
 ... die Investition im Digital Banking als führende Bank in diesem Bereich.
 ... dass wir ein grosses Institut sind, welche auch die finanziellen Möglichkeiten für das Thema hat. Wir sind gut aufgestellt.

Bank 4

... dass dieses Thema eher vorsichtig angegangen wird. Viele unsere Kunden zeigen sich sehr skeptisch gegenüber diesem Thema. Meine Wahrnehmung ist, dass der persönliche Kontakt immer mehr Stellenwert hat und an Wichtigkeit gewinnt.
 ... den Einbezug aller Regionen und Bedürfnisse bei der Ausarbeitung von Lösungen. Die Kundennähe, welche vor allem bei E-Business-aversen Kunden als Trumpfkarte ausgespielt werden kann
 ... dass weiterhin der Mensch, sowohl Kunde als auch Mitarbeiter im Vordergrund stehen.
 ... dass wir unsere persönliche Beratung und das Beratungsangebot noch ausbauen und Zusatznutzen für unsere Kunden schaffen.

HYPOTHESE 10: DAS THEMA DIGITALE TRANSFORMATION WIRD VON DEN BANKEN SEHR UNTERSCHIEDLICH

GEHANDHABT, EIGENE DARSTELLUNG

Die Antworten aller Frontmitarbeitenden dieser vier Banken wurden miteinander verglichen und führten zu folgendem Interpretationsversuch:

Bank 1

Bank 1 beschäftigt sich sehr intensiv mit der digitalen Transformation. Strategisches Ziel ist es, als early mover wahrgenommen zu werden. Für eine erfolgreiche Transformation spielt die Auseinandersetzung mit der Digitalisierung bei den Mitarbeitenden eine zentrale Rolle. Dabei wird ein beträchtlicher Aufwand für Workshops und Schulungen betrieben. Die Gestaltung der Unternehmenskultur spielt eine wichtige Rolle. Die Mitarbeitenden sollen nicht aufgrund von Unsicherheiten oder Ungewissheiten die angestrebte Entwicklung kritisch beurteilen, sondern den Prozess aktiv mitentwickeln.

Bank 2

Bank 2 möchte strategisch im Bereich der Digitalisierung als first mover wahrgenommen werden. Dabei wird die Energie in die Entwicklung neuer Hilfsmittel gesetzt. Die Mitarbeitenden schätzen die neuen Instrumente, die auch in der Branche entsprechende Anerkennung finden. In der Auswertung ist auffällig, dass das Thema Unternehmenskultur in den offenen Antworten kaum angesprochen wird. Die Frontmitarbeitenden beantworten auch Fragen hinsichtlich der Unternehmenskultur vor allem mit Bezug auf die tollen Hilfsmittel, die geboten werden.

Bank 3

Bank 3 fokussiert sich auf die traditionellen Werte. Der persönliche Kontakt zum Kunden ist strategischer Fokus. Falls Änderungen notwendig sind, werden diese nur wo unbedingt notwendig und nur in kleinen Schritten unternommen. Bestätigung in diesem Vorgehen findet die Bank auch in ihrer Interpretation der Kundenbedürfnisse. Die jüngeren Bankmitarbeitenden fragen sich kritisch, ob mit diesem Vorgehen zukünftiges Potential im eigenen Markt unausgeschöpft bleiben könnte, da die Kunden von morgen veränderte Kundenbedürfnisse haben werden.

VS.

Bank 4

Bank 4 fokussiert strategisch ebenfalls auf den persönlichen Kundenkontakt, der in den letzten Jahren zusätzlich forciert wurde. Die Frontmitarbeitenden schätzen die Menschlichkeit im Unternehmen. Digitale Initiativen innerhalb der Bank werden als langwieriger Prozess wahrgenommen. Als Argument für diese Entwicklung sehen die Frontmitarbeitenden die zögerliche Haltung bei den Kunden hinsichtlich der Digitalisierung. Jüngere Frontmitarbeitende würden das Thema digitale Transformation intern gerne häufiger thematisieren.

HYPOTHESE 10: INTERPRETATION, EIGENE DARSTELLUNG

Bank 1 und Bank 2 wollen die digitale Transformation in der Bankenbranche bestimmend mitgestalten. Dabei gehen beide Banken sehr unterschiedliche Wege: Bank 1 stellt sehr stark die Mitarbeitenden ins Zentrum und Bank 2 vorwiegend die technischen Möglichkeiten. Beide Banken wurden für eine Fallstudienenerhebung angefragt. Bank 1 hat leider abgesagt, da die laufenden internen Veränderungen bereits sehr viele personelle Ressourcen binden. Es konnte aber ein sehr ausführliches Interview mit dem Personalleiter dieser Bank geführt werden. Zudem wurden in den letzten Jahren diverse Projekte zur Entwicklung der Unternehmenskultur der Bank 1 von zwei Instituten der Universität St. Gallen wissenschaftlich begleitet. Diese Ergebnisse liegen vor und wurden an verschiedenen Stellen in diese Arbeit eingebaut. Mit Bank 2 durfte die anschliessende Fallstudienenerhebung durchgeführt werden.

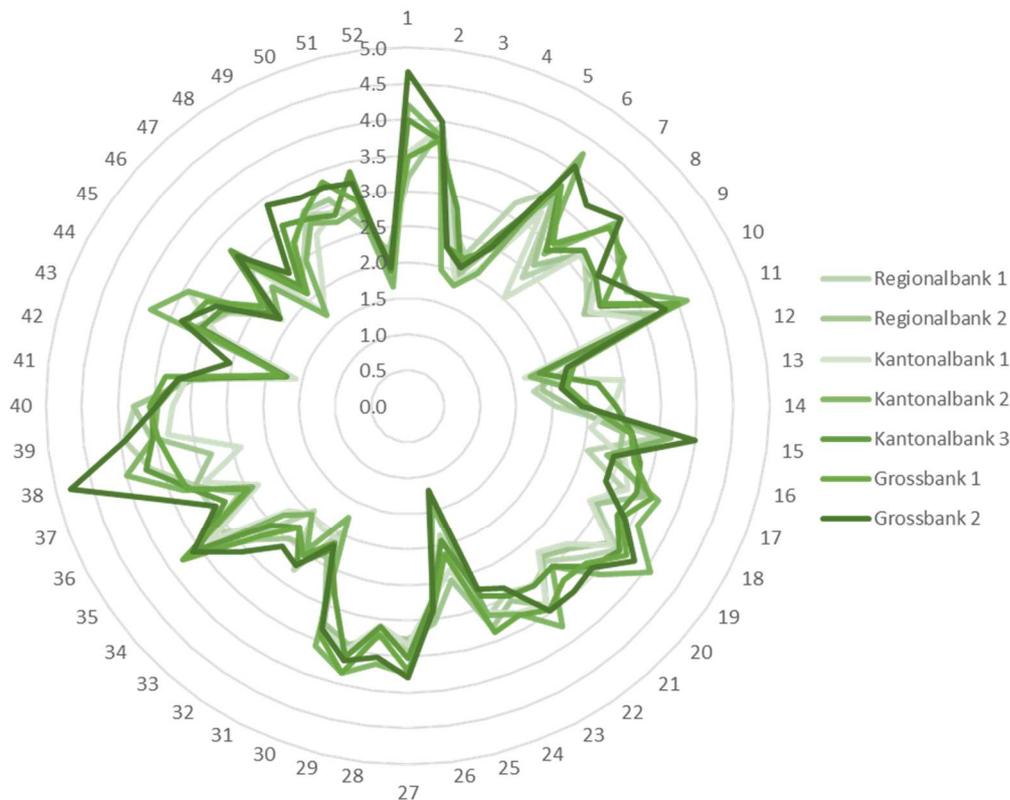
Bank 3 und Bank 4 wurden aufgrund der Rückmeldungen (geschlossene wie auch offene Antworten) als eher zurückhaltend in der Umsetzung der digitalen Transformation beurteilt. Interessanterweise wird bei beiden Banken von den Frontmitarbeitenden vorwiegend der persönliche Kundenkontakt als Differenzierungsmerkmal hervorgehoben.

Hypothese 10 wird bestätigt: Das Thema digitale Transformation in der Finanzbranche wird in den verschiedenen Banken in der Ostschweiz sehr unterschiedlich gehandhabt.

4.1.2.11 Hypothese 11: Die Frontmitarbeitenden werden divergierend auf die digitale Transformation vorbereitet.

Die Unterschiede unter den Finanzinstituten hinsichtlich der Vorbereitung der Frontmitarbeitenden auf die laufende, digitale Transformation erscheinen beträchtlich. Die Auswertung der Daten lassen vermuten, dass in einzelnen Banken das Thema der digitalen Transformation nur wenig bis kaum thematisiert wird und viele Frontmitarbeitenden dafür dankbar sind, dass sie sich auf die traditionelle Art der Erledigung des Bankengeschäftes konzentrieren können. Dies wird beispielhaft dadurch erkennbar, dass in diesen Banken der persönliche Kundenkontakt als grösstes und beinahe einziges Differenzierungsmerkmal angegeben wird. Dieses Argument scheint gleichzeitig eine zentrale Rechtfertigung dafür zu sein, nichts ändern zu müssen.

Mittelwerte aller Fragen



HYPOTHESE 11: MITTELWERTE ALLER FRAGEN NACH BANKENGRUPPEN AUFGETEILT, EIGENE DARSTELLUNG

Anders ist in anderen Banken das Thema Digitalisierung und die damit verbundene Transformation der Bankenbranche sowie ganzer Geschäftsmodelle ein sehr wichtiges Thema, das von der Geschäftsleitung mit strategischer Priorität behandelt wird. Mitarbeitende werden in aufwendigen Workshops emotional wie auch rational auf die Digitalisierung vorbereitet. Erkennbar wird dies in einer klareren Vorstellung, was digitale Transformation für den eigenen Job, die eigene Bank und auch für die ganze Branche bedeuten könnte.

In wiederum einer anderen Bank, in der die Digitalisierung grosse strategische Bedeutung hat, scheinen die Mitarbeitenden persönlich wenig vorbereitet zu werden. Die Mitarbeitenden werden vor vollendete Tatsachen gestellt, was zu Unsicherheiten im Umgang mit den Veränderungen führt. Mit dieser Bank wird die anschliessende Fallstudie durchgeführt, um ein besseres Verständnis zu

bekommen, was zu Unbehagen aber auch was zu Wohlbefinden im Transformationsprozess führt.

Da die Mittelwerte markante Unterschiede zwischen den einzelnen Bankengruppen zeigen, wird diese Hypothese verifiziert.

4.1.2.12 *Hypothese 12: Die Frontmitarbeitenden wollen den Veränderungsprozess verstehen und aktiv in diesen involviert werden.*

In der Befragung wurden folgende vier offene Fragen gestellt, die freiwillig beantwortet werden konnten:

- *Als Stärke unserer Unternehmenskultur im Zuge der digitalen Transformation sehe ich ...*
- *Als Schwäche unserer Unternehmenskultur im Zuge der digitalen Transformation sehe ich ...*
- *Diese unternehmenskulturelle Veränderung würde ich mir in unserem Unternehmen hinsichtlich der digitalen Transformation am meisten wünschen ...*
- *Was ich noch sagen wollte ...*

Von den 148 befragten Frontmitarbeitenden haben über 100 Teilnehmende Kommentare zu diesen Fragen abgegeben. Diese wurden mittels zusammenfassender Inhaltsanalyse (vgl. Kapitel 3.8) zu folgenden Themenschwerpunkten zusammengefasst:

1. Klare Ausrichtung
2. Information, Beteiligung und Schulung
3. Positive Einstellung und offene Haltung
4. Persönliches Miteinander

Auf den folgenden Seiten werden stellvertretend Antworten wiedergegeben, die zu diesen Themenschwerpunkten führten. Die Aussagen wurden rein inhaltlich sortiert. Interessant ist, wie sich die einzelnen Aussagen hinsichtlich

Stärke, Schwäche und *Wünschen* decken und ergänzen. Nachfolgend wird zu jedem Themenschwerpunkt ein kurzer Interpretationsversuch unternommen.

Interpretationsversuch: Klare Ausrichtung

Die Mitarbeitenden schätzen eine klare, digitale Strategie sowie eine rasche Entwicklung und Umsetzung. Dabei ist wichtig, dass Fortschritte für die Mitarbeitenden erkennbar sind und eine pragmatische Herangehensweise besteht. Eine für die Frontmitarbeitenden klare Ausrichtung erleichtert die Umsetzung von Innovationen und eine Geschäftsleitung, die für modernes Banking entsteht, wirkt wegweisend in der laufenden digitalen Transformation der Finanzbranche.

Als Stärke unserer Unternehmenskultur im Zuge der digitalen Transformation sehe ich...	Was ich noch sagen wollte...
<p>«... dass sich die GL sehr für modernes Banking einsetzt.»</p> <p>«... dass wir sehr flexibel sind»</p> <p>«... dass wir früh dran sind und rechtzeitig auf diese Schiene aufgestiegen sind.»</p> <p>«... dass wir erkannt haben, dass dieses Thema wichtig ist und daher schon länger am Thema dran sind.»</p> <p>«... Weitsicht und Mut.»</p>	<p>«... wer stehen bleibt verliert. Daher ist es nicht mehr als logisch, dass wir auch im Banking mit der Digitalisierung mitgehen müssen.»</p> <p>«... die Banken sollten bezüglich Einrichtungen von digitalen Angeboten vermehrt zusammenarbeiten anstatt einzelne Lösungen zu forcieren.»</p> <p>«... im Kundenkontakt braucht es beides: Digitalisierung und persönliche Betreuung.»</p> <p>«... für massgeschneiderte Dienstleistungen und bei zunehmender Komplexität des Umfeldes (Regulatorien etc.) wird es nebst den reinen Commodity-Angeboten über automatisierte digitale Kanäle meines Erachtens auch in Zukunft persönliche Interaktion und Beratung brauchen. Wobei die Kommunikation aber zunehmend auch über digitale Kanäle erfolgen wird.»</p>
<p>Als Schwäche unserer Unternehmenskultur im Zuge der digitalen Transformation sehe ich...</p> <p>«... Angst vor Fehlern und Fehlinvestitionen. Oftmals wird von der GL ein Business Case verlangt, was in Bezug auf die digitale Transformation meist gar nicht möglich ist.»</p> <p>«... zu wenig Einsatz von digitalen Mitteln, nicht allzu grosses Know-how vorhanden.»</p> <p>«... wir sind eher zurückhaltend und manchmal einen Schritt hinter der Konkurrenz.»</p> <p>«... zu zögerlich bezüglich Neuerungen.»</p>	
Rückmeldungen aus der Umfrage	

HYPOTHESE 12: KLARE AUSRICHTUNG, EIGENE DARSTELLUNG

Interpretationsversuch: Information, Beteiligung und Schulung

Regelmässige Information zum Thema digitale Transformation ermöglicht ein Verständnis für Veränderungen. Die Frontmitarbeitenden wollen frühzeitig verstehen, welche Erneuerungen die Unternehmensführung anstrebt. Dadurch können Ängste abgebaut werden. Zusätzlich wünschen die Mitarbeitenden, in

den Veränderungsprozess integriert und über regelmässige Schulungen auf die Veränderungen vorbereitet zu werden:

Als Stärke unserer Unternehmenskultur im Zuge der digitalen Transformation sehe ich...

- «... dass ich aktiv bei Teilprozessen mitarbeiten und meine Sicht einbringen kann.»
- «... Trial & Error, permanentes Thema, Schulungen, Sensibilisierungen, Umsetzung, Strategie.»
- «... dass wir uns bewusst damit befassen. Es werden Workshops etc. organisiert. Es ist ein Miteinander.»
- «... dass sämtliche Mitarbeiter in die Neuerungen und den Wandel einbezogen werden.»
- «... den Einbezug aller Regionen und Bedürfnisse bei der Ausarbeitung von Lösungen.»

Als Schwäche unserer Unternehmenskultur im Zuge der digitalen Transformation sehe ich...

- «... fehlende frühzeitige Mitarbeiterinformation wie es vorwärts geht.»
- «... fehlende Kommunikation und Transparenz in diesem Bereich.»
- «... Kommunikation der Führung betreffend der Strategie über die digitale Transformation.»
- «... mangelndes Aufzeigen von möglichen Veränderungen und Eliminierung von entstehenden Ängsten.»

Diese unternehmenskulturelle Veränderung würde ich mir am meisten wünschen (hinsichtlich der laufenden digitalen Transformation)...

- «... offenere und direktere Kommunikation im Bereich digitale Transformation.»
- «... häufigere Thematisierung der Digitalisierung.»

Was ich noch sagen wollte...

- «... alle reden von digitaler Transformation und generell von Digitalisierung. Die Schwierigkeit ist, dass je nach Fragestellung oder Betroffenheit jeder und jede etwas anderes darunter versteht.»

Rückmeldungen aus der Umfrage

HYPOTHESE 12: INFORMATION, BETEILIGUNG UND SCHULUNG, EIGENE DARSTELLUNG

Interpretation: Positive Einstellung und offene Haltung

Die Veränderungsbereitschaft in der Belegschaft und die Offenheit für Neues scheinen wichtige Elemente einer positiv zu beurteilenden Unternehmenskultur zu sein. Wichtig erscheint eine mutige Weitsicht, um Neues zu wagen. Der Finanzdienstleistungssektor scheint sich in gewissen Bereichen in einer Komfortzone zu bewegen, in der Veränderungen nicht unmittelbar notwendig erscheinen:

Als Stärke unserer Unternehmenskultur im Zuge der digitalen Transformation sehe ich...

- «... dass wir innovativ, offen für Neues sind und vorne mitmischen.»
- «... transparente Kommunikation, offen für Neues, klare Prozesse, Flexibilität, Kundennähe.»
- «... dass wir offen und aktiv mit der Thematik umgehen und immer wieder Projekte umsetzen.»
- «... die Bereitschaft für Veränderungen und den Willen, weiter besser zu werden.»
- «... dass man verschiedene digitale Produkte und Dienstleistungen ausprobiert, auch wenn sie nicht immer zum Erfolg führen.»

Als Schwäche unserer Unternehmenskultur im Zuge der digitalen Transformation sehe ich...

- «... dass viele Mitarbeitende Change-resistent sind und sich nach wie vor in der Komfortzone befinden.»
- «... dass niemand freiwillig die Komfortzone verlässt.»
- «... Veränderungsbereitschaft innerhalb der Belegschaft.»
- «... fehlende Offenheit gegenüber Neuem.»
- «... teilweise arrivierte Grundhaltung.»
- «... dass wir das digitale Zeitalter verpassen, wenn wir nicht bald was an der Kultur ändern»

Diese unternehmenskulturelle Veränderung würde ich mir am meisten wünschen (hinsichtlich der laufenden digitalen Transformation)...

- «... mehr Offenheit gegenüber Veränderungen.»
- «... starke Zukunftsorientierung, positiver Mindset gegenüber Veränderungen, Veränderungen als Chance sehen.»
- «... die Mitarbeitenden und Kader sollten offener sein für Veränderungen.»
- «... Versuche zu lancieren, Neues zu probieren.»
- «... diese nicht als Bedrohung zu sehen.»

Was ich noch sagen wollte...

- «...eine Veränderungsbereitschaft und/oder –notwendigkeit ist bei den meisten Mitarbeitenden noch nicht angekommen.»

Rückmeldungen aus der Umfrage

HYPOTHESE 12: POSITIVE EINSTELLUNG UND OFFENE HALTUNG, EIGENE DARSTELLUNG

Interpretationsversuch: Persönliches Miteinander

Die Frontmitarbeitenden wünschen sich nicht nur weiterhin einen persönlichen Kontakt zu den Kunden, sondern suchen diesen auch innerhalb des Unternehmens. Die Menschenorientierung ist intern wie auch gegen aussen ein wichtiges Grundprinzip einer positiv wahrgenommenen Unternehmenskultur. Die digitale Transformation scheint jedoch zu weniger persönlichem Kontakt, weniger Freiraum und auch weniger Wertschätzung innerhalb des Unternehmens zu führen.

Als Stärke unserer Unternehmenskultur im Zuge der digitalen Transformation sehe ich...

- «... dass weiterhin der Mensch, sowohl als Kunde als auch Mitarbeiter im Vordergrund steht.»
- «... dass wir unsere persönliche Beratung und das Beratungsangebot noch ausbauen...»
- «... der persönliche Kontakt zum Kunden bleibt weiterhin zentral.»
- «... die Nähe zum Kunden.»
- «... dass wir nicht jede Neuerung mitmachen...»
- «... dass wir mit Verzögerung an der digitalen Transformation dabei sind, der persönliche Kontakt mit den Kunden steht nach wie vor und auch in Zukunft absolut im Zentrum.»

Als Schwäche unserer Unternehmenskultur im Zuge der digitalen Transformation sehe ich...

- «... dass der persönliche Kontakt ein wenig verloren geht.»
- «... dass es weniger persönlich ist.»
- «... Mitarbeitende sind nicht mehr wichtig, Individualität geht komplett verloren.»

«... allgemein: Mensch und Maschine statt Mensch und Mensch.»

Diese unternehmenskulturelle Veränderung würde ich mir am meisten wünschen (hinsichtlich der laufenden digitalen Transformation)...

- «... dass die totale Kontrolle verhindert wird und dass ein Mitarbeiter noch immer genügend Freiheiten besitzt betreffend seiner Entscheidungen.»
- «... trotz Fortschritt, sollte der Mensch immer im Mittelpunkt sein.»
- «... dass die sozialen Aspekte nicht vernachlässigt werden.»
- «... bin froh, dass ich in meinem Alter wahrscheinlich davon nicht mehr profitieren MUSS ☺.»

Was ich noch sagen wollte...

- «...der Mensch ist NUR NOCH Handlanger bzw. Benutzer.»
- «... ein hoher Anteil von Entscheidungskompetenz in Bezug auf ertragsreiche Finanzgeschäfte und Vermögensanlagen liegt bei Personen 50+. Bei dieser Gruppe zählt immer noch der persönliche Kontakt sowie die Qualität einer Beratung sehr stark. Deshalb glaube ich nicht, dass die digitale Transformation so rasch umgesetzt wird, wie dies alle glauben.»

Rückmeldungen aus der Umfrage

HYPOTHESE 12: PERSÖNLICHES MITEINANDER, EIGENE DARSTELLUNG

Die wahrgenommene Unternehmenskultur kann einen positiv inspirierenden oder negativ hemmenden Einfluss auf die Einstellung der Frontmitarbeitenden im Umgang mit der laufenden digitalen Transformation haben. Die vier dargelegten Themenschwerpunkte beschreiben, dass die hier befragten Personen den Veränderungsprozess grundsätzlich verstehen wollen. Gleichzeitig scheinen Skepsis und Zurückhaltung gegenüber Veränderungen zu bestehen. Die befragten Frontmitarbeitenden wollen aber in eine digitale Transformation involviert werden. Dabei ist der Wunsch vorhanden, dass weiterhin der Mensch im Mittelpunkt steht, sowohl in der Beratung wie auch im Team. Hypothese 12 wird bestätigt.

4.1.3 Zusammenfassende Erkenntnisse der ersten empirischen Untersuchung

In dieser ersten Erhebung standen folgende Fragen im Vordergrund: Welche Veränderungen werden in den Ostschweizer Banken durch die digitale Transformation von den Frontmitarbeitenden erlebt? Wie werden diese Veränderungen empfunden? Welche Veränderungen werden positiv, ermutigend und welche negativ, demotivierend wahrgenommen? Dazu wurden von acht Bankengruppen in der Ostschweiz die Antworten von 148

Frontmitarbeitenden qualitativ ausgewertet. Folgende Erkenntnisse konnten gewonnen werden:

Bei den Frontmitarbeitenden der Ostschweizer Banken herrscht auf den ersten Blick eine sehr positive Grundstimmung hinsichtlich der digitalen Transformation im Bankengeschäft. Die befragten Frontmitarbeitenden erkennen eine klare Zielorientierung ihrer Bank, fühlen sich von der Führung inspiriert und nützen die verfügbaren Technologien wo immer möglich aus.

Vertiefende Fragestellungen zeigen jedoch, dass innerhalb der verschiedenen Bankengruppen ein sehr unterschiedliches Verständnis und eine unterschiedliche Vorgehensweise hinsichtlich der digitalen Transformation gelebt wird. Während die einen Banken die Mitarbeitenden sehr stark involvieren, wird bei anderen Banken das Bankengeschäft *wie eh und je* betrieben. Interessanterweise gehen die meisten Umfrageteilnehmenden von tiefgreifenden Veränderungen auf verschiedenen Ebenen aus:

So wird erwartet, dass FinTech-Unternehmen die Branchenstruktur nachhaltig verändern. Zusätzlich wird das sich ändernde Kundenverhalten die digitale Transformation in der eigenen Bank beschleunigen. Dies führt zu starken Anpassungen in der eigenen Organisationsstruktur und wird die eigenen Arbeitsprozesse komplett erneuern, was eine Veränderung der eigenen Unternehmenskultur mit sich bringen wird.

Die digitale Transformation löst jedoch bei einer Minderheit der befragten Frontmitarbeitenden Ängste, Unsicherheit oder Ungewissheit aus. Mehrheitlich erwarten sie keine Veränderungen in ihren aktuellen Tätigkeiten oder gar einen Verlust der aktuellen Arbeitsstelle. Die grosse Mehrheit freut sich darauf, auch in 10 Jahren im Bankengeschäft tätig zu sein, wo der Faktor Mensch innerhalb des Unternehmens kaum an Bedeutung verlieren wird. Dieser grundsätzlichen Stimmung widersprechen Aussagen in den offenen Antworten, in denen eine abnehmende Menschenorientierung innerhalb der Bank aufgrund der digitalen Transformation beobachtet werden kann.

Führungskräfte spielen im Transformationsprozess eine entscheidende Rolle. Sie inspirieren die Frontmitarbeitenden mit einer Vision über die digitale Zukunft des Bankengeschäfts. Dabei werden neue Ideen bezüglich der digitalen Möglichkeiten von den Führungskräften grundsätzlich positiv aufgenommen und auch umgesetzt. Gleichzeitig vertreten über zwei Drittel der befragten Frontmitarbeitenden die Meinung, dass in ihrer Bank kaum Fehlertoleranz im Sinne eines Trials & Errors bezüglich der digitalen Möglichkeiten besteht. Sie wünschen sich vermehrt Informationen über die Chancen, die durch die digitale Transformation für das eigene Unternehmen entstehen.

Die Frontmitarbeitenden schätzen die bestehenden Wert- und Moralvorstellungen der direkten Vorgesetzten. Gleichzeitig wünscht sich ein Grossteil noch klarere Wertvorstellungen der Führungskräfte hinsichtlich der digitalen Transformation. Die Frontmitarbeitenden vertreten mehrheitlich die Meinung, dass die zunehmende Transparenz im Arbeitsalltag von den Führungskräften zur Kontrolle ge- und teilweise auch missbraucht wird. Entscheidungskompetenzen werden vermehrt zentralisiert und der Einfluss der Führungskräfte auf die Frontmitarbeitenden im Arbeitsalltag erhöht sich. Dennoch verneinen die Umfrageteilnehmenden mehrheitlich, ein reduziertes Vertrauen bei den Vorgesetzten wahrzunehmen.

Die digitale Transformation macht den Job an der Kundenfront attraktiver, da eine stärkere Fokussierung auf die Kernaufgaben möglich wird, der Job wird zudem abwechslungsreicher und die Arbeitsqualität steigt. Die Frontmitarbeitenden spüren innerhalb der Bank eine positive Aufbruchstimmung. Die interne Zusammenarbeit vereinfacht sich und die Flexibilität zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse steigt. Zusätzlich erwarten die Bankangestellten, dass sie in Zukunft eine höhere Wertschöpfung erbringen können und einen massgeblich reduzierten administrativen Aufwand haben werden.

Das Alter scheint keine entscheidende Rolle in der Einstellung zur digitalen Transformation zu spielen. Es wurde jedoch ersichtlich, dass die jüngere

Generation tendenziell davon ausgeht, dass es ihre aktuelle Tätigkeit in 10 Jahren nicht mehr brauchen wird. Hingegen scheinen die Frontmitarbeitenden ab 35 Jahren in der digitalen Transformation stärker gefordert zu werden.

Geschlechterspezifische Unterschiede sind in einigen Fragestellungen erkennbar. Die Frauen haben im Vergleich zu den Männern eher Angst um ihre Arbeitsstelle und sind der Meinung, dass der Faktor Mensch im Unternehmen in Zukunft an Bedeutung verlieren wird. Die Frauen sind der Auffassung, dass sie heute einfacher durch eine andere Person ersetzt werden können. Zudem spüren sie einen reduzierteren Freiraum in der Bearbeitung ihrer Aufgaben.

Die Unterschiede unter den Banken hinsichtlich einer digitalen Transformation scheinen beträchtlich. Die Auswertung der Daten zeigt, dass in einzelnen Banken das Thema noch kaum angekommen ist und die meisten Mitarbeitenden scheinen dafür dankbar zu sein. In anderen Banken scheinen die Frontmitarbeitenden bereits sehr stark auf die laufenden Veränderungen vorbereitet zu werden. Sie wünschen sich sogar, den Wandel aktiv mitgestalten zu können.

Für die Frontmitarbeitenden sind folgende Themen zentral: Sie suchen eine klare Ausrichtung, die begleitet wird durch regelmässige Informationen und Diskussionen; sie wünschen sich eine Vorbereitung und eine aktive Beteiligung im Veränderungsprozess; sie wünschen sich von Ihren Arbeitskollegen eine offene und positive Einstellung gegenüber Veränderungen; im ganzen Transformationsprozess hat die Gestaltung der persönlichen Beziehung zu den Mitarbeitenden, Vorgesetzten wie auch zu den Kunden eine zentrale Bedeutung.

Die Unternehmenskultur wird durch die digitale Transformation tangiert und gleichzeitig beeinflusst die Unternehmenskultur, wie die digitale Transformation gelebt wird.

Diese Erkenntnisse bildeten die Grundlage, um in der zweiten Erhebung eine Fallstudie mit *der* Bank durchzuführen, in der die Frontmitarbeitenden der Meinung sind, dass die digitale Transformation bereits stark fortgeschritten ist.

Zudem bildeten diese Ergebnisse die Ausgangslage für die Entwicklung des Fragekatalogs, mit dem die Tiefeninterviews gestaltet wurden.

4.2 Zweite empirische Untersuchung: Fallstudie

Die technische Beschleunigung beeinflusst den sozialen Wandel und verändert die gesellschaftlichen Bedürfnisse. Die Lebenstempi der Individuen erhöhen sich nicht nur subjektiv spürbar, sondern auch objektiv wahrnehmbar. Die digitale Entwicklung führt zu strategischen und strukturellen Neuausrichtungen der Unternehmen. All dies beeinflusst die unternehmenskulturellen Bedingungen, was sich wiederum auf die Art der Zusammenarbeit und die Verhaltensweisen der Mitarbeitenden auswirkt. Diese Veränderungen werden nachfolgend exemplarisch für die Finanzindustrie mittels einer Fallstudie qualitativ analysiert und beschrieben. Hierzu werden die folgenden bereits in Kapitel 1.2 formulierten Forschungsfragen beantwortet:

- Wie nehmen die Frontmitarbeitenden die digitale Transformation in der Finanzindustrie wahr?
- Welches sind Themenfelder, die Wohlbefinden oder Unbehagen bei den Frontmitarbeitenden auslösen?
- Welche unternehmenskulturellen Aspekte wünschen sich Frontmitarbeitende, um die laufende digitale Transformation des Bankengeschäfts positiv wahrnehmen zu können?

Dabei wird die allgemeine Befindlichkeit der Frontmitarbeitenden deskriptiv herausgearbeitet und es werden Faktoren fokussiert, die Wohlbefinden oder Unbehagen auslösen. Für ein vertieftes Verständnis der Lebenswelten und Werturteile der Frontmitarbeitenden in der Finanzindustrie wurden Interviews mit einem Finanzinstitut geführt, das aus Sicht der Mitarbeitenden im Vergleich zu den Mitbewerbern in der digitalen Transformation weit fortgeschritten ist. Die folgende Analysearbeit erfasst die Selbstwahrnehmung und Selbstdeutung von zwölf Kundenberaterinnen, Kundenberatern und Teamleitern im Privatkundengeschäft in der Ostschweiz. Die Interviews wurden zwischen

Dezember 2017 und April 2018 geführt. Es werden bewusst ausführliche Zitate verwendet, um die Erlebniswelten der interviewten Personen wiederzugeben.

Bei den ersten Interviews wurde versucht, mit dem Begriff gelebte Unternehmenskultur zu starten. Es stellte sich heraus, dass es für die Mitarbeitenden sehr schwierig ist, diesen Begriff in Worte zu fassen. Entweder wurden gelernte und memorisierte Leitsätze zitiert oder es kamen sehr knappe Aussagen, die rasch unvollendet im Raum stehen blieben.

Die Interviewten wurden somit aufgefordert, über ihre Befindlichkeiten zu erzählen, immer mit Blick auf die laufende digitale Transformation in ihrem Arbeitsumfeld. Die Themenfelder, die Wohlbefinden oder Unwohlbefinden verursachen, sollten so spürbar werden. Es wurden offene Fragen gestellt wie: «Was sind ihre persönlichen Herausforderungen, die sich durch die Digitalisierung der Arbeitswelt ergeben? Welche Veränderungen in der Art der Zusammenarbeit können nach Ihrem Empfinden aufgrund der digitalen Transformation ausgemacht werden? Wie werden Sie im Veränderungsprozess begleitet? Welche Begleitung würden Sie sich in diesem Veränderungsprozess wünschen? Welches sind aus Ihrer Sicht kritische Themen oder Ereignisse in der laufenden digitalen Transformation der Finanzbranche?»⁴

Aus den Interviews gewonnene Zitate werden direkt angeführt, um das Erleben der sozialen Praxis zu ermöglichen. Übereinstimmende Aussagen werden herausgearbeitet und so die Themenfelder konstruiert und objektiviert. Es interessiert, wie die Frontmitarbeitenden ihre Realität der digitalen Transformation wahrnehmen und erleben. Es werden Einstellungen, Vorlieben, Verhaltensweisen, Gewohnheiten – der Habitus – der Interviewten hinsichtlich ihrer Arbeitswelt herausgearbeitet. Dabei wird versucht, das Gehörte und Erlebte zu erörtern und gleichzeitig zu konzeptualisieren, wie die inhärenten Alltagspraktiken durch die digitale Transformation aufgebrochen, erschüttert

⁴ Ein Beispiel eines Interviewleitfadens ist im Anhang ersichtlich. Da offene, halbstrukturierte Interviews geführt wurden, handelt es sich hierbei um einen Leitfaden, der das Gespräch grob strukturierte und Spielraum für individuell aufgeworfene Themen geboten hat.

und strukturiert werden. Ziel des vorliegenden Kapitels ist es, die Wahrnehmungen, Selbstverständlichkeiten, aber auch Irritationen herauszuheben und ans Licht zu bringen. Bei der Konstruktion der Wirklichkeiten der Frontmitarbeitenden spielen diese Punkte eine zentrale Rolle, da implizites Wissen und Erfahren einen wesentlichen Einfluss auf die soziale Arbeitswelt hat.

Im ersten Teilkapitel werden in Form von *Personae* die Lebenswelten der Frontmitarbeitenden kurz beschrieben, um dem Leser ein Bild der anonymisierten Interviewteilnehmenden zu geben.

Es folgt dann ein Teilkapitel zur *allgemeinen Befindlichkeit*, vergleichbar mit dem Einstiegskapitel bei der ersten Erhebung. Im nachfolgenden Teilkapitel *Wohlbefinden/Unbehagen* erfolgt die vertiefte Analyse anhand des Verhaltensmodells aus Kapitel 2.7.6 und den dargelegten Kodes aus Kapitel 3.8. Im Kapitel 4.2.4 folgt dann im Sinne einer Synthese die Theorienbildung um die Kernkategorien (selektiven Kodes) *Führungsfaktoren*, *Organisationsfaktoren* und *Beteiligungsfaktoren*.

4.2.1 Personae der Frontmitarbeitenden

Für die nachfolgende Analyse erscheint es sinnvoll, die Interviewteilnehmenden in Kategorien aufzuteilen. Dadurch sollen die Lebenswelten der einzelnen Gruppen dargestellt werden, ohne zu sehr auf die einzelnen Persönlichkeiten einzugehen, aber dennoch einen Einblick in die Bedürfnisse, Wünsche und Wahrnehmungen aus der Perspektive des Interviewers darzulegen. In diesen Kategorien zu denken hilft, eine strukturierende Analyse des Interviewdatenmaterials vorzunehmen. In den nachfolgenden Originalaussagen werden die einzelnen Interviewpersonen weiter ausschraffiert, damit abschliessend ein umfassenderes Bild der Kundenfront einer sich transformierenden Bank entsteht. Die Herausforderung dabei ist, die Anonymität der Interviewteilnehmenden zu bewahren und gleichzeitig dem Leser ein Eintauchen in die Lebenswelten zu ermöglichen.

Jede Kategorie soll eine fiktive Figur, eine Persona spiegeln, die aus realen Eigenschaften der Interviewteilnehmenden definiert wird. Sie steht hier beispielhaft für eine Interviewgruppe, die aufgrund ihres Alters bestimmt wird. So entstehen vier Gruppen: Eine jeweils in ihren 20er, 30er, 40er und 50er Jahren. Diese Einordnung wurde so vorgenommen, um die Bedürfnisse und Herausforderungen der Interviewteilnehmenden entsprechend zu clustern. Innerhalb der Alterskategorien bestehen thematische Überschneidungen. Die Unterscheidung in 10-Jahreskategorien ist künstlich gewählt. Dennoch können so unterschiedliche Personae beschrieben werden, was die Lebenswelten nachvollziehbarer und verständlicher macht, ohne die Identität preisgeben zu müssen. Es ist nicht die Absicht, die Aussagen aus dieser qualitativen Untersuchung allgemeingültig auf alle Mitarbeitenden dieser Alterskategorien zu übertragen, sondern es soll ein Eindruck für die in dieser Untersuchung vorgefundenen Lebenswelten vermittelt werden.

4.2.1.1 *In den 20ern*

Es wurden drei Interviews mit Frontmitarbeitenden in ihren 20ern geführt, zwei mit Frauen und eines mit einem Mann. Alle haben eine höhere Fachausbildung oder Fachhochschule abgeschlossen oder sind noch in der Ausbildung dazu. Sie haben auf dieser Bank bereits die Lehre absolviert und verfügen trotz ihres noch jungen Alters bereits über mindestens 7 Jahre Berufserfahrung und haben die digitale Transformation an der Bankenfront persönlich erlebt.

Für die jüngste Interviewteilnehmerin (23 Jahre alt) sind die laufenden Veränderungen normal. Es wurde nie eine andere Zeit erlebt, als dass sich die Umwelt, die Art und Weise der Zusammenarbeit und die Prozesse fortlaufend verändern. In den anderen zwei Interviews wird betont, wie stark und schnell sich die Bedingungen und Erwartungen von der Zeit ihrer Ausbildung bis heute verändert haben.

Sie bringen zum Ausdruck, dass durch die digitale Transformation das Bankengeschäft viel attraktiver geworden ist, da heute moderne Produkte angeboten werden können, die besonders ihre Altersgruppe interessieren.

«Wenn du vor 10 Jahren einem 18-jährigen etwas über das Bankengeschäft erzählen wolltest, war es doch schon sehr langweilig. Jetzt hat er alles interaktiv auf den Apps oder auf dem PC. Jetzt hat er auch die Selbständigkeit. Das finde ich schon sehr cool. Jetzt haben wir auch als Bank sehr, sehr gute Sachen.» (9:9)

Sie sehen den Teamzusammenhalt als Grundlage um die Veränderungen erfolgreich zu bewältigen. Der direkt vorgesetzten Person in der Filiale kommt eine Schlüsselrolle zu. Förderung und Beförderungen motivieren, wobei die soziale Anerkennung viel höher zu gewichten ist, als die monetäre. Die Führung vor Ort ist für sie entscheidend: sie bringt Strukturen in den Arbeitsalltag, regelt die Prioritäten und sorgt für Zusammenarbeit und -halt unter den Mitarbeitenden. Dabei darf der Chef nicht nur delegieren und kontrollieren, wie das durch die technischen Möglichkeiten umsetzbar wäre, sondern soll zusammen mit den Mitarbeitenden Ideen entwickeln und sich mit diesen regelmässig zusammensetzen. Sie wollen als Personen geschätzt werden und ihre persönlichen, individuell unterschiedlichen Eigenheiten in die Beratungsgespräche einbringen.

Die digitale Transformation hat dazu geführt, dass diese Altersgruppe heute selbstbewusst die Rolle eines Kundenberaters übernehmen kann, was zuvor nur langjährigen Mitarbeitenden mit viel Erfahrung vorbehalten war. Dessen sind sich diese Personen bewusst. Gleichzeitig ist für diese Altersgruppe auch selbstverständlich, dass sie nur ein paar Jahre diesen Job ausführen werden und dann weiterziehen.

4.2.1.2 *In den 30ern*

Es wurden mit zwei Frauen und drei Männer fünf Interviews mit Personen in ihren 30ern geführt. Die Frauen haben junge Kinder und arbeiten in Teilzeit, die Männer haben teilweise Kinder, arbeiten alle Vollzeit. Teilweise sind diese

Personen in einer Führungsposition. Alle verfügen über mehr als 10 Jahre Erfahrungen an der Bankenfront und haben auch schon bei anderen Banken gearbeitet.

Auffallend war, wie die Frauen mit ihren Rollen als Karrierefrau, Mutter und Hausfrau hadern. Es scheint eine Herausforderung zu sein, den persönlichen Erwartungen an die unterschiedlichen Rollen gerecht zu werden. Die in diesem Unternehmen sehr rasch vor sich gehende digitale Transformation verstärkt diese Herausforderung, da in der Teilarbeitszeit zusätzlich die vielen Veränderungen aufgenommen, gelernt, verarbeitet und angewendet werden müssen.

Alle Interviewteilnehmenden beschreiben die Einengung des Spielraums an der Kundenfront und in der Führung ausgelöst durch die digitale Überwachung als grosse Herausforderung:

«Völlige Transparenz, jede Woche, jeder Mausklick, wie viel Mal du das Tool benutzt hast und – [überlegt] alles, du hast alles gesehen.» (12:100)

Die persönliche Anerkennung scheint durch Ranglisten ersetzt zu werden. Hauptthema ist nicht die hohe Leistung, welche die Bank verlangt, sondern wie diese verlangt wird. Die hohe Transparenz führt zum einen dazu, dass Anforderungen an diese Gruppe gestellt werden, die aus ihrer Sicht für die Jungen relevant sein mögen, aber nicht für sie als Erfahrene. Gleichzeitig führt diese Transparenz dazu, dass alle sehen was ihre Peers leisten. Dies führt gerade bei dieser Altersgruppe zu erhöhten Ansprüchen an das Unternehmen, die erfüllt werden müssen, damit sie sich im Vergleich zu den Älteren fair behandelt fühlen, da die älteren Arbeitnehmenden nach ihrer Meinung mehr verdienen, aber kaum mehr leisten. Diese Altersgruppe, besonders spürbar bei den Männern, möchte einen Schritt weiterkommen und versteht nicht immer, warum die persönliche Entwicklung nicht schneller gehen kann.

Die persönliche Einstellung zur Digitalisierung ist durchwegs positiv. Die Digitalisierung wird als Chance gesehen, sich persönlich in einem dynamischen Umfeld weiterentwickeln zu können. Gleichzeitig stellt sich diese Altersgruppe

intensiv die Frage, ob oder wie es in Zukunft sie als Fach- und Führungskräfte in diesem digitalisierten Umfeld noch brauchen wird. Das Rollenverständnis an der Kundenfront ändert sich so stark und das zukünftige Rollenbild ist noch so unscharf, dass sich diese Gruppe fragt, ob die neuen Rollen ihnen überhaupt noch Spass machen werden. In der Zeit von den Interviews bis zu dieser Niederschrift (6 Monate) haben bereits drei Personen die Bank verlassen und zwei weitere während dem Interview entsprechende Gedanken geäußert. Dies obwohl ihnen das Bankengeschäft Spass bereitet.

4.2.1.3 *In den 40ern*

«Ja, das ist Einstellungssache. Ich liebe die Abwechslung. [Pause, überlegt]. Die Welt macht schon Angst. Wohin führt das Ganze? [Pause, überlegt]. Dann wird man aber vor Tatsachen gestellt; man schluckt es, verarbeitet es und macht mit.»
(10:3)

«Tönt jetzt aber negativ... [unterbricht].»

«Ja, es geht nicht allen gleich einfach.» [10:40]

Es wurden zwei Interviews mit einer Frau und einem Mann durchgeführt. Eine Person ist Führungskraft und beide arbeiten seit Jahrzehnten für diese Bank. Beide betonen, wie stark sich ihre Rollen und Aufgaben in dieser Zeit verändert haben. Sie schätzen es, da die Veränderungen ihre Tätigkeiten interessant und abwechslungsreich machen, ohne dass sie den Job oder die Firma wechseln müssen. Eine Herausforderung für diese Altersgruppe sind die neuen Überwachungs- und Kontrollmöglichkeiten:

«Es wird alles vollständig kontrolliert. Wir sind dem einfach ausgeliefert und diejenigen, die Mühe damit haben, die müssen halt gehen. Digitalisierung führt zur Überwachung, zur Kontrolle, zur Standardisierung und verlangt auch viel mehr Rechtfertigung von den Mitarbeitenden. Mitarbeiter wird zum Einzelkämpfer und bekommt vorgeschrieben, was er bis wann und wie zu erledigen hat. Man wird zu einer Nummer im Unternehmen. Gerade auch, wenn

kein Chef mehr vor Ort ist und der Chef dann nur noch eine Stunde Zeit für den Austausch hat – pro Woche.» (10:107)

Die Einstellung zur Digitalisierung ist dennoch im Grundsatz sehr positiv. Die Frontmitarbeitenden wünschen sich aber, dass persönliche Aktionsräume offengehalten werden:

«Einstellung zur Digitalisierung: sicher eine gute Sache, wenn die Kunden die Wahl haben. Ich bin nicht abgeneigt gegen neue Sachen oder Sachen, die sich neu präsentieren. Ich gebe diesen immer eine Chance, aber ich möchte wählen können. Ich möchte es noch gestalten können.» (4:12)

Verschiedene informelle Gespräche zeigten, dass gerade ältere Frontmitarbeitende diese Bank in den letzten Jahren verlassen haben, um wieder die früheren Gestaltungsräume bei jenen Banken zu bekommen, die in der digitalen Transformation als nicht fortgeschritten gelten.

Diese Beratergruppe stellt eine Diskrepanz fest zwischen ihrer neuen Rolle als Bank-IT-Berater, in der sie ihre Kunden hinsichtlich der neuen digitalen Bankprodukten beraten müssen und ihrer eigenen Befähigung, dies auch zu können. Zur Befähigung sind eher zu viele Informationen aus zu unterschiedlichen Quellen verfügbar «oder zu viel wird kommuniziert, dafür das Wichtige über die falschen Kanäle» (4:17), wie ein Interviewteilnehmer formulierte. Die Informationssuche scheint eine grosse Herausforderung zu sein. Die Interviewteilnehmenden erklären, wie oftmals vor oder nach der Arbeitszeit neue Vorgehensweisen studiert und ausprobiert werden müssen. Informelle Gespräche in unterschiedlichen Filialen machten deutlich, wie sehr die Älteren es schätzen, wenn sie von der Organisation oder der direkten Führungskraft systematisch auf Veränderungen vorbereitet und geschult werden. Zusätzlich braucht es ein strukturiertes, regelmässiges Üben, um in den Kundengesprächen selbstsicher über die technologischen Erneuerungen aufklären zu können. Das Fehlen dieser Übungen verleitet die Frontmitarbeitenden typischerweise dazu, sich an die alten Verhaltensmuster zu klammern.

4.2.1.4 *In den 50ern*

Es wurden zwei Interviews mit zwei Männern in einer Führungsfunktion durchgeführt. Auffallend war, wie stark diese Personen zu Beginn des Gesprächs die Fragen analog der Unternehmensdoktrin beantworteten und erst im Verlaufe des Gesprächs persönliche Meinungen, Ansichten und Einstellungen geäußert haben.

Die Digitalisierung wird auch von dieser Gruppe grundsätzlich sehr positiv, als Chance, gesehen. In beiden Gesprächen wurden vor allem die Herausforderungen der digitalen Transformation aus Sicht einer Führungskraft geschildert. In einem Gespräch wurden die Herausforderungen jeweils umgehend ins positive Licht gerückt. Dazu gehörten auch Veränderungen in der persönlichen Anstellung, die sich in den letzten Jahren und Monaten ereignet haben, bis nach einer Stunde Interview in einem Nebensatz erzählt wurde, dass ab dem nächsten Monat die Führungsfunktion komplett aufgegeben wird, da sich diese Person nicht mehr mit den Aufgaben einer Führungskraft identifizieren kann:

«Vielleicht auch das, was bei mir gelaufen ist. Einer ist gegangen worden, weil er die Ziele nicht erreicht hat, der andere hatte Mühe und ging in die Pensionierung. Als Führungskraft drückst du immer, bis es den Leuten 'verleidet' und das war dann nicht mehr so meine Welt. Ich habe gefunden, vielleicht ist es so, über 50 sollen andere etwas tun und ich kann mich selbst etwas zurückzunehmen.» (1:94)

Auch im anderen Interview wurde sehr oft über die Herausforderungen der Führungskraft in dieser Transformation gesprochen:

«Ich habe immer gesagt, wenn einer gekündigt hat, weil er den Druck nicht aushalten konnte, dann sagte ich: 'Ok, das scheisst mich an, wieder ein Problem.' Aber eigentlich ist es eine grosse Chance, du kannst einen reinnehmen, der gleich denkt wie du im Sinne von: 'Wir wollen gewinnen'. Der gleich denkt im Sinne von: 'Wir müssen die Leute [Mitarbeitenden] unterstützen'; damit es dann irgendwann mehr von diesen hat. Und die anderen, die eher abwarten, das Lager

wechseln [zu einer anderen Bank gehen] und jene die dagegen arbeiten: die wurden bewusst outgesourct [entlassen].» (6:19)

[...]

«Der, dem das gelingt, Mitarbeiter so 'einzustellen', dass sie den Kunden in den Mittelpunkt stellen, damit die Kunden ein besseres Leben haben, somit erfolgreich sind, so den Net Present Value steigern können, dem, dem das gelingt in der Breite, der geht durch die Decke. Und jetzt hat das sehr viel damit zu tun, mit den Leuten [Frontmitarbeitenden], die darin arbeiten; mit den Ressourcen die du [als Führungskraft] bekommst; mit dem Material, das du bekommst, oder. Und darum ist es so entscheidend, dass du die richtigen Leute hineinbringst. Das hat wieder sehr viel zu tun damit: 'Wollen denn die Leute überhaupt [...]?' (6:15)

Diese kurzen Auszüge zeigen, dass gerade diese älteren Führungsmitarbeitenden sehr stark dem Veränderungsdruck ausgesetzt sind und, so scheint es, auch persönlich stark unter Druck stehen, die Veränderungen bei den eigenen Mitarbeitenden möglichst schnell umzusetzen. Dabei scheint der Faktor Mensch nicht gerade im Mittelpunkt der Unternehmenskulturentwicklung zu stehen, was zu einem späteren Zeitpunkt detailliert analysiert wird.

Bei allen zwölf Interviews war auffallend, wie gerne und ausführlich die Frontmitarbeitenden Auskunft über ihre Situation gegeben haben. Oftmals kam das Gefühl auf, als ob diese Personen nur darauf gewartet haben, endlich jemandem ihre schwierige Situation zu schildern. So gab es beispielsweise ein Interview, wo erst nach 23 Minuten die zweite Frage gestellt werden konnte.

Manch eine Person hat anschliessend an das Interview beiläufig erwähnt, dass sie besonders offen geantwortet habe, damit sich endlich *etwas* ändern würde. Auf die Frage, was denn dieses *etwas* sei, wurde eher unpräzis und allgemein geantwortet. Erst durch die Analyse der Interviews hat sich dieses *etwas* herauskristallisiert, was nachfolgend systematisch aufgezeigt wird. Die

laufende digitale Transformation wurde jedoch nie angezweifelt, sondern als notwendige Veränderung innerhalb der Branche gesehen.

4.2.2 Allgemeine Befindlichkeit

«Möchtest du hier Karriere machen?»

«Ja, ich absolviere gerade eine Höhere Fachschule und schliesse diese in 2-3 Jahren ab.»

«Welche Vertiefung machst du?»

«General Management.»

«Wieso nicht Banking?»

«Ich wollte mich doch nicht so festlegen auf Banking.»

«Warum? Das musst du mir jetzt aber erklären.»

«Ich weiss nicht, ob es mir in ein paar Jahren immer noch gefällt. Dann möchte ich nicht nur Banking haben. Es kann sich so viel verändern und mir ist wichtig, dass es mir gefällt und ich mit Freude arbeiten kann. Wenn es das nicht mehr ist, muss ich mich anders orientieren.» (11:35)

Die digitale Transformation verändert die Branche so stark, dass sich junge Mitarbeitende möglichst viele Optionen für die Zukunft offenlassen wollen.

Eine Führungsperson, Mitte Dreissig, schildert die Entwicklung rückblickend auf seine 18 Jahre Erfahrung im Bankengeschäft folgendermassen:

«Wie hat sich dein Auftrag an der Front durch die Digitalisierung verändert?»

«Digitalisierung hatte ja bereits angefangen, als ich startete. Wir hatten damals bereits E-Mail. Das war eigentlich der erste Fluch der Digitalisierung, wenn du es als Fluch bezeichnen möchtest. Denn jeder konnte jedes Email weitersenden, jeder Auftrag ist an alle gegangen und jedes Cc musstest du auch noch lesen. Es ist so einfach schnell zu kommunizieren, es geht halt alles hindurch. Und jedes 'Auftrüglein' kannst du weitergeben. Dadurch wird der Stress auch immer

grösser, da du immer alles wissen musst und allen sendest du alles weiter und diese müssen auch noch alles wissen und bearbeiten. Es ist gut, wissen immer alle alles, aber es sind auch immer mehr Dinge, mit denen du dich beschäftigen musst. Das empfinde ich jetzt auch immer mehr und mehr in den letzten 2 Jahren, als unsere Bank mit grossen Schritten in die Richtung Digitalisierung weiterging, fast störend. Denn es hält extrem ab vom Wesentlichen, vom Abschluss an der Front, vom Ertrag, vom Wachstum, indem wir uns intern extrem beschäftigen.» (12:3)

Die Frontmitarbeitenden sind stolz, bei einer Bank arbeiten zu können, die in der digitalen Transformation ganz vorne dabei ist. Es herrscht ein Bewusstsein, dass sich das Bankenwesen, die Kundenbedürfnisse, die Unternehmensprozesse und die Beraterrollen verändern. Gleichzeitig stellen diese Veränderungen eine Herausforderung dar. Aus einem Interview mit einer anderen jungen Bankberaterin:

«Aber als junge Person muss es doch gerade bei einer dynamischen Bank spannend sein... [unterbricht]?»

«Das ist so. Auf der einen Seite denke ich: 'Ihr könnt mich mal'. Dann denke ich wieder: 'Wo möchtest du denn auch hin', blöde gesagt. Denn ich höre auch von Leuten, die gehen: 'Du bist hier bei uns sehr, sehr strikt geführt'. Du hast diese Ziele. Diese Ziele müssen erreicht werden, sonst hat es diese und diese Konsequenzen. Dann gehen sie zu einer anderen [Bank] und dort heisst es: 15 E-Banking-Verträge in einem Monat. Dann denkst du: OK, das habe ich vorher in einer Woche gemacht, kein Problem. Da sagen sie [diejenigen, die gegangen sind] dann auch: 'Da schläft dir das Gesicht ein', weil da viel weniger Dynamik da ist, als es bei uns ist. Darum, es hat seine positive und negative Seite.» (9:8)

Die Frontmitarbeitenden zeigen grosses Interesse an der digitalen Transformation im Bankengeschäft. Sie sehen die Veränderungen als Chance, sich für die Zukunft dieser Branche vorzubereiten und entsprechende Kompetenzen aufzubauen. Gleichzeitig herrscht in der laufenden digitalen

Transformation viel Unsicherheit. Eine langjährige Führungskraft schildert es folgendermassen:

«Ich glaube, die Folgen der Digitalisierung können auch die obersten Führungsgremien nicht abschätzen. Vielleicht weiss ich das auch nicht und die wissen ganz genau in welche Richtung es gehen wird. Ich vermute, es ist wie ein sehr breites Feld, wo man nur sehr schwer abschätzen kann, in welche Richtung es gehen wird.» (1:1)

[...]

«Einerseits möchte die Führung sehr schnell Ergebnisse sehen, beginnt zu kontrollieren, wenn die Ziele nicht erreicht werden, beginnt den Druck zu erhöhen oder zu schauen, warum funktioniert das nicht. Das andere ist, dass der Kundenberater auch eine gewisse individuelle Art hat, wo er meint zu wissen, wie er mit dem Menschen am besten zurechtkommt.» (1:54)

Eine junge Führungskraft zum selben Thema:

«Oder beides, weil man selbst Angst hat: man kann es [die neuen digitalen Bankprodukte] selbst nicht anwenden. [...] Ich glaube, es ist so eine wollen/können Sache und gleichzeitig auch eine riesige Verunsicherung.» (7:2)

Es handelt sich nicht um Angst um den Arbeitsplatz, wie dies auch bereits die erste Erhebung verdeutlichte. Die Frontmitarbeitenden sind überzeugt, dass es immer Frontmitarbeitende benötigen wird. Es herrscht viel mehr eine Ungewissheit darüber, wohin die Veränderungen führen werden und wie sich der eigene Job in den nächsten Jahren verändern wird. Eine Führungskraft dazu:

«Ich habe gerade heute mit einem diskutiert: Was wurde alles gefressen? Schaue mal 10 Jahre zurück, dann siehst du, da waren ganz viele Zahlungsverkehrsleute, diese wurden gefressen, Wertschriften-Operation wurde gefressen, der Kassier wurde gefressen, das Schaltergeschäft wird gefressen, vielleicht wird auch die Vermögensverwaltung gefressen durch Robo-Advice, was bleibt, ist eine höhere

Anforderung in Bezug auf das, was digitalisiert wurde und vor allem eine höhere Anforderung in Bezug auf den Umgang mit den Menschen.» (6:48)

Die Unsicherheit ist beim untersuchten Finanzinstitut besonders hoch⁵. Veränderungen geschehen in sehr kurzen Zeitabständen. Neue Vorgehensweisen werden eingeführt, die in wenigen Monaten bereits wieder anders ausgelegt werden müssen. Die Veränderungen werden unabhängig des Alters der Interviewpartner sehr intensiv wahrgenommen. Eine junge Mitarbeiterin dazu:

«Das ist noch spannend anzuschauen. Wir haben jetzt diese Zertifizierungen, die wir machen mussten. Ich habe vor 3 Jahren bereits eine gemacht. Dort haben sie uns ganz fest dazu getrimmt: 'visualisiert, zeichnet es, nimmt ein Blatt Papier, um es dem Kunden zu erklären'. Jetzt habe ich die neue Zertifizierung, das Verkaufstraining gehabt. Da haben sie gesagt: 'Macht es am Computer. Dort habt ihr einen Client-Mode, visualisiert es dort, Schreiber und Zettel weg, das machen wir nicht mehr.' Da habe ich mir auch gedacht: OK, 3 Jahre Unterschied und es ist markant anders. Wir haben ganz andere Hilfsmittel erhalten, die auf der einen Seite super sind. Aber in meinem Alter [26] – und ich bin eigentlich nahe an dieser Generation, ich bin mit Computer aufgewachsen – aber ich merke schon bei mir, dass eine Hemmschwelle da ist, da ich es anders gelernt habe. Ich bin noch Papier und Schreiber Generation. Wir haben noch Ordner und Bücher gehabt. Wenn ich jetzt die Banklehre anschau, die haben bereits alles auf Tablets. Ja, da habe ich selbst Mühe, alles auf das Elektronische umzustellen. Ich erfasse jeweils alles vor dem Kundengespräch auf dem Computer, wo ich dann den Ausdruck davon den Kunden zeige – so eine Zwischenlösung. Aber so ändert es sich definitiv, ja.» (9:35)

Die soziale Praxis verändert sich, ohne dass abschätzbar wäre, in welche Richtung es gehen wird. Diese Veränderungen führen zu Unklarheiten über geltende Grundgesetze. Die Wahrnehmungsprozesse zur Bildung von

⁵ Vergleiche auch die Analyse zur Hypothese 10 der ersten Erhebung.

Meinungen und Vorstellungen lösen Irritationen aus und müssen sich der veränderten sozialen Praxis anpassen. Eine ältere Führungsperson:

«Es würde bereits reichen, wenn Zuversicht rübergebracht würde. Viele Technologien haben das Leben erleichtert. Schöne wäre, die Chancen für die Mitarbeitenden herauszustreichen und ihnen zu zeigen, was es alles für Möglichkeiten gibt, was er daraus profitieren kann, wie das Leben erleichtert wird. Wäre schön, ja, wenn hier etwas mehr Zuversicht rübergebracht würde, manchmal auch verbal, ja. Oder ich muss vielleicht sagen, innerhalb vom Unternehmen hören wir auch zu wenig, was Digitalisierung bedeutet. Es übernimmt ja die Presse die Informationsfunktion. Mir würde nur schon genügen, wenn das Unternehmen die Schritte etwas klarer kommuniziert oder mitteilt.» (1.14)

Die technische Beschleunigung führt zu einer neuen Art und Weise des Handelns, die Unsicherheit und Unverständnis verursacht. Es scheint, dass die digitale Transformation eine soziale Transformation begründet und sich ein neuer Habitus an der Kundenfront erst noch sozialisieren muss:

«Ich weiss auch nicht, das ist schwierig zu sagen, ob die Beschleunigung, die es durch die Technologisierung gegeben hat, noch weiterhin so gehen kann – das frage ich mich. Ich habe in den 80er Jahren selbst etwas programmiert. Wenn du jetzt schaust, das sind 30 Jahre und da ist schon einiges gegangen. Aber ich bin nicht sicher, in welche Richtung sich das noch entwickeln wird. Man hat früher auch nicht gedacht, dass man mit einem Telefon Zahlungen auslösen kann. Im Moment habe ich das Gefühl, dass es wie ein Run gibt, wer bietet den eigenen Kunden mehr an und alle haben Angst, dass dann auch wieder ein Redimensionieren kommt und einer macht plötzlich alles. So wie plötzlich auch die vielen einzelnen Computeranbieter verschwunden sind und einige wenige haben sich durchgesetzt. Mal schauen, wohin das führen wird.» (4:11)

«Wie geht es den Mitarbeitenden in der ganzen Veränderung, die jetzt geschieht?»

«Ich habe das Gefühl, manch einem geht es zu schnell. Wenn ich die 22jährigen höre, die sagen, ach, jetzt haben sie das schon wieder angepasst. Dann denke ich, Moment, du bist 22. Du gehörst zu denen die das ganze mitgestalten und mitgehen sollten. Der 50-jährige ist vielleicht eher der, er sagt, ach, jetzt muss ich das noch lernen. Ich merke bei den Jungen schon, dass der Fluss an Informationen, den du überall bekommst, etwas viel ist. Da habe ich schon das Gefühl. Das sieht man auch bei all den Apps, die du hast, wo du siehst, jetzt hat es wieder in Peru weiss Gott was gegeben. Die Frage ist, musst du überhaupt alles wissen. Du kommst es einfach mit. Es kann zu viel sein, dass der Mensch nicht abschalten kann. Das machen die Manager ja vor, die in die Berge gehen für 3 Tage, um keinen Empfang zu haben und dort nur die Eulen hören und den Wolf und das ist alles. Das könnte den Menschen irgendwann überfordern.»
(4:23)

In diesem Abschnitt wurden verschiedene Themenfelder aufgegriffen, um einen ersten Eindruck in die Lebenswelten der interviewten Personen zu geben. Zusammenfassend wird die Digitalisierung als Chance gesehen. Grundsätzlich bereichern die laufenden Veränderungen den Arbeitsalltag. Angst um den Arbeitsplatz besteht keine. Gleichzeitig ist das Tempo der Veränderung eine Belastung. Die Informationen nehmen zu, Verhaltensweisen müssen stets neu gelernt werden und ein Ende dieser Anpassungen ist nicht sichtbar. Habitualisiertes Handeln wird fortlaufend in Frage gestellt. Die unklare Zukunft und die fehlende Ausrichtung desorientieren die Mitarbeitenden.

Im folgenden Kapitel werden die Faktoren detailliert analysiert, die Wohlbefinden und Unbehagen bei den Mitarbeitenden auslösen.

4.2.3 Wohlbefinden, Unbehagen

Die qualitative Untersuchung hinsichtlich der Faktoren, die Wohlbefinden und Unbehagen bei den Frontmitarbeitenden auslösen, wird entsprechend den unter Kapitel 3.8 dargestellten Kernkategorien (selektiven Codes) in die drei Bereiche Führungsfaktoren, Organisationsfaktoren und Beteiligungsfaktoren

aufgeteilt. Die nachfolgenden Analysen verfolgen das Ziel, die vorgefundene soziale Praxis an der Bankenfront so darzustellen, dass sich der Leser mitten in diese hineinversetzen kann. Das Feld soll aus den unterschiedlichen Blickwinkeln der einzelnen Frontmitarbeitenden wahrgenommen und die kulturellen Prägungen erlebbar werden. Anschliessend an dieses Kapitel werden im Sinne einer Synthese die Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit zusammengefasst und entsprechende Theorien formuliert.

4.2.3.1 *Führungsfaktoren*

Die Kernkategorie *Führungsfaktoren* entsteht aus den Hauptkategorien *Identifikation*, *Menschlichkeit* und *Vertrauen*. Im ersten Teil wird beschrieben, was mit *Identifikation* und *Menschlichkeit* gemeint ist. Der zweite Teil beschäftigt sich mit dem sehr umfangreichen und intensiv diskutierten Thema *Vertrauen*. Die folgende Übersicht zeigt nochmals die Kategorien, die zu drei axialen Codes zusammengefasst werden und schliesslich zum selektiven Code *Führungsfaktoren* führen.

Führungsfaktoren (sK1)	<i>Identifikation (aK1)</i>	
	Kategorie 1	Neue Tätigkeiten
	Kategorie 2	Leistung
	<i>Menschlichkeit (aK2)</i>	
	Kategorie 3	Wertschätzung für die Arbeit
	Kategorie 4	Inspiration bei der Arbeit
	<i>Vertrauen (aK3)</i>	
	Kategorie 5	Kontrolle und Überwachung
	Kategorie 6	Flexibilität in der Bearbeitung

KODES DER FÜHRUNGSAKTOREN, EIGENE DARSTELLUNG

Identifikation mit der Tätigkeit

Die Mitarbeitenden nehmen wahr, wie die digitale Transformation Geschäftsmodelle, Arbeitsprozesse und Arbeitsplätze verändert und wünschen sich in dieser unsicheren Zeit von ihrem Unternehmen – und als dessen Vertreter von ihren Vorgesetzten Anhaltspunkte für eine mögliche zukünftige Entwicklung. Eine junge Führungskraft dazu:

«Ich glaube, wirklich hilfreich wäre eine so richtige Strategie. Einfach zu zeigen, wir kommen von hier, wir wollen in diese Richtung gehen, wir kennen das Ziel noch nicht, aber es hat diese und diese Ausrichtung oder kann diese und diese Ausrichtung haben. Vielleicht auch mal ein Beispiel den Kundenberatern zeigen: Wie sieht es in den anderen Ländern aus? Wie sieht die Digitalisierung in Ländern aus, wo man bereits 5 Jahre weiter ist? Ich glaube, das würde bei den Kundenberatern extrem viel Gelassenheit reinbringen, einfach zu zeigen: so schlimm ist es gar nicht.» (7:56)

Dieses Unverständnis und diese Unsicherheit besteht nicht nur hinsichtlich der Bankenbranche, sondern auch im Verständnis der eigenen Rolle im Unternehmen, wie Aussagen von unterschiedlichen Frontmitarbeitenden aus verschiedenen Perspektiven zeigen:

«Der klassische Bänker von der Lehre bis zur Pension ist eher eine aussterbende Sorte. Es weiss einfach niemand, wohin es geht. Ich kann mir vorstellen, dass es bei einer anderen Bank etwas anders ist.» (7:23)

«Wenn du früher [vor 20 Jahren] die Leute von den zwei Geschäftsstellen zusammengerechnet hast, in einer Stadt, hattest du 20 bis 25 Leute und 15 Schalter. Heute sind wir an einem Standort nicht mehr und am anderen Ort sind noch 2 Schalter offen.» (4:29)

«Es gibt bereits viel weniger Berater als früher, es gibt keine Assistenten mehr, in dem Sinn, diese sind jetzt alle im Support-Call-Center. Das gibt natürlich eine gewisse Unruhe und das gibt auch eine Veränderung in der Rolle.» (5.5)

Befragt zur persönlichen Meinung hinsichtlich der digitalen Transformation zeigt sich, dass die Kundenberater die Veränderung als Chance für ihren Beruf sehen. Gleichzeitig lässt die Transformation vieles im Unklaren:

«Riesen Chance, extrem spannend, ich habe mich für diese Zusatzfunktion [als digitalen Experten] freiwillig gemeldet, ich finde es extrem spannend in diesem Umfeld zu arbeiten und gleichzeitig bin ich mir auch Gedanken am Machen:

Braucht es mich denn überhaupt noch in irgendeiner Rolle, die mir auf dieser Bank Spass machen wird? Ich weiss es nicht, ich weiss es wirklich nicht.» (7:40)

Identifikationskrise aus einer anderen Perspektive:

«Wir haben jetzt auch ein Ziel: nicht nur Verkauf, sondern auch die Nutzung der Kunden bei den digitalen Produkten. Das ist schon wieder ein Schritt mehr, den du machen musst, wo du gehen musst [sehr betont]. Dass du auch weisst, der Kunde nutzt es auch, was du ihm verkaufst. Nur wenn er es nutzt, ist er auch ein treuer Kunde. Da hat sich schon einiges verändert.» (4:29)

Diese fehlende Orientierung wird in verschiedenen Interviewgesprächen ersichtlich. Dabei scheint es nicht an der Bereitschaft des Verstehens zu scheitern. Vielmehr liegt die Schwierigkeit darin, rechtzeitig vorbereitet, informiert und ausgebildet zu werden:

«Es ist, wie wenn du 10 Leute zu Hause hast, aber nur eine Fernbedienung [für den Fernseher]. Dann ist immer die Frage, wer hatte zuletzt die Fernbedienung und wo hat er diese hingelegt. Wenn du allein bist, im Raum, dann weisst du, wo du diese hingelegt hast und dort findest du diese auch wieder. Es [die Digitalisierung] ist natürlich ein Thema, das sich laufend verändert und weil es aus verschiedenen Bereichen besteht, hast du immer wieder aus den einzelnen Bereichen Änderungen. Und die Herausforderung ist, bei allen Mitarbeitern zu erreichen, dass alle alles wissen. Und das ist schwierig, von jeder Änderung, die passiert. Wir haben ganz unterschiedliche Systeme und Plattformen und dann stellst du fest, der eine Mitarbeiter hat das bereits gemerkt und der andere noch nicht. Das ist natürlich eine riesen Herausforderung. (4:22)

Menschlichkeit und Wertschätzung

Die digitale Transformation erlaubt es, viele Prozesse in einem sehr hohen Tempo zu automatisieren und zentralisieren. Dadurch verändern sich die Arbeitsweisen und die Organisationsstrukturen permanent. Bis anhin gepflegte Organisations- und Teamstrukturen werden neu gebildet und lösen sich kurze Zeit später bereits wieder auf. Aus Sicht der Front findet generell eine

Anonymisierung der Arbeitswelt statt. Dadurch entsteht das Gefühl einer Distanz zwischen Management und Frontmitarbeitenden. Sehr häufig wird in den Interviews der Begriff Menschlichkeit verwendet:

«Menschlichkeit ist noch OK, auch wenn das jetzt alles etwas negativ getönt hat. Aber gerade zum direkten Vorgesetzten wird die Menschlichkeit und Anerkennung schon geschätzt. Gegen oben ist es schon fast normal, hast du schon das Gefühl, du bist eine Nummer, du bist da, um [zögert] zum Erfolg des Unternehmens beizutragen, klar wir sind ein Grossunternehmen und dann ist es auch normal, dass das so ist.» (8:128)

Eine andere Mitarbeiterin äussert sich sehr pointiert dazu:

«Oder die Menschlichkeit, der Teamspirit, die Führung, dass gewisse Dinge auch anerkannt werden. Das ist alles nicht mehr. Es ist effektiv nur noch Rangliste.» (2:90)

Eine ältere Mitarbeiterin:

«Wie verändert sich die Zusammenarbeit durch diesen Wandel?»

«Ja, sehr! Das heisst, man sieht sich kaum mehr persönlich. Das bedeutet, wir gehen nicht mehr persönlich vorbei. Wir machen telefonische Sitzungen, wir machen telefonische Schulungen.»

[...]

«Ja, man wird zu einer Nummer, habe ich das Gefühl, irgendwo.» (10.41)

Die Interviewteilnehmenden betonen die Veränderung hin zur *Nummer*, was oftmals als Antonym zur *Menschlichkeit* aufgeführt wird. Gerne wird diese Veränderung als normal begründet: Normal sei dies in einem grossen Unternehmen, normal im laufenden Veränderungsprozess. Dennoch sind die Formulierungen vielsagend: «schon fast normal, [...], bist eine Nummer», «ist alles nicht mehr», «wird eine Nummer», um beispielhaft drei Interviewauszüge zu nennen. Der Veränderungsprozess hin zur Anonymisierung ist bei allen Gesprächspartnern ein wichtiges Thema. Die Wahrnehmung wird jedoch unterschiedlich interpretiert, jeweils abhängig davon, wie die Führungskraft

vor Ort diesen Anonymisierungsprozess steuert. Nachfolgend die Antwort auf die Frage, was damit gemeint ist, eine *Nummer* zu werden:

«Es wird alles nicht mehr so persönlich. Das heisst, wir machen schon wöchentlich das Gespräch mit dem Chef. Wir schauen auch an, ob wir auf dem richtigen Weg sind. Ob wir unseren Job richtig machen. Wir werden schon gefragt, ob wir unterstützt werden können.» (10:34)

Obwohl die Führung vor Ort offensichtlich eine wichtige Führungsrolle wahrnimmt, ist für diese Frontmitarbeitenden eine Veränderung spürbar, wodurch sie sich als Nummer fühlt. Das Persönliche oder das Menschliche geht verloren, ohne dass dies im Detail erfasst werden kann. Es scheint ein Gefühl des fehlenden persönlichen Interesses an der Person zu sein. Ein Fehlen an sozialem Kapital oder ein Resonanzverlust wie Bourdieu und Wacquant (2013) respektive Rosa (2016, S. 58) es beschreiben würden.

Auf die Frage, was diese Wahrnehmung mit der Digitalisierung zu tun hat, wird sehr stark auf die Standardisierung und Strukturierung im Job hingewiesen, welche durch die digitale Transformation ermöglicht wird:

«Was das mit der Digitalisierung zu tun hat: Es ist alles so schemahaft, die Softfaktoren werden gar nicht berücksichtigt. Schlussendlich ist jeder einfach ein Leistungsträger und das wird jedem schön, fair aufgebürdet und dann musst du performen. Das ist manchmal – [betont, mit erhöhter Stimme] wir an der Front sind die einzigen, die Geld verdienen, all diese, die das machen, verdienen gar kein Geld! [...] Oder, dass du Leute am Schalter hast, die unglaublich glücklich am Schalter sind. Da wird einfach gesagt, nein, du musst jetzt auch in die Beratung, denn du musst jetzt auch 10 Produkte machen [verkaufen].» (2:120)

Es wird betont, wie die digitale Transformation zu einem Verlust an Individualität führt. Der Mensch fühlt sich als Zahnrad in einer Maschine, die sich immer schneller dreht (Rosa, 2005). Die folgende Antwort zeigt einen persönlichen Frust eines Mitarbeitenden, der erst seit einem Jahr in der Bank ist und das vorgefundene Menschenbild nicht zu verstehen scheint:

« [...] Als Mitarbeiter bist du nur noch Mittel zum Zweck, Individualität ist nicht mehr gefragt. Spielt keine Rolle ob ich hier sitze oder der Müller, spielt keine Rolle, ob ich im Zeugnis eine 5 habe oder eine 4. Das ist gerade ein heikler Punkt. Da hat man in den letzten Monaten gerade sehr viel gespürt, was da ungefiltert von oben herabkommt. Du wirst nicht mehr geführt, du wirst gemanagt. Unsere Jungs hier [in der Filiale] die sollten geführt werden, nicht nur gemanagt. Und ich weiss jetzt nicht, wie weit ich in diesem Thema jetzt gehen soll. Wenn wir anonym unterwegs sind, ist es ok, es liegt gerade einiges auf der Strecke. Ich habe gerade nächste Woche mit der Führung ein Gespräch. Darin geht es nicht um mich, sondern ich möchte sagen: 'Wisst ihr eigentlich auch, wie ihr mit den Leuten umgeht?' Wir haben eine enorme Fluktuation seit ich hier bin, wie ich gerade festgestellt habe. Nicht nur hier sondern [...]. Die Leute sind enorm unter Druck, die arbeiten ganz, ganz viel.» (3:118)

Eine junge Mitarbeiterin, die aber bereits 10 Jahre auf der Bank tätig ist, wird ziemlich zu Beginn des Gesprächs gefragt, was für Sie persönlich die grössten Veränderungen in den letzten 10 Jahren waren. Sie antwortet sehr spontan:

«Als ich die Lehre gestartet habe, hat man die Leute von anderen Abteilungen noch in der Nähe gehabt. Man hat die Leute noch gekannt. Wenn man irgendetwas hatte, konnte man kurz in die Abteilung und konnte mit allen alles gerade besprechen. Ich fand das Persönliche noch sehr schön. Das Persönliche finde ich, das ist in den letzten 10 Jahren verloren gegangen. Man kennt die Leute gar nicht mehr so. Mann arbeitet mit den Leuten jeden Tag zusammen, kennt sich aber nicht mehr, da nur noch via Shared-Mailbox kommuniziert wird, keine Ahnung wer da noch im Hintergrund ist. Es hat sich verloren, was vorher noch anders war. Man hat früher gewusst, wohin man telefonieren kann, wenn ein Problem besteht. Heute musst du [intern] ein Ticket aufgeben und irgendjemand meldet sich vielleicht einmal, wenn du Glück hast. Das ist für mich der grösste Unterschied zu vor 10 Jahren. Vorher konntest du immer eine Person fragen und jetzt kennst du die Internetseite und wartest auf die Antwort.» (9:25)

Ganz ähnlich tönt es von einer 10 Jahre älteren Frau, die ebenfalls bereits seit über 10 Jahren auf der Bank tätig ist. Interessant ist der Hinweis, dass diese Veränderung der *Menschlichkeit* nicht direkt mit der Digitalisierung in Zusammenhang stehe, aber dennoch eine indirekte Folge der Digitalisierung zu sein scheint. Denn durch die Digitalisierung hat sich die Transparenz erhöht:

«Was sich für mich in den letzten 10 Jahren am meisten verändert hat, das ist die Menschlichkeit von der Bank, von den Mitarbeitern, von der Führung. Ob das direkt mit der Digitalisierung zu tun hat, glaube ich nicht. Ich kann mir vorstellen, dass es vielleicht indirekt damit zu tun hat, dass wir so weit sind, so transparent, dass man jedem vorschreibt: in dieser Zeit musst du das haben, und, und, und. Das geht für mich alles in die gleiche Richtung. Niemand hat mehr Zeit für irgendetwas und die Menschlichkeit hat keinen Platz mehr. Ich denke auch gesteuert keinen Platz mehr. Es ist auch nicht mehr gefragt, dass man ein Team ist.» (2:105)

Die Veränderung im Menschenbild ist auffallend. Es wird gerne von *denen, die* oder auch von *da oben* gesprochen. Geht es um die Situation im Team an der Kundenfront, gehen die Meinungen auseinander. Dort wird das Menschenbild sehr stark von der individuellen Führungspersönlichkeit geprägt. Eine junge Mitarbeitende ergänzt ihre Aussagen, die zeigen, dass diese *Menschlichkeit* beim direkten Vorgesetzten gefunden werden kann und auch sehr geschätzt wird:

« [...] Auf der anderen Seite finde ich es persönlich cool – und das findet bei uns relativ viel statt – dass man wirklich sagen kann, man schaut ein Fall detailliert zusammen an.» (9:12)

Wie weitere Gespräche zeigen, lassen sich Unterschiede darauf zurückführen, dass zwei unterschiedliche Organisationsstrukturen getestet werden. Es gibt Filialen, die haben keine Führungskraft vor Ort, sondern es werden zwei, drei, vier oder noch mehr Filialen von einem Geschäftsstellenleiter oder einer Geschäftsstellenleiterin geführt. Andere Filialen sind alleinstehend mit einer Filialleiterin oder einem Filialleiter vor Ort. Dieses Management aus der Ferne wird durch die digitale Transformation ermöglicht: Die Vernetzung vereinfacht

eine Führung auf Distanz. Diese unterschiedlichen Organisationsstrukturen scheinen einen Einfluss darauf zu haben, wie die unmittelbare Führung wahrgenommen wird. Im Gespräch mit der eben erwähnten jungen Dame wurde dies weiter zum Thema:

«Ihr seid kein Zusammenschluss von mehreren Geschäftsstellen?»

«Nein, wir sind noch allein.»

«Macht das einen Unterschied?»

«Ich glaube schon, ja. Ich selbst habe noch nie in einem Verbund gearbeitet. Wenn ich es von aussen anschaue oder auch mit Leuten spreche, die in einem Verbund sind: das ist nicht so positiv. Dort fehlt die Führung, die Organisation, die Leute sind auf sich allein gestellt. Sei es zum Beispiel in der einen Region, wo drei Geschäftsstellen sind: der Verbundsleiter kann sich nicht dreiteilen. Aber es sind dann gewisse Sachen, die du gerne mit der vorgesetzten Person besprechen möchtest. Dann musst du warten, bis sie da ist. Wenn sie da ist, hat sie noch 10 andere Dinge zu erledigen, dann geht es wieder unter. Ich hätte Mühe damit, wenn wir auch eine Verbundlösung bekämen.» (9:20)

Diese Nähe zum Vorgesetzten spielt auch in einem anderen Interview eine wesentliche Rolle, das ebenfalls mit einer jüngeren Frau geführt wurde, die seit sieben Jahre auf der Bank tätig ist und nicht in einem Verbund arbeitet, sondern ebenfalls in der Filiale einen Geschäftsstellenleiter als Vorgesetzten hat:

«Du hast zuvor gesagt, das Menschliche macht es für dich auch aus. Was heisst das für dich?»

«Ja [betont], vor allem bei den ganzen Zahlen, dass man da einfach auch noch, trotzdem noch einen hat, so, der Ziele setzt, die realistisch sind, als Team. Es gibt, glaube ich, viele Vorgesetzte, die einfach nur verlangen, verlangen, verlangen und das Team gar nicht unterstützen und erwarten, dass sie [das Team] alle Ideen bringen und dass sie es umsetzen und der Chef eigentlich mehr delegiert. Und das ist bei uns gar nicht gewesen. Wir sind viel zusammengesessen und

haben geschaut, was wir zusammen machen können. Denn sonst bleibt der Chef einfach nur der Chef.» (11.45)

Der letzte Satz wurde dabei sehr betont. Interpretativ wird damit gemeint, dass der Chef eine unpersönliche, fremde Figur bleibt, mit der sich der Mitarbeitende nicht identifizieren kann und umgekehrt, der sich auch nicht für den Mitarbeitenden interessiert. Er ist dann nur eine Aufsichtsperson, die kontrolliert, worauf im nächsten Unterkapitel detailliert Bezug genommen wird.

In einer anderen Filiale wurde das Interview mit einem jungen Mann geführt, der kürzlich seinen Bachelor in Betriebswirtschaft abgeschlossen hat und seit über 5 Jahren in dieser Bank arbeitet. Die Filiale ist nicht in einem Verbund organisiert:

«Wie würdest du die Führungskultur beschreiben?»

«Mix zwischen Aufgaben bezogen und Mitarbeiter bezogen. Wie in der Theorie hast du diese beiden Seiten. Wenn ich entscheiden müsste, was mehr zu gewichten, ist es schon eher Aufgaben bezogen, gerade von der oberen Führung. Dort spüren wir schon recht Druck, das darf ich, glaube ich, schon so sagen. Das wird unterschiedliche Gründe haben. Du hörst immer wieder, dass man bei einer grossen Bank schlussendlich irgendeine Nummer ist, so schlimm sehe ich es aber auch nicht. Gerade mit den direkten Vorgesetzten hat man einen sehr guten Draht, der persönliche Austausch findet sehr schön statt, da könnte ich nichts vorwerfen. Schlussendlich sind schon die Zahlen entscheidend. Es geht einfacher, wenn diese stimmen. Dann ist die Stimmung entsprechend besser, grundsätzlich ist es schon eher Aufgaben bezogen.» (8:15)

Die Vorgesetzten vor Ort spielen eine zentrale Rolle in der Wahrnehmung der digitalen Transformation. Das Bild zeigt, dass die Digitalisierung eine Führung auf Distanz erlaubt und diese Distanz von den Frontmitarbeitenden als zentrale Veränderung in den letzten Jahren empfunden wird. Vor Ort, in den Filialen macht die Organisationsform den Unterschied, ob sich die Angestellten eher als Einzelkämpfer fühlen oder als Teamplayer, worauf in der Hauptkategorie *Rolle*

(aK6) vertieft eingegangen wird. Eine junge Mitarbeitende hat eine klare Meinung, was sie sich in der laufenden digitalen Transformation wünscht:

«Gibt es etwas, wo du sagst, das würde ich mir hinsichtlich Softfaktoren im Unternehmen am meisten wünschen?»

«Einfache Frage und doch sehr schwierige Frage. Was nicht verloren gehen darf, ist der Faktor Mensch. Der muss auch in Zukunft noch zählen. Es wird ganz viel digital, es wird ganz viel durchschaubar, es gibt ganz viel, das kann kontrolliert werden. Der Mitarbeiter sollte aber wieder als das höchste Gut vom Unternehmen angeschaut werden. Weil, teilweise, du sonst das Gefühl hast, du bist ersetzbar und du wirst auch ersetzt. Das ist etwas, das massiv verloren geht, dass der Mitarbeiter eigentlich immer noch eines der wichtigsten Güter vom Unternehmen sein sollte. Und das ist nicht nur bei uns, wo ich finde, geht das teilweise verloren, sondern auch im Bekanntenkreis [innerhalb der Bank].» (9:32)

«Was heisst hier Faktor Mensch konkret?»

*[unmittelbar] «Wertschätzung. Wo man merken sollte, dank dem da unten, kann ich hier oben sein. Ganz simpel. Arbeiten wir hier unten an der Front nicht, reissen wir uns hier unten nicht jeden Tag den A*** auf, haben die Herren da oben nicht die gleiche Basis, wie wenn wir es nicht machen würden.» (9:34)*

Als Zwischenzusammenfassung hinsichtlich Wohlbefinden und Unbehagen bei den Führungsfaktoren lässt sich folgendes festhalten: Was aus Sicht der Frontmitarbeitenden nicht gut funktioniert, sind Strukturen, wo verschiedene Geschäftsstellen von einer Führungsperson geleitet werden. Die Führungsperson ist kaum vor Ort, hat keine Zeit für den *Menschen*, ist zu sehr sachfokussiert und wird vorwiegend als Troubleshooter wahrgenommen. Das *Gemeinsame* kommt zu kurz. Die wöchentlichen Meetings mit den Frontmitarbeitenden können dieses Unbehagen nicht kompensieren. Die Mitarbeitenden fühlen sich als Produktionsfaktor, als Zahnrad einer grossen Apparatur. Sie fühlen sich kontrolliert, empfinden einen sehr hohen Druck und Dauerstress, da fortlaufend eine Liste zu vervollständigen ist, ein Reporting abgeliefert werden muss oder ein Controlling stattfindet. Ein weiteres zentrales

Thema, das bereits in den aufgeführten Zitaten angedeutet wurde und in der Analyse eine wichtige Stellung einnimmt, ist die Auflösung der bis anhin gewohnten Flexibilität am Arbeitsplatz eines Frontmitarbeitenden und der neuen Transparenz, was im nächsten Kapiteln behandelt wird.

Vertrauen und Kontrolle

Im Kapitel zur allgemeinen Befindlichkeit wurde bereits angedeutet, dass die Transparenz für Führungspersonen an der Front eine Herausforderung darstellt. Wie sollen die neuen Einblicke in den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden genutzt werden? Setze ich als Führungsperson auf Vertrauen, dass die Mitarbeitenden auf ihre Art das Ziel erreichen, oder soll ich als Führungskraft die zusätzlichen Informationen zur Kontrolle der Mitarbeitenden gebrauchen. Die Führungsperson kann heute beinahe live mitverfolgen, wer im Verkauf welche Abschlüsse erreicht und so unmittelbar auf das Verkaufsverhalten der Mitarbeitenden Einfluss nehmen. Für den Frontmitarbeitenden stellt sich umgekehrt die Frage, ob sie ihre individuelle Art in den Verkaufsprozess einbringen sollen, um die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Gleichzeitig scheint latent eine Diskrepanz zu bestehen zwischen persönlich befürwortetem Verhalten und dem Verhalten, das vermeintlich gezeigt werden muss. Wie die Untersuchung darlegt, wird Unbehagen hauptsächlich durch die Verwendung des Managementsystems und somit durch das Managementverhalten ausgelöst, nicht aber durch deren bloße Existenz. Eine Führungsperson zum Führungs- und auch zum Mitarbeiterverhalten:

«Als ich kam, waren wir extrem gut in der Kontaktpenetration und man hat einfach Kontakte [im System] eingetragen, egal was hinten rausgekommen ist. In der Rangliste – es wird ja alles über Ranglisten geführt – waren wir aber an letzter oder zweitletzter Stelle.» (6:15)

Interessant ist hier vor allem der als zentral und völlig normal erachtete Einschub, dass *ja alles über Ranglisten geführt* wird: Die Digitalisierung

ermöglicht eine bis anhin nicht gekannte Überwachung der Mitarbeitenden im Dienstleistungssektor. Jede Handlung an der Kundenfront wird dokumentiert, jede Bewegung auf den IT-Plattformen registriert. Jede Aktivität an der Kundenfront kann entsprechend analysiert und kommentiert werden, um schliesslich über eine Rangliste dem Mitarbeitenden eine Rückmeldung über seine Leistung zu geben:

«Dadurch, dass wir alles digital haben, dass alles über irgendwelche Klicks und Computerprogramme läuft, bist du extrem durchsichtig geworden als Berater. Die können wirklich gar [sehr betont] alles kontrollieren! Wenn sie wissen möchten, wieviel Klicks du pro Tag machst, finden sie das heraus. Die Kontrolle ist viel mehr geworden. Mag sein, dass [...] aus dem Controlling kommt, dass das spürbarer ist als auch schon. Aber die können genau schauen, wie viel Mal haben wir den Client-Mode genutzt, welche der Client-Modi haben wir genutzt und wieso. Du musst dich dann sogar in der Beratertätigkeit rechtfertigen, warum ich das dem Kunden so sage und nicht anders, was vorher nie jemand nachvollziehen konnte, wie du den Kunden beraten hast – sei es im Positiven oder Negativen. Das denke ich: als Berater wurdest du durchsichtig.» (9:19)

«Hilft diese digitale Transparenz auch? Dies kann ja auch positiv sein.»

«Ja, es kann schon positiv sein. Es zeigt dir auf der einen Seite auf – du bist ja manchmal auch in einer gewissen Betriebsblindheit drin. Da muss ich manchmal auch sagen, es fällt mir gar nicht auf, dass ich das sehr gut nutze, aber den anderen Teil nicht. Das auf jeden Fall. Es ist aber nicht so, dass es mir manchmal langweilig ist. Und die sehen dann aufgrund dessen, was sie aus dem Computer herausaugen: ok, die macht das, das und das. Dass ich im Hintergrund noch 10 andere Sachen mache, das ist dann aber nicht ersichtlich. Es besteht dann die Gefahr, dass die das Gefühl haben: dir ist es langweilig.»

«Dafür ist aber auch die Führung verantwortlich. Funktioniert das?»

«Ja, bei uns in der Filiale wird das schon noch wahrgenommen. Er sieht auch, was hier den ganzen Tag los ist. Hier, in diesem Kreis hört es dann aber auch auf, dass man es wahrnimmt. Das andere ist dann, dass 'Strichli' gemacht werden,

Listen gezogen werden, das ist es, was dann interessiert. Das ist auch die Digitalisierung, wo wir manchmal Mühe haben. Wir arbeiten gerne noch so, dass man auch etwas anfassen kann. Wir haben zum Beispiel noch unseren Teamterminator, sei es zum Beispiel, dass wir den Kunden in 3 bis 4 Wochen nochmals angehen wegen einem bestimmten Thema. Es ist dann aber nicht nachvollziehbar, dass wir diesen Kunden in 3 Wochen nochmals planen zu kontaktieren, weil nur wir das im Terminator sehen. Es wird somit verlangt, dass wir über das Tool einen geplanten Kontakt machen in 3 bis 4 Wochen, dass für jeder nachvollziehbar ist, dass wir diesen Kunden in 3 bis 4 Wochen nochmals angehen. Wir haben die digitale Schiene, wir arbeiten aber immer noch mit der Papierschiene.» (9:11)

«Ist es nicht wichtig, dass der Kunde nochmals angegangen wird?»

«Das [betont] ist meine Meinung. Aber es wollen halt alle sehen [betont], dass wir den Kunden auch wirklich nochmals angehen.»

«Mit welcher Konsequenz?»

«Dass du danach das Telefon bekommst und gefragt wirst: 'Wieso ist da kein geplanter Kontakt drin?' Es geht wirklich soweit: Du bist durchsichtig. Sie wollen sehen, dass du das machst und wenn du das nicht machst, wieso machst du das nicht. Es ist wirklich so, dass du dann das Telefon bekommst und gefragt wirst: 'Wieso ist da kein weiterer Kontakt drin?' Du schreibst ja vielleicht ins Tool, das haben wir besprochen; das möchte ich noch besprechen, das möchte ich noch erreichen. Wenn kein geplanter Kontakt drinsteht, heisst das für die, dass der Kontakt beendet ist und jetzt nichts mehr läuft. Dann heisst es: 'Wieso gehst du das nicht nochmals an?' Aber dass ich die Pendenz in der Schublade habe, das interessiert nicht, ist auch nicht beweisbar, wenn ich den nochmals angehen möchte, dann muss ich einen geplanten Kontakt eintragen. Ja! [sehr betont], wir sind soweit.» [lächelt] (9:128)

«Was löst das aus?»

«Mir persönlich: Sie zeigen mir, sie vertrauen mir nicht, dass ich dem nochmals anrufe. Irgendwo muss ich auch sagen, in den 10 Jahren, – ich bin ja eigentlich noch nicht so lange dabei, aber dennoch – sie kontrollieren und vertrauen dir nicht, dass du den Job richtig machst. Dass du den Kunden schon nochmals angehst. Aber es ist ja in meinem Interesse. Ich möchte ja den Fonds verkaufen, in 3 Wochen, wenn er darüber nachgedacht hat. Aber, ja das muss alles seine Richtigkeit haben und nachvollziehbar sein für Dritte und alles korrekt hineingeschrieben. Warum? Damit alles nachvollziehbar wird; was alles besprochen oder eben nicht besprochen wird.» (9:24)

Zum Wohlbefinden trägt offenbar bei, dass durch die Transparenz eine gewisse Sicherheit am Arbeitsplatz entsteht, es richtig zu machen, wie anfangs dieses Interviewausschnitts kurz angedeutet wurde. Das grosse Unbehagen entsteht durch das Misstrauen, das durch die Transparenz erst ermöglicht wird. Nur was beweisbar ist, gilt auch als ausgeführte Handlung.

Die digitale Überprüfbarkeit erlaubt es, Prozesse idealtypisch zu standardisieren. Interessant ist somit die Frage, wie gross die Individualität im Verkaufsgespräch noch sein darf. Fragen dazu werden sehr unterschiedlich beantwortet. Nachfolgend zwei Beispiele aus der Sicht von zwei Führungspersonen:

«Wird die individuelle Art geschätzt?»

«Das ist ein wichtiger Punkt, die individuelle Art hat auch immer weniger Platz. Je mehr die EDV zum Einsatz kommt, um so standardisierter ist es. Dann geht die Individualität verloren und manch ein Kundenberater fühlt sich dann nicht so wohl, denn er findet, wir sind im Verkauf tätig und im Verkauf gibt es immer eine Individualität. Damit wird eher das Geschäft gemacht, als mit reinem Wissenstransfer. Das ist dann nochmals ein Grund zu sagen, ich gehe als Berater doch lieber meinen Weg.» (1:29)

[...]

«Stimmen die Rahmenbedingungen dafür?»

«Die EDV ist nur ein Hilfsmittel für den Verkauf, der Mitarbeiter hat immer auch eine Alternative, [...]. (1:41)

«Hat er diese Freiheit?»

«Man versucht führungsmässig, den Durchgang etwas enger zu machen, was der Mitarbeiter wiederum als Kontrolle versteht. Wir haben verschiedene Massnahme versucht umzusetzen. [...] . Wir versuchen – das ist das Dilemma – den Kanal enger zu machen, damit er wirklich durch – nicht ein Nadelöhr – aber durch eine verengte Form von Verkauf geht, das Instrument nutzt, aber der Mitarbeitende kann das natürlich, nicht alle, aber einige, als Schikane empfinden, wo er wieder Mehraufwand hat.» (1:24)

[...]

«Es gibt diese Regeln und Normen, die sind niedergeschrieben. Gewisse Ausbildungen und Informationen werden von der Basis aus auch gelebt und sollen gelebt werden. Ich stelle aber auch fest, dass es an der Basis anders ankommt. Digitalisierung ist für mich die Gläsernheit der Arbeit und dass dann daraus Schlüsse über die Arbeit gezogen werden, was dann die Mitarbeitenden auch belastet.» (1:11)

Aus dem Gespräch mit einer weiteren Führungsperson:

«Was würdest du dir im zwischenmenschlichen Bereich wünschen?»

«Es ist frech: aber das Ticketing hätte ich nicht eingeführt, in dieser Form. Es ist gut, wenn es messbar ist, aber es sagt nichts zur Qualität. Derjenige, der fünf gemacht hat, hat vielleicht fünf zufriedene Kunden und jener, der 10 machte, hat vielleicht 10 Tickets einfach geschlossen und 10 unzufriedene Kunden. Das geht für mich auch ins Zwischenmenschliche. Wenn ich von irgendeiner Aufgabe aufgehalten werde, weil die Abläufe nicht funktionieren, dann finde ich es schade, dass man meinen Tag an dem misst, was ich produziere, wenn es nicht funktioniert, dann darf ich doch nicht dafür bestraft werden.» (4:21)

[...]

Eine Frontmitarbeitende beschreibt die Situation der Transparenz folgendermassen:

«Du hast zu Beginn gesagt, dass könnte indirekt mit der Digitalisierung zu tun haben, wie meinstest du das?»

«Man ist so transparent. Ich weiss nicht, ob ich das richtig beschreiben kann. Aber ich habe manchmal das Gefühl, dass weit, weit oben in der Führung, da gibt es ein Schachspiel. Dann musst du versuchen, deinen Laden laufen zu lassen, mit diesem Schachspiel. Dann hast du verschiedene Figürchen und jedes Figürchen sollte eine Leistung bringen. Und dann sagst du: Ok, wir müssen einfach x Produkte haben, dann legst du x Produkte auf das Schachbrett und dann macht jeder mal seine Produkte. Und so geht es in vielen Dingen: in den Terminen, in den physischen Kontakten, in den telefonischen Kontakten, und, und, und. Und dann brichst du es einfach herunter. Du gehst aber nicht hin und sagst, aber das ist doch ein Kreditspezialist oder der hat diese Connections, ich gebe diese Hypothek dem und der junge Mitarbeiter, der kommt sowieso vom Schalter, der hat seine jungen Leute und muss jetzt Basisprodukte verkaufen. Das fällt völlig weg.

[...]

Wenn du nicht von unten führst, oder zuhörst, was von unten gemeldet wird, dann gibt es keine Führung. Dann passieren Sachen, die nicht passieren dürfen. Es sind sehr viele Leute schlussendlich einfach unglücklich. Was das mit der Digitalisierung zu tun hat: Ich glaube, dass es vielleicht ein paralleler Wandel mit der Führung ist.» (2:6)

Diese Wahrnehmung bestätigt eine vierzigjährige Frontmitarbeitende und mehrfache Mutter, die grundsätzlich sehr positiv über die Digitalisierung spricht. Sie sieht die digitalen Veränderungen als Chance, die den eigenen Job interessanter und spannender macht. Der Umgang mit der entstandenen Transparenz wird jedoch ebenfalls kritisch betrachtet:

«In dem Fall verändert sich auch das Führungsverhalten...[unterbricht]?»

«Richtig! [sehr betont] Alles wird kontrolliert. Man hat ein ganz anderes Gefühl als ursprünglich. Ursprünglich konnte man eine Stunde länger mit einem Kunden sitzen und sprechen, ohne dass jemand gesagt hat, warum bist du mit diesem Kunden zwei Stunden zusammengesessen? Das als Beispiel. Man hat einfach das Gefühl, man wird kontrolliert, man ist durchsichtig, man sieht den ganzen Kalender, wo man ist. Der Kalender wird auch kontrolliert, der wird angeschaut. Manchmal schreibe ich aber nicht alles hinein, wenn ich mit einem Lehrling ein Gespräch hatte. Wir müssen uns wie anpassen, uns lernen zu rechtfertigen, auch lernen, alles in den Kalender hineinzuschreiben. Wenn der Chef nicht vor Ort ist, das kann ich nachvollziehen, hat er das Gefühl, die hat jetzt eine Stunde gar nichts gemacht. Oder, das ist auch der Punkt, man muss aufzeigen, was ich in dieser Stunde gemacht habe.» (10.24)

Eine junge Mitarbeitende beschreibt dieselbe Situation der Kontrolle sehr sachlich:

«Wie verändern die digitalen Möglichkeiten die Führung?»

«Es ist sicher so, dass die Führung noch mehr Möglichkeiten hat, mich zu kontrollieren, zu messen. Das merkst du schon auch. Es gibt einen Haufen von Statistiken, die uns auch vorgelegt werden und wo gesagt wird: Hey, in dem Bereich haben wir Potential, oder das Nutzen wir noch nicht, wie es sein sollte.» (8:28)

Bei den zeitlich letzten Interviews, nachdem eine Zwischenanalyse bereits erstellt worden war, wurden jeweils zum Abschluss gewisse Kernsätze aus früheren Interviews aufgeschrieben und den Personen vorgelegt. Ein Satz, den eine älteren Frontmitarbeitende im Gespräch erwähnte, war: «Big Brother is watching you». Ein junger Frontmitarbeitender erzählt, was dieser Satz bei ihm auslöst. Er liest den Satz laut und langsam vor sich hin:

«Big Brother is watching you [Schmunzeln, Pause]: Ja [betont], das spüren wir schon, das ist schon so. Das habe ich auch gesagt. Die digitalen Hilfsmittel, das ermöglicht auch, uns nach und nach weiter zu kontrollieren. Da gibt es auch ein Beispiel, als ich nach 3 Wochen aus den Ferien kam: Am ersten Morgen wird eine

Statistik zugestellt, die zeigt, dass ich das und das nicht verwendet habe, oder das Team zu wenig genutzt hatte. Ja! Das ist auch so, die können ja alles schauen, aber das macht oft auch etwas Mühe.» (8:161)

Das macht darum Mühe, weil aus den Zahlen Schlüsse gezogen werden, welche die Mitarbeitenden zur Nummer degradieren. Wie die gezeigte Aussage zwischen den Zeilen vermuten lässt, macht es Mühe, nach den Ferien eine Statistik zu bekommen, die darlegt, dass in dieser Zeit nichts gelaufen ist. Obwohl diese Tatsache selbstverständlich ist. Es sind gerade solche kleinen Details, welche die Menschlichkeit ausmachen oder vermissen lassen. Eine Führungsperson vor Ort würde kaum eine solche Statistik dem Mitarbeitenden auf den Tisch legen.

Die permanenten Kontrollen lösen bei den Mitarbeitenden einen objektiv nachvollziehbaren und einen subjektiv unterschiedlich spürbaren Arbeitsdruck aus:

«Was sind die Reaktionen, wenn du das [die Kontrollen] mit ihnen [den Vorgesetzten] besprichst?»

Dass die Vorgesetzten ebenfalls enorm unter Druck sind. Da heisst es: 'Ach komm, du machst es jetzt einfach.' Unseren Termin habe ich dreimal eingetragen, oder. Dann tut man den Termin halt dreimal rein. Ich markiere dann die Termine mit einem Stern, damit ich weiss, welches Fake-Termine sind. Ich habe meinem direkten Vorgesetzten gesagt: 'Schau, ich bin kurz davor, mir eine zweite Agenda anzuschaffen; eine für die Chefitäten [Chefs], wo der Regionalleiter dann reinschauen kann und einen für mich, wo ich weiss, wie ich zu arbeiten habe.' Denn in meiner Agenda komme ich aktuell nicht mehr draus, da dort drin so ein Saupuff ist. Und ich weiss, wie eine Agenda geführt werden muss, ich habe mal Prozessfachmann gemacht, dort habe ich gelernt, wie ich [...] so eine Agenda führe.» (3:6)

Die Mitarbeitenden fühlen sich durch die Überwachung als individuelle Personen unbedeutend und bei ihrer Arbeitstätigkeit in Frage gestellt. Diese Person ist überzeugt, die Fähigkeiten (Wissen und Können) für den Job zu

besitzen und muss nun aufgrund der digitalen Transparenz Wege gehen, die als unnötig und wenig sinnvoll erachtet werden, um die vorgeschriebenen Arbeiten zu erledigen. Die Flexibilität bei der Arbeitsgestaltung geht verloren. Es entstehen Demotivation und Frustration. Die Mitarbeitenden bekommen durch diese Vorgaben das Gefühl, für nichts Zeit zu haben. Dabei benötigen die Frontmitarbeitenden aktuell zusätzlich Zeit, um die Kunden digital zu beraten und auf die Digitalisierung im Bankenwesen vorzubereiten. Auf die damit verbundenen Herausforderungen, den dadurch entstehenden Druck und das neue Rollenverständnis wird im nächsten Kapitel eingegangen.

4.2.3.2 *Organisationsfaktoren*

«Ganz gleich, wie erfolgreich wir in diesem Jahr individuell und kollektiv gelebt, gearbeitet und gewirtschaftet haben, nächstes Jahr müssen wir noch ein wenig schneller, effizienter, innovativer und besser werden, um unseren Platz in der Welt zu halten – und im darauffolgenden Jahr hängt die Latte dann noch ein Stückchen höher. Tatsächlich verhalten sich Erfolg, Stärke und Effizienz der Gegenwart sogar proportional zur Stärke des Steigerungszwangs in der Zukunft: Je stärker die Wirtschaft in diesem Jahr wächst, je innovativer wir sind und je schneller wir werden, umso schwerer wird es im nächsten Jahr, die diesjährigen Leistungen noch einmal zu übertreffen und dabei möglichst die Steigerungsraten zu halten. Hierin manifestiert sich auf besonders eindrucksvolle Weise die Irrationalität der 'blindlaufenden' modernen Eskalationslogik: Die Anstrengungen von heute bedeuten keine nachhaltige Erleichterung für morgen, sondern ein Erschwernis und eine Problemverschärfung.» (Rosa, 2016, S. 677)

Dieses Zitat von Rosa schildert eindrücklich in zusammenfassender Weise, was die Frontmitarbeitenden aktuell an Herausforderungen, Druck und neuem Rollenverständnis erleben. Die Codes der Organisationsfaktoren werden mit der folgenden Übersicht zusammengefasst. In der nachfolgenden Analyse werden aufgrund sich überschneidender und ergänzender Aussagen die Themen Herausforderungen und Rollen im ersten und die Hauptkategorie Druck im zweiten Unterkapitel analysierend dokumentiert.

Organisationsfaktoren (sK2)	Herausforderung (aK4)	
	Kategorie 7	Digitalisierung der Beratung
	Kategorie 8	Kommunikation der Veränderungen
	Kategorie 9	Umsetzung des Neuen
	Druck (aK5)	
	Kategorie 10	Ziele erreichen
	Kategorie 11	Veränderungen verarbeiten
	Rolle (aK6)	
	Kategorie 12	Verkäufer oder Berater
	Kategorie 13	Team- oder Einzelkämpfer

KODES DER ORGANISATIONSAKTOREN, EIGENE DARSTELLUNG

Herausforderungen und Rollen

«Die Digitalisierung läuft. Da stellt sich die Frage: Was ist für dich an der Front die grösste Herausforderung?»

«Das den Kunden auch mitgeben zu können. Sobald etwas neu ist, ist bei den Leuten schon das Negative im Kopf, der Sicherheitsaspekt. Und das halt mitgeben und darauf hinweisen. Wir machen aktiv Termine, wo wir alles zeigen, mit einloggen und alles.» (11:7)

Die laufenden Veränderungen stellen die Frontmitarbeitenden in verschiedensten Hinsichten vor Herausforderungen. Zum Alltagsgeschäft kommen laufend neue Prozessabläufe und neue, digitale Produkte hinzu. Da die Produkte meist die Kunden betreffen, müssen die Frontmitarbeitenden sich schnell in diese einarbeiten, um diese Apps, Onlinezugänge oder Applikationen den Kunden erklären zu können. Da sich die Ausstattungen der bestehenden digitalen Produkte und Prozesse fortlaufend weiterentwickeln, müssen sich die Frontmitarbeitenden hinsichtlich dieser Veränderungen immerwährend informieren, was viel Ressourcen bindet. Dabei sind wie in der heutigen Zeit üblich zu viele Informationen vorhanden, die selbständig und aktiv zusammengetragen, sortiert, gelesen und verarbeitet werden müssen. Eine ältere Frontmitarbeitende schildert diese Situation folgendermassen:

«Aber wir merken im Alltagsgeschäft, wenn eine Veränderung stattfindet, dass es sehr zeitintensiv ist, bis wir es mal können. Einfach der erste

Berührungspunkt. Vor allem zum normalen Alltagsgeschäft, wo wir das Gefühl haben, dieses ist hart genug. Wenn noch etwas Neues dazu kommt, ist das einfach mehr Aufwand. Das ist das Erlebnis, welches wir an der Front haben. Im Nachhinein kommt dann wieder der Spass, das [gute] Gefühl, wenn wir merken: Wau, der Kunde hat ja Freude daran, es ist ja gar nicht so schlecht, es funktioniert ja gut. Wir erziehen die Kunden hinsichtlich der stetig neuen, digitalen Möglichkeiten und wir erziehen aber auch uns. Wenn der Kunde spürt – wenn er nach einem Jahr wiederkommt – wie viel sich geändert hat, wird uns das natürlich auch bewusst, wie schnell das geht, wie die Technologie fortgeschritten ist.» (10:88)

Die Digitalisierung in der Beratung geschieht für die Mitarbeitenden in einem sehr hohen Tempo und die Veränderungen müssen fortlaufend direkt ins Kundengespräch eingebaut werden. Erst im jährlichen Kundengespräch wird den Beratern jeweils bewusst, was die Kunden alles noch nicht an neuen digitalen Produkten kennen und wissen. Gleichzeitig werden die Mitarbeitenden von der Organisation sehr stark auf eine rasche Umsetzung der neuen Produkte und Prozesse gedrängt. Ein junger Frontmitarbeiter zu den Herausforderungen im Alltag:

« [...] Was wir aktiv spüren ist, dass wir als Kundenberater aktiv dazu gepusht werden, Kunden langsam, aber sicher auf diese [digitale] Schiene zu bringen. Wir haben noch unsere Zahlungsaufträge auf Papier, wir haben noch Automaten, es wird aber immer stärker auf die mobilen Produkte hingewiesen und auch hinsichtlich Gebühren so gesteuert. Was auch aufgebaut wurde, sind die Services im E-Banking. Der Kunde kann mittlerweile fast alles selbständig via E-Banking oder Mobilbanking erledigen.» (8:8)

[...]

«Das ist nicht immer so einfach. Wenn du einfach den Stempel aufdrückst und sagst, es ist ein müssen, kommt es auch nicht immer so gut an. Ziel ist schon, dass wir die Vorteile aufzeigen und sagen: wenn ein Kunde voll digital eingestellt ist, ist der Kunde viel mehr an die Bank gebunden. Das Risiko, dass er die Bank

wechseln wird, ist kleiner und für uns ist es [in Zukunft] viel weniger Aufwand.»
(8:31)

Die Umsetzung ist dabei eine Gratwanderung zwischen rascher Implementierung des Neuen und gleichzeitig ein vorsichtiges Heranführen des Kunden an das Neue. Im Gegensatz zur Hypothese 8 der ersten Umfrage scheint dieser Prozess des Wandels die ältere Generation in diesem Unternehmen stärker zu beschäftigen als die jüngere. Dies kann damit zusammenhängen, dass gerade bei diesem Finanzinstitut die digitale Transformation in einem sehr hohen Tempo vorangetrieben wird, was bei vielen anderen Banken nicht der Fall ist. Eine Führungsperson beschreibt die Herausforderungen in seinem Team folgendermassen:

«Teilweise sehr spannend. Ich muss sagen, ich hatte immer Teams geführt, die wie Familien aufgebaut waren. Zum Beispiel 5 Personen im Alter von 20 bis 62. So hast du gesehen: Die jungen haben die Digitalisierung fast gefressen, die Apps oder dass du mit dem PC oder mit dem Tablet in der Beratung gearbeitet hast – extrem spannend, was da kommt – und sind dann auch mit leuchtenden Augen ins Besprechungszimmer gegangen. So konnten sie den Kunden auch etwas bieten. Das fängt auch bei der Einstellung bei dir als Person an. Die älteren Leute, da kannst du auch am Telefon schauen, wenn die ein Telefon in die Hand nehmen [für ein Verkaufsgespräch], das ist [für die] extrem erschwerend. So sehe ich das bei meinen älteren Mitarbeitenden auch. Und denen kannst du auch die Freude an der Arbeit nehmen, indem du diesen die ganze Digitalisierung aufbürdest. Bei denen ist es wirklich ein Aufbürden und nicht eine Erleichterung des Geschäftes. Und dort hast du dann gemerkt – und das hört man bei unserer Bank leider manchmal, obwohl ich unsere Bank eine sehr gute Bank finde: ‘ich muss ja nur noch bis ich pensioniert bin’, da einfach so viel Neues kommt. Aber auch gekoppelt mit dem Druck, der zunimmt, wir wollen immer noch mehr. Das ist aber nicht nur unsere Bank, sondern auch andere müssen sich immer schneller bewegen und das Wachstum immer schneller treiben. Da spürst du nicht mehr, ob es das Wachstum ist, das treibt oder der Druck der Digitalisierung – es ist beides [betont]! Die ganze Rolle, die ganz schnell vorwärts geht und sich

verändert. Es kann gut sein, dass wir monatlich zwei bis drei Dinge haben, die wir jetzt unbedingt umsetzen müssen.» (12:107)

Der Umsetzungsdruck beschleunigt sich so, wie dies im einleitenden Zitat von Rosa präzise formuliert wird. Dabei wird das Rollenverständnis permanent den neuen Möglichkeiten angepasst und der Druck, Ziele zu erreichen scheint permanent grösser zu werden. Der ehemals seriöse, konservative und risikoscheue Geldverwalter kommt plötzlich in die Rolle eines abschlusshungrigen, nimmersatten, nach Erfolg lechzenden Verkäufers gedrängt:

«Wie ist das Wohlbefinden an der Front?»

«Ähmm, ich sage mal sehr unterschiedlich, aber grundsätzlich ist schon ein gewisser Verdruss zu spüren. Einfach es ist immer noch mehr, man ist nie zufrieden und wir springen und machen und tun und am Schluss haut immer einer noch oben drauf und es heisst, es war zu wenig.» (7:86)

Ein anderer Interviewteilnehmer, Führungsperson mit Verantwortung über mehrere Filialen:

«Ich muss sagen, ich bin jetzt 52 und irgendwann kommst du in der Führung an Grenzen, zumindest so, wie wir jetzt führen. Der Geschäftsstellenleiter ist heute noch mehr Verkaufsleiter als Geschäftsstellenleiter.» (1:17)

Ein Frontmitarbeiter, Mitte Dreissig:

«Puuh, das ist gerade ein heikles Thema. Also, wir untereinander haben es sehr fein. Ich bin ja erst seit einem Jahr dabei. Von oben herab ist da ein gewaltiger Druck, da wird unglaublich gepusht, ich hatte gerade mit meinen Vorgesetzten ein Gespräch und werde nochmals eines haben diesbezüglich.» (3:11)

Die ältere Kundenberaterin zum Thema Wohlbefinden an der Front:

«Wir haben schon noch zusätzlich Druck. Wir machen schon viele Termine, dann kommen noch Kunden die Termine wünschen und dann kommen unsere Leute vom Call-Center, die dann auch noch Termine für uns vereinbaren. Dann hat man schnell zu viele Termine und hat Stress, das passiert einfach noch schnell.»

Wir mussten lernen, viel mehr mit der Agenda zu arbeiten. Wenn ich keine Termine möchte, muss ich meinen Kalender blockieren, um nacharbeiten zu können. Alles in allem ist das negativ, man bekommt das Gefühl, es wird strenger und stressiger.» (10:24)

Diese vier Zitate von Personen in ihren 20er, 30er, 40er und 50er Jahren sollen stellvertretend darlegen, was in diesen Gesprächen mit Herausforderung in der digitalen Transformation gemeint und wie das Thema Rollenveränderung an der Bankenfront einzuordnen ist.

Um die Veränderung des Rollenverständnisses und der damit verbundenen Identitätskrise an der Bankenfront besser zu verstehen, wurde ein Gespräch mit einer Person geführt, die für die Ausbildung an der Kundenfront verantwortlich ist:

«Du hast gesagt, dass die Digitalisierung auch gewisse Ängste bringt. Wie erlebt ihr das? Spürt ihr das bei euren Leuten, den Beratern?»

«Ich höre es, nehme es aber nicht direkt wahr. Aber es gibt da auch ganz viel Umschichtungen und Veränderungen. Es gibt bereits viel weniger Berater als früher, es gibt keine Assistenten mehr, in dem Sinn, diese sind jetzt alle im Support-Call-Center. Das gibt natürlich eine gewisse Unruhe und es gibt auch eine Veränderung in der Rolle.» (5:5)

«Gibt es eine neue Definition dieser Rolle und auch eine Vorbereitung, wie diese Rolle aussehen könnte?»

«Nein, es sind Gedanken bis jetzt. Man hat eine Vision oder Ideen, wie das im Jahr 2030 aussehen könnte. Da habe ich letztthin eine Studie gelesen, die ich mega spannend finde und auch empfehlen kann (Sigg, Umbricht, Grimm, & Kley, 2017), da gibt es verschiedene Szenarien, wie sich die Welt entwickeln wird, was gefordert wird: dass der Mensch agil wird, aber auch die Sozialkompetenz ist gefallen, dass das wichtiger wird, ziemlich egal, wie sich jetzt alles so entwickelt.

[...] Es gibt wie auch nicht mehr den klassischen Weg. Es ist auch ok, wenn man sich bewegt, es gibt wie nicht mehr die klassischen Karrierepfade, sondern man

muss sich einen möglichst breiten Rucksack an Kompetenzen holen. Das sind Gedanken und wir haben im Moment keine Lösung. Wir können nicht herangehen und sagen, wir möchten DAS [sehr betont].» (5:17)

«Gibt es für den Berater schon gewisse Vorbereitungen?»

[Sofort] «Es gibt nichts, also ich glaube nicht. Bei uns gibt es glaube ich nichts Niedergeschriebenes. Aber es gibt schon länger nichts Niedergeschriebenes. [...] Man versucht jetzt aufzuzeigen, wie man diese Vision sieht, als Bank. Wie sieht man das Corporate und Retail im Jahr 2030 und daraus ergibt sich dann implizit, wie ist die Rolle des Beraters. Aber das ist im Moment das Bild, das wir haben.» (5:26)

Für die Frontmitarbeitenden ist die Rolle an der Kundenfront nicht mehr klar: Welches ist die Zielrolle des Privatkundenberaters? Ist er der kurzfristig- und abschlussorientierte Verkäufer? In diese Rolle fühlen sich die Berater gedrängt. Sie sehen für ihren Job aber noch ganz andere Rollen: Diejenige des Beraters, der wie ein Treuhänder die bestehenden Bedürfnisse der Kunden abholt und diese bestmöglich befriedigt und so 'Sparringpartner' in den unterschiedlichen Lebenssituation des Kunden ist und über die Jahre bleibt. Andere sehen ihre Rolle eher als jene eines Relationship-Managers, der dafür verantwortlich ist, dass der Kunde nachhaltig und langfristig seine Produkte bei der Bank bezieht. Durch die Digitalisierung ergeben sich zusätzlich ganz neue Rollen an der Kundenfront wie die des Finanz-IT-Beraters. Eine junge Mitarbeitende über die neue Rolle an der Kundenfront:

«Dies ist auch eine neue Rolle des Privatkundenberaters?»

«Definitiv, im gewissen Sinne auch IT-Berater. Ich bin zusätzlich in unserer Filiale auch 'digital Expert'.» (9:41)

«Wie funktioniert diese Rolle?»

«Seit es schweizweit aufgezoogen wurde, finde ich, funktioniert es gut. Das digitale Thema ist ja das Thema bei uns. Wir haben so viele Sachen. Du hast keine Ahnung mehr, wo wir überhaupt stehen. Du bist wieder einmal ins

Mobilbanking gegangen und hast gemerkt: Wau, keine Ahnung, ich komme selbst nicht mehr draus. Die Kunden sind manchmal besser drausgekommen, weil du gar keine Zeit hattest, dich so viel einzuloggen, um all die Veränderungen auch zu merken.

Seit wir das haben, ist es wunderschön. Du wirst laufend informiert. Sie sitzen schweizweit zusammen, dann sitzen sie regional zusammen. Und von unserem regionalen digitalen Experten bekommen wir es dann in die Geschäftsstelle: Was sind die Neuerungen; was kann man dort profitieren. Wir bekommen mittlerweile sogar eine Beta Versionen und können diese testen, bevor sie die Kunden bekommen und können dann auch Feedbacks geben.» (9:23)

Druck

Besonders der Begriff *Druck* wurde sehr oft und in allen Interviews sehr häufig verwendet. Interessant ist der Zusammenhang zwischen Digitalisierung und Druck aus Sicht der Front. Im engeren Sinne wird eine Abhängigkeit gerne verneint, um es dann dennoch als Konsequenz der mit der Digitalisierung verbundenen Transparenz wieder zu bejahen:

«Hat die Digitalisierung etwas damit [mit diesem Druck] zu tun?»

«Das, was wir gerade besprochen haben in erster Linie nichts. Digitalisierung ist etwas sehr Positives und die Führung legt da noch mehr Wert darauf. Das hat jetzt nichts damit zu tun, dass wir immer am Limit sind und stets mit dem Rücken zur Wand stehen. Das habe ich schon letztes Jahr bei den Kundenberatern festgestellt. Die stehen nur noch mit dem Rücken zur Wand. Die können sich kaum mehr bewegen. Das ist in anderen Betrieben auch so, ich weiss es. Aber du kannst viel mehr erreichen, wenn du noch etwas Luft hast zwischen dir und der Wand, da bin ich ganz fest der Überzeugung. Da muss man wieder Druck wegnehmen. Da müssen Sie uns wieder mehr Luft geben, wieder mehr Individualität und wieder mehr Kompetenz dem direkten Vorgesetzten geben. Dann kann man auch wieder mehr erreichen. Das hat in erster Linie nichts mit Digitalisierung zu tun.» (3:12)

Diese Veränderungen im Empfinden von Druck hat mit der Geschäftsmodelltransformation zu tun, die wiederum auf der digitalen Transformation basiert. Durch die digitale Transformation können Prozesse einfacher strukturiert und standardisiert werden. Einhalten von Vorgaben, Standards und Prozesse kann direkter und zeitgenauer überwacht werden. Das bedeutet für die Frontmitarbeitenden strengere Verhaltenskontrollen und häufigere Feedbacks, die zeitnaher und intensiver erlebt werden. Insofern ist dieses Empfinden von Druck eine Konsequenz der Digitalisierung, wie dies bereits im einleitenden Kapitel zur sozialen Beschleunigung dargelegt wurde. Das folgende Zitat zeigt die erlebte Welt an der Bankenfront sehr prägnant. Es wird mit einigen Abkürzungen so wiedergegeben, wie es stattgefunden hat. Als Ausgangslage wurde lediglich die unten aufgeführte Einleitungsfrage gestellt. Die ausführliche Abhandlung spiegelt ein Erleben, das an die Hochblüten des Fordismus und Taylorismus erinnert:

«Woher kommt dieser Druck, was ist der Auslöser?»

«Also wir sind anonym unterwegs? Die Bank macht da so ein bescheuertes Spiel. Man wird da bewertet, nach Regionen und wir sind seit eh auf Rang 9 unterwegs. Aber das Spiel funktioniert nicht, du kannst nicht unsere Region mit Zug oder Basel vergleichen, da sind ganz andere Faktoren, die da hineinspielen. Das ist aber der Punkt. Es heisst, wir sind auf dem letzten Platz. Der Direktor ist irgendwo unter Druck, wobei, der ist jetzt auch gerade wieder eins weitergekommen [Beförderung], der wird seine Arbeit auch nicht so schlecht machen, sonst hätte man gesagt, ihr müsst einen anderen haben, um uns weiterzubringen, oder. Dann sind die dort oben unter Druck und mein Chef und meine Chefin. Und dann kommt es runter und du wirst enorm eng geführt.

[...]

Mittlerweile ist es aber so. Wir werden so geführt, dass es keine Rolle spielt, ob da ich bin, oder der 21jährige, der das erste Jahr an der Front ist, wir werden genau gleich geführt. Letztes Jahr wurde ich machen gelassen und ich habe dem Teamleiter tausendmal Danke gesagt. Ich wäre sonst auch nicht auf Platz [..]

gekommen der 95 Kundenberater, obwohl ich erst seit einigen Monaten eigene Kunden habe, und dieses Jahr ist auch schon super gestartet.

Jetzt ist es so, dass wir für Januar und Februar, für dieses Jahr 80 geplante Termine haben, das heisst für jeden Tag 2 geplante Termine. Bei der Ankündigung habe ich schon gedacht: ja geht es denn eigentlich noch, wenn ich ein guter Verkäufer bin, ein guter Banker, dann brauche ich doch niemanden, der meine Arbeit vorgibt. Mein Vater ist auch im Aussendienst, er ist schweizweit immer noch unter den Top 3, obwohl er nur noch 80% arbeitet. Ja meinst du, er braucht jemanden, der ihm sagt: 'Hast du schon geplant für nächste Woche?'

Das mussten wir schon letztes Jahr, für die nächste Woche Termine geplant haben. Ich habe jeweils meinem Vorgesetzten gesagt: 'Ja [betont], ich habe bereits fünf!' Er hat gewusst, dass ich schlussendlich eh mehr Termine haben werden: Es kommen unangemeldete Leute herein, ich bekomme am Sonntagabend ein WhatsApp: 'Hey, meine Freundin und ich haben ein Haus gefunden, können wir uns kommende Woche mal zusammensetzen?' Jetzt ist es so, dass die Berater den Kunden sagen müssen: 'Sorry, ich habe erst im März wieder Zeit', weil sie aktuell dermassen am Anschlag sind.

Also, ich sage das nicht, denn ich habe ja nur Fake-Termine für Januar und Februar abgeliefert. Und dann kommen sie mit solchen Dingen wie: 'Hey, wir müssen Vollgas geben, gebt uns 80 Termine, die ihr uns bis Ende Dezember liefert für Januar und Februar.' Das nächste ist dann, wer im März nicht 40 oder 30, 20 – ach ich weiss es doch auch nicht – für jeden Tag einen geplanten Termin hat, der muss dann am Donnerstagabend an den Call-Event kommen, damit man dann raustelefonieren kann, um die Termine zu erreichen.

Ich habe dann meinem neuen Chef gesagt, schau, seit Dezember scheisst es mich an, es scheisst mich richtig an, Januar und Februar scheissen mich richtig an. Ich hatte letztes Jahr richtig Freude gehabt. Ich mache den Job mit Herzblut. Ich habe ihm dann das Beispiel erklärt:

Stell dir vor, wir haben da im Stall ein Rennpferd. Am Morgen macht es mal selbst seinen Stall, denn 90% des Tages mache ich Administration und nicht

Leute aus meiner Liste anrufen, die noch potenzielle Kunden wären. Sondern zuerst machst du Admin und Admin und Admin. Am Nachmittag gehen wir dann miteinander spazieren, gehen wir etwas traben: Da bin ich [betont] dabei, da ist der [betont] dabei, da ist jene [betont und zeigend] dabei, da ist Teilzeit dabei, da ist der 21-jährige dabei, der das erste Jahr im Geschäft ist, – nicht wertend, nicht wertend – dann gehen wir miteinander spazieren: [sehr betont] tüktaktüktaktük, genau so: ‘Bis dann musst du deine Termine geliefert haben, wir werden dann einmal pro Woche besprechen, was hast du für diese Woche für Termine geplant, was hast du für Ziele, was möchtest du erreichen.’ Und nächste Woche sitzen wir wieder zusammen. ‘Und, was hast du erreicht, wie viele Abschlüsse hast du, was hast du nicht erreicht?’ Dies nur ein Beispiel: Wir müssen noch viel mehr. Jede Kunden-Nutzung müssten wir in eine Liste eintragen, jeden Dauerauftrag, den ich mache, müsste ich in eine Excelliste eintragen [...], jede EC-Karte, jede Kreditkarte müsste ich in irgendeine Liste eintragen, damit meine Chef-Chefin am Dienstagvormittag mit dem Chef-Chef schauen kann, wo wir stehen. Dabei käme am Dienstagmittag eine Liste heraus, die automatisiert wäre. Die müssten halt diesen S***termin am Mittwoch machen, dann hätten sie nämlich Facts und nicht jeder Berater müsste da wieder manuell eine Liste machen. Ich mache es nämlich nicht mehr, ich habe keine Zeit dafür [laut, sehr betont] – ähmm, ich merke, ich werde schon wieder sauer – dann habe ich auch gesagt: ‘Was wollt ihr eigentlich?’ – Dann bin ich halt auch nur ein guter Kundenberater, aber mehr nicht. [kurze Pause]

Hey, wenn ich solche Pferde hier habe, dann müssen wir miteinander ein Ziel bestimmen und dann lässt du diesen Gaul gehen, dann lässt du ihn laufen. Dann rufst du mir zwischendurch wieder mal etwas hinein; das brauche ich auch, ich bin ja nicht perfekt, oder [sehr betont]. Auf der anderen Seite brauche ich jemanden, der uns die Tafel hinaushält und zeigt: Schau, das sind unsere Zahlen, die wöchentlich und monatlich veröffentlicht werden – damit ich weiss, wie ich unterwegs bin. Und that’s it! [kurze Pause, überlegt]

Aber wir werden geführt wie ein Lehrabgänger und haben einen riesen Druck. Ich habe es dem Chef gesagt, das kann es nicht sein, wenn es so weitergeht, dann

müssen wir aufhören, aber das kann es nicht sein. Das ist nicht das, was ich mir vorgestellt habe und dann kann ich mich auch nicht entfalten. Wenn ich so enge Leitplanken habe, kann ich nicht so weite Resultate liefern [zeigt mit den Händen], dann müsst ihr mir etwas Raum geben und dann kann ich mich auch bewegen. Zwischendurch müsst ihr mir schon etwas sagen. Aber sicher nicht so. Sie setzen uns Kundenberater extrem unter Druck mit: 'Du musst Termine geliefert haben, du musst das und das abgeschlossen haben.' Wenn man mich machen lässt, dann überborde ich diese Sachen. Das hat man ja letztes Jahr gesehen, als ich schlussendlich viel mehr qualifizierte Termine hatte, als ich eigentlich bräuchte.» (3:19)

In diesem Abschnitt wurde sehr ausführlich beschrieben, wie der gefühlte Arbeitsdruck wahrgenommen wird. Die Vorgaben werden intensiver und der persönliche Gestaltungsrahmen nimmt ab. Als Ergebnis fühlen sich die Mitarbeitenden in einen Topf geworfen, wo individuelle Bedürfnisse und Vorlieben keinen Platz mehr haben. Der Frust war in diesem Abschnitt des Interviews sehr intensiv spürbar. In allen Interviews war wahrnehmbar, als ob die Mitarbeitenden gewartet hätten, endlich über ihre persönliche Situation sprechen zu können. In diesem Interview war es speziell ein Loswerden aufgestauter Themen – irgendwie in der Hoffnung, dass danach alles besser wird.

Eine junge Mitarbeitende formuliert den Druck, der aus der Ranglistenführung entsteht, aus einer anderen Perspektive, die ihre persönlichen Werte sehr gut zum Vorschein bringt. Gleichzeitig zeigen die Ausführungen eindrücklich auf, welche Empfindungen das System mit den Ranglisten bei den Mitarbeitenden auslöst:

«Ranglisten waren bisher immer ein Thema. Wie nimmst du das als junge Beraterin auf?»

«Ich für mich persönlich: Ich muss mit mir selbst klarkommen. Ich muss mein Bestes geben, ich habe gemacht, was ich konnte, mit gutem Gewissen gemacht, was ich konnte, dann ist mir persönlich der Platz innerhalb der Peer-Group egal.

Ich muss dann auch sagen: teils Ziele sind dann nicht erreicht, das ist mir dann auch klar, wenn ich die Zahlen anschau. Da steht die Zahl, dort jene Zahl: ja da ist eine Differenz. Aber ich konnte nicht mehr machen, weil [überlegt] – gibt dann schon auch die: zuerst das Fressen, dann die Moral. Da habe ich dann halt schon immer noch das umgekehrte Denken.

Aber sonst Ranglisten; das einzige, was du hörst, ist: unsere Region darf nicht mehr auf dem neunten Platz sein, die muss nach vorne kommen. Das Ziel ist der sechste Platz im Minimum. Das ist das Einzige, was uns im letzten Jahr beschäftigt hat. Sie haben das ganze Jahr versucht Varianten zu schaffen, wie wir das erreichen können. Sie haben Berechnungen angestellt und gesagt, wenn ihr nur alle das, das und das mehr macht, dann sind wir auf Platz 5, ohne Problem. Dann haben sie gemerkt, alle anderen haben auch das, das und das mehr gemacht und wir sind immer noch auf Platz neun. Du merkst, die Regionenleitung hat ihre Ziele, die Rayonleitung hat ihre Ziele, der Geschäftsstellenleiter hat seine Ziele, ich habe meine Ziele. Ja, es ist ein riesen Thema: Wir werden schweizweit rangiert, du hast deine Peergruppe schweizweit, die ist definiert nach Rang und Alter. Das heisst, ich werde in den Topf mit allen Handlungsbevollmächtigten hineingeworfen, in der Alterskategorie von keiner Ahnung bis keine Ahnung, einfach die Jungen. Und dann werden die in denselben Topf geworfen und es gibt den Platz von 1 bis, keine Ahnung, 200, oder so. Aufgrund darauf wird die Beurteilung und der Bonus angepasst. Dann gibt es das vordere, mittlere und hintere Drittel. Das vordere Drittel hat überfüllt, das mittlere Drittel erfüllt und das hintere Drittel nicht erfüllt.

Du kannst aber auch jeden Punkt so auslegen, dass du die meisten Erwartungen erfüllt hast, aber eins bis zwei nicht. So ist neu: 'die meisten Erwartungen erfüllt' das alte 'Gut'. Sie haben einfach alle Kategorien um eine Stufe reduziert, damit nicht so viele Mitarbeiter gut sind.» (9:30)

«Stimmen diese Bewertungen für dich?»

«Für mich, nun, ich sage, ich habe [pausiert, überlegt] – ok, es gibt die Chefs, die sagen, das sind deine Zahlen, völlig egal, was du sonst noch geleistet hast, du

bekommst eine 2. Da muss ich sagen, mein Chef sieht, was ich sonst noch alles mache.

Jeder Mitarbeiter, der sich da noch engagiert; wir haben ja auch Talentpools, die gegründet wurden, wo du reingeworfen wirst. Soll heißen: fühle dich geehrt, du bist ein Young-Talent für uns, fühle dich toll. Andersherum kannst du es interpretieren: das ist ein Pool mit irgendwelchen Vollposten, die wir benutzen können, um irgendwelche Aufträge zu machen, für die sie sonst niemanden finden. Die müssen es ja annehmen, da die Chefs sagen: 'liebe Young-Talents, macht das für uns' [lacht]. Du hast dann immer so tolle Zwischenprojekte, bei denen du dabei sein darfst, die das eine Mal etwas mehr und das andere Mal etwas weniger bringen. Das wird zum Beispiel in der Bewertung gar nicht berücksichtigt. Das interessiert in der Bewertung niemanden, ob ich noch 4 Projekte mitgemacht habe oder nicht. Dann finde ich es schön, wenn es wenigstens mein direkter Chef berücksichtigt.» (9:31)

Die junge, nach dem ersten Eindruck zu beurteilen sehr engagierte Mitarbeitende versucht die erlebten Veränderungen irgendwie in ihr persönliches Wertesystem zu bringen. Sie sucht sich das heraus, was für sie passt und versucht gleichzeitig die negative Seite zu ignorieren. Dabei ist die direkt vorgesetzte Person eine wichtige Stütze. Wie auch zwischen den Zeilen zu erkennen ist, dass durch das ausgeprägte Beurteilungssystem intrinsisch motivierte Projekte plötzlich lächerlich wirken. Dadurch, dass das Förderprogramm keine Rolle in der zentralen Beurteilung einnimmt, auch nicht wie alles andere überwacht und kontrolliert wird, scheint es auch nicht wirklich wichtig zu sein – weder für die teilnehmende Person noch für die Organisation. Dieser von der Organisation ausgehende, irgendwie unbestimmte und dennoch allgegenwärtige Druck wird auch von einer Frontmitarbeiterin mit 20 Jahren Bankerfahrung sehr bildlich beschrieben:

«Es kommt eine Vorgabe, ein Ziel. Das kommt von weit oben, stelle ich mir vor. Genau kann ich das nicht sagen, drei Führungsstufen höher. Wir müssen das und das und das. Die unteren, die müssen dann rennen. Wir rennen eigentlich

wie im Hamsterrad. Dann kommt irgendjemand und sagt; jetzt müssen wir das machen und noch schneller laufen, noch schneller laufen, noch schneller laufen [macht rasche Kreisbewegungen mit den Händen und spricht sehr rasch] und irgendwann haut es dich um! – [nun sehr bedächtig] Das interessiert hier aber niemanden mehr, denn das andere Rad, das läuft immer noch und läuft immer noch. Das es jetzt hier nicht gut läuft, das kann alles sein: beim Einzelnen, im Team oder in der Geschäftsstelle; im Verbund, der nicht läuft im Gegensatz zur Region. Dann schaut aber niemand hin, warum es nicht läuft. Niemand kommt her, schaut und spricht mal mit den richtigen Leuten und fragt: 'Du, was ist mit euch los, warum denkt ihr, dass es nicht läuft, wieso erreicht ihr die Ziele nicht oder wieso macht ihr es anders als die?' Entweder haben die keine Zeit oder die Leute wollen es nicht wissen. Das ist eine ganz grosse Änderung.

Als ich bei dieser Bank gestartet habe, vor zwölf Jahren, da hat das noch Platz gehabt. Und ich glaube nicht, dass wir da schlechter gearbeitet haben, im Gegenteil. Ich glaube, wir haben dort die bessere Leistung gebracht. Sicher einsatzmässig! Ob der Output derselbe war kann ich nicht sagen, aber wir haben sicher die besseren Geschäfte gemacht. Heute sagt man, mach so viele Konti, so viele Kreditkarten, so viele Neukunden, aber, wenn es mein Geschäft wäre, würde ich auf ein paar Konti verzichten und dafür eine gute Baufinanzierung abschliessen oder vielleicht eine gute Vermögensplanung. Lieber solche Geschäfte an Land ziehen, als Ende Woche zu rapportieren, wie viele Sparkonti hast du gemacht, wie viele Kreditkarten hast du gemacht, wie viele Apps hast du mit den Kunden heruntergeladen? Ich sehe das schon, dass es das braucht. Aber wir haben nur diesen Fokus. Früher war das anders, wir waren noch mehr Unternehmer oder man hat es uns zumindest so gesagt. Dann hast du unglaublich schöne Geschäfte machen können.» (2:22)

Bei den folgenden Zitaten wird noch deutlicher erkennbar, was die digitale Veränderung für dieselbe Mitarbeitende bedeutet:

«Wenn du einmal versuchst zu beschreiben, vorher – heute?»

[überlegt] «Ja, man hat mit den Leuten gesprochen. Früher hat man mal etwas verändert und dann geschaut, ob es gut läuft. Dann hat man vielleicht eine feine Veränderung oder eine Anpassung vorgenommen und dann ist dieses Schiff wieder in eine gute Richtung gegangen. Und heute ist man so auf Rundumschläge aus und niemand schaut mehr, was übrigbleibt. Und das möchte auch niemand wissen [was übrig bleibt].» (2:106)

«Was meinst du mit Rundumschlägen?»

[sofort] «Veränderungen in der Führung. Irgendwann kommt eine neue Führung, dann wird alles umgestellt und gesagt, jetzt ist es so und so und so. Dann kommen die neuen Vorgaben. Die Ziele sind jedes Jahr extrem viel höher, also wirklich höher. Dann fragst du dich: 'Ich hatte letztes Jahr schon keine Zeit, wie soll ich das überhaupt dieses Jahr schaffen, erreichen?''» (2:107)

Im Verlauf des Gesprächs wird immer intensiver spürbar, wie der Druck auf dieser Mitarbeitenden lastet.

«Was heisst, es geht dir schlecht?»

«Ich hatte gesundheitliche Probleme. Ich war am Donnerstagmorgen um acht Uhr hier im Büro und war völlig allein, völlig allein, hier, in diesem Haus. Jemand am Schalter und ich, auch niemand in den anderen Segmenten. Dann sitze ich hier und mein Herz rast, macht dudum, dudum [zeigt mit den Händen]. Ich denke, nein, scheisse, worum geht es jetzt? Am Freitagmorgen ging ich zum Arzt, ich hatte das Herzrasen noch immer. Dann sagt dieser zu mir: 'Dein Herz ist völlig gesund, sie müssen nur auf dieses hören.' [Pause] Diesen Satz vergesse ich nie mehr. Dann ging ich nach Hause, habe geredet, studiert. Zwei Wochen später habe ich hier gekündigt, wirklich [das war vier Wochen vor diesem Interview]. Aber es ist etwas, das sich angekündigt hat. Ich bin voll bewusst in diese Situation hineingelaufen. Dann kommen so Sprüche von meinem Arbeitskollegen aus einem anderen Segment – das war wirklich spannend: 'Das kann doch nicht sein, dass du jetzt auch noch kündest.' Ich glaube, es war nicht wegen mir als Person, sondern einfach, dass immer mehr Leute gehen. Dann sagt der: 'Jetzt möchte man die Frauen in der Wirtschaft, wir haben die besten

Kinderkrippen, wir haben einen Arbeitgeber, der in diesem Bereich fortschrittlich ist und jetzt scheiterst du! Woran liegt es denn?’ Ich habe gezweifelt: Ist denn dieses Modell heute gar nicht möglich? Ist es nicht möglich: Teilzeit arbeiten, Mutter sein, Haus haben, verheiratet sein, eine Ehe führen und am Tag eine gute, gescheite Leistung zu bringen, in einem Geschäft? Ist es nicht möglich? Ich weiss es nicht. Ich glaube einfach, es ist nie genug.» (2.31)

Das diese Interviewperson gerade gekündigt hatte, war bis zu diesem Zeitpunkt nicht bekannt. Wie alle anderen Interviewpersonen wurde auch diese Person aus 500 Frontmitarbeitenden zufällig ausgewählt. Wie diese Person im selben Interview erklärte, ist für sie dieser Druck nicht direkt die Konsequenz der Digitalisierung, aber indirekt, da die Führung viel zentraler geführt werden kann und die Kontrollen durch den digitalen Zugriff viel intensiver wurden, als bei ihrem Start bei dieser Bank vor zwölf Jahren.

Auch andere zufällig ausgewählte Interviewteilnehmende, in anderen Bankfilialen, in unterschiedlichen Kantonen, schildern ihre Herausforderungen mit dem Alltagsdruck und den laufenden Veränderungen.

«Wie geht es den Mitarbeitenden in der ganzen Veränderung, die jetzt geschieht?»

[...] «Denn du hast eine relativ breite Kundenbasis. Und alles, was du nicht in diesem [Kunden-]Gespräch machst, das geht unter. Das ist meine Erfahrung. Du hast gar nicht mehr die Zeit, alles nachzufassen. Das ist verrückt, ist aber so. Hier geht etwas unter: Das Gestalten auf der Seite des Mitarbeiters geht etwas unter, das kann er gar nicht mehr so wie früher. Früher hattest du Leute, die sagten: ‘Ok, heute habe ich nicht viel zu tun, ich mache auch nicht viel.’ Dann hattest du aber immer auch die Leute, die zielstrebig diese Zeit gefüllt haben, mit Terminen und so weiter und so fort. Der erste hat heute einen volleren Tag und kann noch gut mithalten. Der andere, der früher zielstrebig war, hat heute zu viel, wenn er gleich weiterarbeiten würde wie früher, das geht heute nicht mehr. Das ist das Risiko. Dann muss er entscheiden, was mache ich und was mache ich nicht. Dann muss ich sagen: Pareto-Prinzip, bis wohin komme ich, was mache

ich und was mache ich nicht; was lasse ich liegen. Weil sonst – [überlegt] es zu viel wird. Wenn es zu viel wird, ist es auch nicht so gesund [nachdenklich].»
(4:46)

Ein junger Frontmitarbeiter:

«Ja, das ist schon so. Ich habe schon das Gefühl, dass du den Druck schon hast und das nimmt nicht jeder gleich war. Aber wenn du ins Gespräch hineingehst, hast du schon deine Ziele. Dann hast du aber einen Kunden, der völlig anders tickt und das ist; das musst du dann rechtfertigen gehen [beim Vorgesetzten], oder; weil es halt in einem Gespräch nicht zu einem Abschluss kam. Aber du hattest ein super Gespräch, mit dem [Kunden] du etwas in 5 Jahren machen kannst. Das ist schon das, was mir manchmal Mühe macht. Da ist die Theorie; das müsste so funktionieren, aber in der Praxis ist es schon noch anders, oder. Es leiden noch einige darunter, leiden ist vielleicht das falsche Wort. Mit dem haben schon einige Mühe.» (8:20)

Eine ältere Mitarbeiterin zu den Ursachen, die ein Stressempfinden auslösen:

«Was bringt den Stress? Was ist der Hauptauslöser für diesen Stress?»

«Den Hauptauslöser kann ich Ihnen schon sagen, ich kann es auf den Punkt bringen: Es wird mehr protokolliert, was früher nicht der Fall war. Das heisst, früher musste man nicht so viel schreiben. Früher musste man keinen Kontakteintrag machen, was mit dem Kunden besprochen wurde, um ein Beispiel zu nennen. Durch die Digitalisierung, durch die neuen Möglichkeiten, durch das neue System, auch durch die rechtlichen Regulatoren, durch die Fehler, die oben gemacht wurden, hat es natürlich auch intern neue Geschäftsabläufe gegeben, die wir befolgen müssen. Das sind viele Kleinigkeiten, keine grossen Schritte, aber viele Kleinigkeiten in mehreren Bereichen.

Dementsprechend gibt es die Möglichkeiten: Die Chefs wollen im Voraus wissen, wie geht es, wie steht es, hat der Mitarbeiter genügend Arbeit, macht er genügend Termine, das können sie alles kontrollieren. Das ist der Druck, der Stress, den man verspürt. Die Freiheiten, die wir früher hatten, selbständig zu arbeiten, ohne

dass jemand auf einen schaut, diese sind weg. Heute ist man wie ein offenes Buch. Jeder weiss von mir, was ich gemacht habe, wie ich es gemacht habe, was ich für ein Gespräch hatte, was ich für ein Thema besprochen habe. Heute muss alles nachgetragen werden und das kostet uns Zeit.» (10:14)

Der durch die Organisation ausgelöste Druck wird auch von einem Teamleiter selbstkritisch beschrieben:

«Hmm, das ist noch sehr schwierig. Ich glaube, ..., die Leute müssen motiviert sein. [...] Vielleicht ist auch in den letzten Jahren so viel über Druck entstanden, so viel über Anforderungen, dass die Leute nur noch ausführen [...]. Und ich weiss nicht, ob das immer so gesehen wird, von unserem Management.» (7:9)

Zu einem späteren Zeitpunkt des Interviews ergänzt diese Person auf folgende Frage:

«Als Mitarbeiter muss es doch interessant sein, für eine Bank zu arbeiten, die in einem Veränderungsprozess zuvorderst mitmacht [unterbricht].»

[Sofort] «Absolut! Absolut! Und gleichzeitig, ich weiss nicht, woran das liegt: Geht es ihnen [den Frontmitarbeitenden] bei den anderen Banken einfach zu gut? Sind die Herausforderungen bei uns für ganz viele einfach zu gross? Ist natürlich so, wenn du ein stetiger Veränderungsprozess hast, musst du diesen Veränderungsprozess dem Kunden auch erklären, manch ein Kunde macht das nicht mit. Du solltest aber wachsen; ja das ist wirklich schwierig. Und dann ist der Druck aus dem Management auch da. Ich weiss nicht, wie viele Geschäftsstellenleiter länger als ein paar Jahre hier sind. In den letzten vier Jahren ist nicht viel übriggeblieben.» (7:25)

Der Zwang zur Veränderung ist sehr gross, wie auch ein anderer Geschäftsstellenleiter darlegt.

«Geht es eher um die individuelle Fähigkeit, die fehlt oder geht es vielmehr um das einsetzen müssen, das die Hemmschwelle ist?»

[sofort und spontan] Ich glaube, es ist eher müssen und nicht einsetzen dürfen. Die Schritte kommen auch im Jahresrhythmus und wenn einer einmal

gezwungen wurde, oder sich gezwungen fühlte, kann er die kommenden Schritte fast nicht nachvollziehen, er wird fast überrollt vom Ganzen. Wenn man nicht von Anfang an dabei ist, verliert man fast alle Folgeschritte. Es wird immer komplexer, es kommt etwas Neues dazu und das macht er dann auch nicht mit.»
(1:33)

Dies waren Interviewausschnitte aus sechs Interviews mit Personen auf unterschiedlicher Karrierestufe aus unterschiedlichen geografischen Regionen und dennoch sind die Aussagen sehr stark überschneidend. Der Druck aus der Organisation scheint enorm gross zu sein. Woher dieser Druck konkret kommt, kann niemand wirklich beschreiben, sondern er kommt irgendwo von oben – direkt oder indirekt verursacht durch die digitalen Möglichkeiten, die heute im Dienstleistungssektor bestehen.

Ein anderer Interviewpartner, ebenfalls Geschäftsstellenleiter in einer anderen Region, bekräftigt das hohe Unbehagen und bringt zusätzlich auch sehr konkrete Ideen, was das Wohlbefinden an der Kundenfront verbessern könnte:

«Somit ist Tempo und Menge zu hoch?»

«Ja, und auch das, was sie [die Führung] damit möchten. Unsere Kundenbücher werden immer grösser – ich möchte nicht jammern, das ist einfach so, wie ich es erlebe, wir haben zu grosse Kundenbücher, wir haben wöchentlichen Abschluss, Ziele – das gilt für die ganze Schweiz – wenn du gut bist, dann ist es gut, beflügelnd, aber wenn einer im Hintertreffen ist, dann hat er einen riesigen Druck, dass er überhaupt einmal auf den Karren kommen kann, auf die Zahlen kommen, plus dann noch das Ganze zu lernen, der schafft das gar nicht, das geht gar nicht. Plus möchten wir viel: Wir möchten immer zwei bis drei Termine pro Tag. Du kannst dir vorstellen: du hast im Schnitt 1.5 Stunden im Gespräch, dann hast du eine halbe bis dreiviertel Stunden Vorbereitungszeit und wenn der Kunde dann noch etwas möchte – das tönt jetzt sehr blöd – aber dann musst du das auch noch umsetzen. Dann bist du 3 bis 4 Stunden mit einem Fall beschäftigt. Wir sollten 3 Kunden machen, mindestens 2 bis 3 Kunden, das geht

gar nicht in einen Tag hinein, plus sollten wir dann noch das Ganze lernen, was wir transformieren sollten.» (12:20)

[...]

«Was bräuchte es dazu?»

[sofort] «Mehr Zeit! Mehr Zeit und dann auch Erfolgserlebnisse. Das ist das, was ich mit der Regionalleitung sehr viel diskutierte. Wir haben die besten Tools und die grössten Ressourcen, würde ich behaupten, und ich höre auch von anderen, dass wir immer einen Schritt voraus sind. Die Fülle von Themen ist aber unglaublich schwierig zu verarbeiten und wirklich auch zu lernen, damit wir es wirklich anwenden können, weil sie einfach auch fortlaufend etwas Neues bringen.» (12:16)

Die fehlende Zeit für das Lernen der neuen, oftmals digitalen Produkte ist ebenfalls ein wichtiger Aspekt, der Druck verursacht, worauf aber im nächsten Unterkapitel intensiv eingegangen wird.

Es werden ebenfalls Nebeneffekte aufgezeigt, die durch die Standardisierung verursacht werden und die nicht von jedem Frontmitarbeitenden gleich gut bewältigt werden können. Ein langjähriger Mitarbeiter erzählt davon aus seiner Wahrnehmung:

«Du hast wahrscheinlich in deiner Bankenzeit alle Extreme erlebt: von völliger Freiheit bis zu sehr engen und klaren Strukturen. Was haben diese Veränderungen bei den Leuten ausgelöst?»

«Das finde ich einen guten Punkt. Das Risiko bei dieser standardisierten Bearbeitung ist extrem hoch, dass man alle Emotionen wie irgendwie weglässt, denn man ist fokussiert: ‘Mach ich das Gespräch richtig; habe ich alle Punkte auch angesprochen?’ – und dann gehen die Emotionen verloren. Wenn ich mit dir einen Kaffee trinke und ich möchte dich irgendetwas fragen: ob du in einem Verein mitmachst, dann trinken wir einen Kaffee, plaudern etwas ‘social’ mässig und dann tue ich peu à peu mein Anliegen platzieren, dann empfindest du das anders, als wenn du in einer Sitzung oder Hauptversammlung bist und dann

wird von oben nach unten daran [am Thema] gearbeitet. So ist es auch im Kundengespräch, das vor lauter Einhalten vom Ablauf und Ansprechen aller Opportunitäten – dass man die Emotionen vergisst oder auch der Kunde noch merkt, dass die Emotionen ein Teil vom Gespräch sind [da sie künstlich aufgesetzt werden]. Das ist ein wichtiger Punkt, wo ich glaube, das hat sich heute geändert. Konkret, du musst dich Fragen: ‘Möchte ich das, kann ich das, ist das überhaupt meine Welt?’» (1:18)

Als Zwischenzusammenfassung lässt sich in den Begrifflichkeiten von Bourdieu festhalten: Die digitale Transformation verändert nicht nur durch die zu verkaufenden Produkte und die zur Anwendung kommenden Prozesse, sondern auch das ganze Feld, in dem sich die Frontmitarbeitenden bewegen: dieses wird durch eine Neuordnung der Spielregeln (Illusio) und der Grundgesetze (Nomos) an der Bankenfront neu definiert. Durch die einfachere Messbarkeit der Arbeit, der dadurch entstehenden Transparenz in der Tätigkeit, gefolgt von einer Standardisierung der Prozessabläufe, scheinen sich die Arbeitsbedingungen so zu verändern, dass ein neuer Habitus verlangt wird, um diesem Feld gerecht werden zu können. Als Folge fragen sich die Frontmitarbeitenden: möchte ich in diesem Feld überhaupt noch tätig sein?

4.2.3.3 *Beteiligungsfaktoren*

Dieses Kapitel gliedert sich anhand der axialen Codes, die für den selektiven Kode «Beteiligungsfaktoren» verwendet wurde. Im Kern geht es um das Thema, welche Faktoren die Beteiligung am Transformationsprozess beeinflussen. Gemäss der Kodierung sind dies persönliches Interesse, die Kompetenzen der Frontmitarbeitenden und die zur Verfügung stehende Zeit für den Transformationsprozess.

Beteiligungsfaktoren (sK3)	Interesse (aK7)	
	Kategorie 14	Einbinden versus vorgeben
	Kategorie 15	Persönlich versus sachlich
	Kompetenz (aK8)	
	Kategorie 16	Neues erwerben
	Kategorie 17	Individualität erlauben
	Zeit (aK9)	
	Kategorie 18	Freude: es funktioniert!
	Kategorie 19	Herausforderungen Geschwindigkeit

KODES DER BETEILIGUNGSFAKTOREN, EIGENE DARSTELLUNG

Zwei Zitate als Einstieg sollen helfen, das Diskussionsfeld abzustecken:

«Diskutiert ihr untereinander auch, wohin sich der Job entwickelt?»

«Diskutieren weniger, ich glaube, die Leute nehmen es hin, wie es kommt. Viele, denke ich, haben auch nicht das Gefühl, dass sie etwas verändern können und nehmen es einfach, wie es kommt. Wir merken es laufend in der Zielvereinbarung, die wir jährlich bekommen und an der wir uns täglich messen, und wo wir schauen, was wir mit dem Kunden umsetzen. Dort merkst du natürlich schon, was sich laufend verändert. Du merkst auch in den Zielen, welche die Bank hat, dass es anders wird.» (4:27)

«Und dann denke ich schon, in unserer Population hat es manch einen Kundenberater mit einem älteren Denkmuster, alte Schule: Notizblock genügt für ein Beratungsgespräch, da brauchen wir nicht noch irgendwelche interaktive Sachen in einem Beratungsgespräch; es hat ja schon immer funktioniert. Dort ist es sicher einfach mal: ich kann es nicht. Weil, er kann es dann auch wirklich nicht, weil der, der es kann, der wendet es in der Regel auch an und er findet es auch cool, die Hilfsmittel, die wir zur Verfügung gestellt bekommen.» (7:12)

Interesse an und Verständnis für die Veränderungen

Der Job an der Kundenfront verändert sich bei den digital fortgeschrittenen Banken in einem sehr hohen Tempo. Dabei scheint den Beteiligten kaum Zeit zur Verfügung zu stehen, sich im sozialen Raum mit den neuen Spielregeln intensiv auseinanderzusetzen, um die notwendigen sozialen und kulturellen Kapitalien zu entwickeln. Die Veränderungen machen den Job an der Front

zum einen spannend (vgl. Hypothese 5). Die Digitalisierung der Bank bringt neue Aufgaben, was grundsätzlich geschätzt wird (vgl. Hypothese 1). Es besteht auch kaum Angst, dass es keinen Job an der Kundenfront mehr geben wird (vgl. Hypothese 2). Zum anderen müssen sich Frontmitarbeitende aber plötzlich mit der Frage konfrontieren, ob ihnen diese Art der Arbeit überhaupt noch entspricht oder in Zukunft entsprechen wird. Dies zeigt beispielsweise die Tatsache, dass sechs Monate nach den Interviews, deren Teilnehmende zufällig und über 4 Kantone verteilt ausgewählt wurden, die Hälfte nicht mehr bei dieser Bank angestellt war. Alle haben zu Finanzinstituten gewechselt, die aufgrund der ersten Untersuchung hinsichtlich digitaler Transformation von den eigenen Mitarbeitenden als konservativer oder eher langsam eingestuft wurden. Auch hier scheint zu gelten (Rosa, 2016, S. 48):

«Als instruktiv erweisen sich insbesondere Ansätze in der Tradition Pierre Bourdieus, welche Lebensführung als Kampf um ökonomisches, kulturelles, soziales und körpergebundenes Kapital sehen: Menschen kämpfen im sozialen Raum darum, ihre Position und ihre Weltreichweite mittels des Einsatzes und der flexiblen Konvertierung von Geld und Vermögen, von Bildung, Wissen und Fähigkeiten und den entsprechenden Besitz- und Bildungstiteln, aber auch über den Ausbau, die Pflege und den Einsatz ihres sozialen Beziehungsnetzes [...] zu verbessern.»

Wenn die Kapitalien im neuen sozialen Raum nicht mehr als Ressource zur Befähigung dienen, dann wird der soziale Raum ausgewählt, wo die bestehenden Kapitalien ihre Funktion erfüllen und Anerkennung finden.

Die in den letzten Kapiteln aufgeführte Vielschichtigkeit an Veränderungen, die permanente Überwachung und der hohe Druck, möglichst schnell Anpassungen zu sehen, führt zu Rollenkonflikten, Überforderung, Unklarheiten und Unverständnis:

«Ich bin jetzt nicht fachlich am Anschlag. Die Einstellung, das Wollen, hat lange gepasst. Das war aber auch ein Grund, wenn ich in die Zukunft schaue, ich will [sehr betont] das so gar nicht, von der Organisation. Wir müssen extrem viel.

Wir wissen ganz klar was wir sollen. Ich kann manchmal nicht nachvollziehen, warum [sehr betont, mit hoher Stimme] wir das müssen. Ich bekomme manchmal Ziele und frage mich dann, warum muss ich das? Warum soll ich das so machen?» [2:23]

«Wird das gar nicht erklärt [die neuen Aufgaben und Rollen]?»

[sofort] Gar nicht erklärt, gar nicht. Etwas tun dürfen? Dieser Spielraum ist relativ klein. Vielleicht auch, da wir gar nicht mehr Zeit [dazu] haben. Dadurch, dass es [die Ziele] so heruntergebrochen wird, dass wir alle am Anschlag laufen, von der Zeit her auch, wir sind immer 5 Minuten zu spät. Über dieses Thema machen wir uns keine Gedanken, können wir nicht. Ich empfinde es als Null Spielraum. Das hat über die letzten paar Jahre auch abgenommen. Das war früher ganz schön. Man hatte mal eine Akquisitionsidee, hat diese auch diskutiert und umgesetzt. Das ist alles weg, keine Zeit. Vielleicht würden sie es gerne sehen, im Sinne einer Selbstinitiative, weiss es nicht. (2:9)

Das gemeinsame Verständnis für die laufenden, digitalen Veränderungen scheint eine grosse Hürde zu sein, ein anderer Interviewpartner.

«Es gibt einzelne [Kundengruppen], da hat jeder das Mobilbanking, das ist eine völlige Selbstverständlichkeit. Vom Bildungsniveau her, eher Leute, die mehr damit in Berührung kommen, flexible Leute, dynamische Leute, offen für neues. Aber im Alltag gibt es dennoch viele Kunden die sehr, sehr verunsichert sind. Ich glaube das geht unseren Beratern genau gleich. Unsere Berater können noch nicht sagen, das ist bei mir in Fleisch und Blut und ich bin total überzeugt.»
(7:80)

Dieser persönliche Spielraum bei der Arbeitsgestaltung wird von verschiedenen Frontmitarbeitenden sehr unterschiedlich interpretiert. Die Identifikation mit der neuen Rolle ist für die Mitarbeitenden eine Herausforderung, die unterschiedlich wahrgenommen wird:

«Gut, wir machen mit, sind neugierig, machen mit. Wir Älteren sind sicher auch nachdenklich und versuchen damit fertig zu werden. Und ich bin hier auch

Praxisausbildnerin in der Filiale und ich bin erschrocken als ich mal im Unterricht meiner Lehrlinge war und sah, dass diese nur noch mit Tablet arbeiten. Und ich wollte unbedingt von meinem Lehrling auch wissen, wie sie das machen. Das sind die rasanten Schritte, die wir extrem merken und nicht direkt involviert sind. Hier an der Front, durch die Digitalisierung, der erste Nachteil, den wir haben, ist mehr Aufwand, mehr administrativer Aufwand. Big Brother is watching you, wie man das so schön nennen kann. Das heisst: man kann kontrolliert werden, die Mitarbeiter können auch geführt werden. Man kann für alles ein Feedback geben, damit man auch weiss, woran man steht; was man macht; benotungsmässig. Wir haben alle Ziele, die man erreichen muss, Verhaltensziele wie auch immer. Es kommt immer mehr dazu, sagen wir das mal so.» (10:10)

Ein Einbinden der Frontmitarbeitenden in die Veränderungen stärkt die Identifikation mit der neuen Rolle, wie dies auch das nächste Zitat von einer jungen Mitarbeitenden zeigt:

«Wie gehst du mit den Veränderungen um?»

«Wir machen das jeweils zusammen am [internen] Verkaufsgespräch. Als ein neues App durchgenommen wurde, mussten es alle Mitarbeitende auch herunterladen und nutzen, damit wir auch die ersten sind, die es haben. Ja, und dann schauen es alle zusammen an.» (11:94)

[...]

«Was hilft dir im Prozess, die Veränderungen mitzutragen?»

«Ich muss sagen, für mich sind es noch nicht so Veränderungen, die ich sehe. Was mir aber hilft: die anderen Mitarbeitenden. Dass wir miteinander die Sachen anschauen.» (11:53)

Das persönliche Interesse an der Arbeit, ein Verständnis für Neues, Zeit zur Kompetenzentwicklung und die Identifikation mit den Aufgaben scheinen Kernelemente zu sein. Unterstützt wird dies durch eine Kultur des Miteinanders, in der sich die Mitarbeitenden gegenseitig im

Transformationsprozess zu Hilfe kommen und ein hohes Vertrauen im Team vorhanden ist. Massgebend für die Vertrautheit ist die Intensität des sozialen Kapitals (Bourdieu & Steinrück, 1992, S. 63). Dieser Punkt wird im Kapitel 4.2.4 detaillierter ausgeführt.

Keine Zeit, und neue Kompetenzen

[...] Wissen und Können sind teilweise sehr ausgeprägt. Es gibt gewisse Leute [Mitarbeitende], die das [die digitalen Produkte] in und auswendig können. Die sich auch mit Freude damit beschäftigen. Und für diese ist es dann wirklich auch ein dürfen, dem Kunden etwas zu präsentieren und das sind dann auch die Kundenberater, die so die Kunden wieder an sich binden. Wir haben viele Kunden, die sind extrem dankbar, wenn wir ihnen beim Einrichten einer App helfen, wenn wir ihnen mal aufzeigen, wie man Rechnungen zahlt über ein Smartphone oder über E-Banking. Wirklich tiefste Basis und die Kundenberater haben noch viel mehr Informationen hintendran [...]. Basissachen erklären kann grundsätzlich jeder, nur getrauen sie [die Kundenberater] sich dann wieder nicht, da sie das Gefühl haben, es könnte 2-3 Fragen [von den Kunden] geben, wo sie wieder anstehen.» (7:31)

So beschreibt eine junge Führungskraft die Herausforderungen der Digitalisierung. Die Interessensunterschiede, sich mit den neuen digitalen Möglichkeiten auseinanderzusetzen, sind bei den Mitarbeitenden sehr unterschiedlich, wie auch das letzte Unterkapitel zeigte. Die Digitalisierung ist aber auch für die jungen Mitarbeitenden herausfordernd, da sich innert kurzer Zeit die Kompetenzanforderungen an der Front verändert haben, wie folgende Aussage einer Mitarbeitenden Mitte 20 zeigt⁶:

« [...] OK, 3 Jahre Unterschied und es ist markant anders. Wir haben ganz andere Hilfsmittel erhalten, die auf der einen Seite super sind. Aber in meinem Alter – und ich bin eigentlich sehr nahe an dieser Generation, ich bin mit

⁶ Die vollständige Aussage wurde bereits als Einstieg unter 4.2.2 verwendet.

Computer aufgewachsen – aber ich merke schon bei mir, dass eine Hemmschwelle da ist, da ich es anders gelernt habe. Ich bin noch Papier und Schreiber Generation. [...] » (9:35)

Die Frontmitarbeitenden sind überzeugt, bei der besten Bank mit den besten digitalen Produkten zu arbeiten. Sie schätzen die hohe Kompetenz innerhalb der Bank und die Möglichkeiten, jederzeit Bildungsangebote besuchen oder Wissen abrufen zu können. Gleichzeitig stellt diese Selbstverantwortung eine hohe Herausforderung dar. Es besteht latent das Gefühl, mehr zur persönlichen Kompetenzentwicklung machen zu müssen. Die diversen Entwicklungen werden als dermassen umfangreich aufgefasst, dass fortlaufend zu wenig Zeit vorhanden ist, die bestehenden Möglichkeiten auch tatsächlich zu testen und zu nutzen. Als Unterstützung wurden im Jahr vor den Interviews sogenannte digitale Experten in den Filialen eingeführt. Eine Führungsperson erklärt den Ursprung und die Idee dahinter:

«Gerne knüpfe ich hier an. Was ist der Ursprung von den digitalen Experten, die innerhalb der Bank eingeführt wurden? Warum wurde das eingeführt?»

«Man hat festgestellt, dass wir eine unglaubliche Power hinten haben, in der Zentrale, da kommt Ware [Produkte, neue Dienstleistungen und Prozesse] und der Vertrieb macht nicht mit. Das Ganze, was geliefert wird, kann vorne gar nicht abgebildet werden. Da der Kundenberater noch nicht soweit ist, dass er E-Banking über das Mobil oder Tablet macht, oder dass der Kundenberater gewisse Produkte selbst fast nicht nutzen kann oder möchte. Das war der Ursprung zu sagen: 'Hey, wir brauchen jemanden als Schnittstelle; Was braucht ihr an der Front, wenn etwas ausgerollt wird? Braucht ihr Schulungen, braucht ihr Videokonferenzen, braucht ihr vor Ort Schulungen? Woran scheitert das Ganze überhaupt?' » (7:87)

«Was waren die Erkenntnisse, bevor diese neue Funktion des digitalen Experten eingeführt wurde? Woran waren die Einführungen gescheitert?»

«Am Fachwissen und am Willen [der Frontmitarbeitenden]. Das Problem in der Organisation ist einfach: Wir haben so viele Kunden, so viele Termine, so viele Anforderungen, und, und, und. Der ganze Zielvereinbarungsprozess, wo du Ziele hast und die ganze digitale Nutzung war dabei nur ein Randthema in der Leistungsbeurteilung. Ich glaube, das ist auch mit ein Grund, dass das nicht funktioniert. Wenn du wirklich möchtest, dass auf diesem Thema gearbeitet wird, dann musst du es auch messbar machen.» (7:8)

Womit sich selbstredend der Druck auf die Mitarbeitenden erhöht: Es wird noch mehr gemessen, damit noch besser kontrolliert werden kann, wer was wie verwendet und falls es nicht verwendet wird, werden Rechtfertigungen verlangt und der Druck erhöht, die Anpassungen schnellstmöglich vorzunehmen. Die neuen Kompetenzanforderungen sind in allen Filialen ein Thema, nachfolgend die Sicht einer anderen Führungskraft:

«Wir versuchen schon – das kommt nicht nur von uns als Team, sondern auch von der Region – gewisse Richtlinien zu geben: Wenn man zum Beispiel ein E-Banking verkauft hat, dass man die Person einige Wochen später wieder sieht, wirklich in der Geschäftsstelle wieder hat; mit ihr auch die Pins der Karten ändert; das erste Mal am PC das E-Banking zeigt; das Access-App, damit eben der Kunde die Sachen auch nutzt.

[...]

Ehrlich, wir haben relativ viele Apps. Wir sind auch als Mitarbeiter schon sehr gefordert und wir fragen uns, warum konnte man die Funktionen nicht in derselben App integrieren, einfach eine Funktion mehr. Für die Mitarbeiter ist auch unklar, warum es eine eigene App nur für das Log-in braucht. Das ist natürlich bei den Kunden auch so. Wenn du den Kunden sagst, das ist deine App für Kontobewegungen, das ist die App für Zahlungen, das ist die App für das Log-in und das ist die App, um Dokumente zu speichern, [schnauft tief ein]: ja ok.» (4:24)

Eine junge Mitarbeitende ergänzt zu diesem Thema:

«Auf der einen Seite bekommen wir wahnsinnig viele Plattformen zur Verfügung gestellt, aber es heisst einfach: 'Benutzt es!' Wir werden nicht herangeführt. Das ist unsere Aufgabe, uns damit vertraut zu machen. Wenn ich zurückschaue, beim ersten Verkaufstraining haben sie uns gezeigt, wie man visualisiert. Heute heisst es einfach, ihr wisst ja, wie ein Computer bedient wird. Nur, das muss man auch elegant ins Gespräch einbauen. Das ist die Schwierigkeit mit dem viele in unserer Geschäftsstelle kämpfen; sich darum nicht trauen. Vielleicht auch: Computer ist Computer und es ist gut, wenn es funktioniert, wenn es aber nicht funktioniert, stehst du saudämlich da, vor dem Kunden. Und diese Plattformen sind leider nicht die stabilsten und dann finde ich, stehst du blöd da, wenn du etwas falsch geklickt hast und sich alles wieder komplett aufhängt. Uns heranzuführen, wie setze ich es ein, wie führe ich das Gespräch, dass nicht beide [der Kunde und der Kundenberater] in den Computer schauen: dort fehlt es noch [sehr betonend]! Das ist ein Punkt, den ich in meinem Alter habe [Mitte 20], dann möchte ich nicht wissen, wie es der Generation 50plus ergeht, wenn sie alles elektronisch machen müssen.» (9:125)

Wie in der ersten Studie gezeigt wurde und das eben dargelegte Zitat bestätigt, ist die digitale Kompetenz nur beschränkt ein Thema des Alters. Das Können ist sehr stark mit dem Wollen verknüpft. Es braucht somit Lösungen, welche die Belegschaft aktiv in einen Kompetenzerweiterungsprozess führt, wie dies eine Führungsperson sehr bildhaft darstellt:

«Du müsstest einen Berater eine Woche rausnehmen und eine Ausbildung schaffen und nicht nur ein WBT [Web Based Training] machen oder ihn einmal für 2 Stunden in eine Ausbildung stecken. Aber das kostet extrem viel, aber es viel nachhaltiger. Es wäre 1 Woche von 52, minus die Ferien, wo man nachhaltig mit ihm arbeiten würde.» (12:20)

[...]

«Nein, nein. Wir haben diese Gefässe nicht. Man hätte die ganzen Ausbildungsblöcke aufbauen müssen. Ich habe das mit den Lehrlingen gemacht, damit diese mehr bei uns lernen, nicht in der Branchenkunden, sondern bei uns

im Büro. Wir brauchen diese mehr um mehr als Assistenten, was eigentlich ein Armutszeugnis ist, aber wir haben keine Assistenten mehr im Personal Banking, da wir – wie gesagt – immer mehr Zeit in der Vorbereitung, im Gespräch und in der Nachbereitung benötigen, brauchen wir die Lehrlinge immer mehr und bei diesen geht der Lerneffekt unter. So habe ich versucht, Gefässe zu bauen, damit diese mehr lernen. Bei den Beratern ist es nicht angedacht. Wir haben schon Schulungen von eins bis zwei Tagen, wo man empfiehlt zu gehen, aber die meisten gehen nicht, weil sie dermassen im Sog der Beratungen sind.» (12:17)

Ein junger Frontmitarbeiter ergänzt in dieselbe Richtung:

«Wenn ich drei Massnahmen sagen muss, wäre es einerseits: noch mehr schulen; die Mitarbeitenden; damit wir Sattelfest sind. Das sind viele noch nicht; weil man es vielleicht nur einmal gelernt hat, einmal eine Ausbildung hatte und nachher geht man auf den Kunden los und versucht es. Zweiter Punkt: Nochmals Vorteile klar aufzeigen, dass es eben kein Müssen ist: Jetzt darf ich nicht mehr meine Papierform verwenden, sondern: ‘Hey cool, es [die digitale Variante] hat auch Vorteile! Ja, das wäre es.» (8:152)

Die Digitalisierung im Beratungsprozess wird gleichzeitig auch sehr positiv erlebt: Es findet eine Angleichung der Fachkompetenzen statt, was Qualitätssicherheit schafft und speziell bei den jüngeren Mitarbeitenden zu hoher Selbstsicherheit im Arbeitsalltag führt. Eine junge Mitarbeiterin erzählt:

«Ist das aktuelle Bankenumfeld herausfordernd – positiv wie auch negativ herausfordernd?»

«Ist etwa in der Mitte. Es gibt viel Positives aber auch ganz viel Negatives.» (11:30)

«Kannst du spezifischer werden?»

«Die Leute sind eher negativ eingestellt, vor allem die Älteren. Die Jüngeren eher weniger. Ich bin noch jung, für mich ist es nicht so schwierig, mit dem mitzugehen, wie für andere Mitarbeitende, die sich gewisse Dinge über längere

Zeit gewohnt waren, was sich jetzt drastisch verändert. Das kann natürlich auch schwierig sein.» (11:56)

«Was ist schwierig?»

«Zum Beispiel einerseits..., bei uns hat es in den letzten Jahren auch recht angezogen. Sei es mit den Systemen, mit der Standardisierung, zum Beispiel mit dem ganzen Beratungsprozess, wenn man das vorher nicht kannte und plötzlich musste man das machen, kann das schon schwierig sein.»

«Wie ist das für dich als junge Beraterin?»

«Ja, es ist gut so, man hat sich daran gewöhnt. Es ist auch eine Absicherung von uns und jeder macht es gleich, was eigentlich positiv ist.» (11:58)

Eine andere noch junge Beraterin beschreibt die Veränderung innerhalb der 6 Jahre, seit sie aus der Lehre ist:

«Wäre es vor 10 Jahren möglich gewesen, mit 26 Jahren ein Kundenbuch zu übernehmen?»

«Ich glaube nicht. Ich habe es damals immer so wahrgenommen – bin darum zuerst auch in Richtung KMU-Beratung gegangen – weil ich aus der Lehre das Gefühl hatte, dass du als junge Person bei den Privatkunden nicht gleich akzeptiert wirst wie als Beraterin wie auf der KMU-Seite, das tönt jetzt doof. [...]. Schlussendlich habe ich doch wieder gewechselt. Ich denke, da hat sich auch die Zeit etwas geändert: Dass sich die Leute daran gewöhnen müssen, dass heute junge Leute schneller in Positionen kommen als früher. Dass man sich das Wissen, das ein Privatkunden-Berater braucht, heute schneller aneignen kann, auch ausbildungstechnisch. Heutzutage, egal auf welchem Thema, wenn man sich weiterbilden möchte, man kann eine Weiterbildung darauf machen.» (9:18)

«Hilft hier die Digitalisierung?»

«Ja, man kommt schneller zu den Sachen. Man hat einen anderen Zugang, egal zu was, man findet es. Wenn man sich über ein Thema schlau machen möchte, man findet zu allem etwas und kann sich auch das Wissen schneller aneignen.» (9:13)

[...]

«Ich habe das Gefühl, es hat eine hohe Professionalisierung stattgefunden und findet immer noch statt und das mit einer heute um einiges jüngeren Frontcrew. Es beginnt bereits da, dass heute auch in der Lehre massiv mehr gefordert wird. Wenn ich unsere Lehrlinge anschau, dann müssen diese mehr leisten, was von der Bank verlangt wird, als ich musste. Sei es zum Beispiel der Beratungsstandard. Wir haben gelernt, wie man ein Gespräch führen könnte und nicht schon so: zack, zack, zack. Die haben jetzt aber genau schon den Zertifizierungsstandard. Ende Lehre haben die den Zertifizierungsstandard und könnten ohne Probleme an der Front arbeiten. Ende letztes Jahr, als ich in der Ausbildung in Zürich war, da war ich beeindruckt. Da hat es Privatkundenberater dort gehabt, die kamen im Sommer aus der Lehre, die führen Beratungsgespräche, wo ich sagen muss: Wau! Also ich [betont] mit Beratungserfahrung und ich bin jetzt 6 Jahre in der Beratung: Wau! Weil die genau so [betont] geschliffen dort herauskommen. Es ist eine andere Qualität, die da herauskommt, als auch schon. Da findet wirklich eine Professionalisierung statt. Unsere Lehrlinge sind aber auch sehr beliebt, abgeworben zu werden.»
(9:16)

«Das ist die interne Ausbildung?»

«Ja. Die Branchenkunde hat sich nicht gross verändert. Das sind die spezifischen Kurse von unserer Bank, welche die Lehrlinge alle paar Monate haben, auf denen die Lehrlinge noch zusätzlich geschult werden, die wir Berater mit den Verkaufstrainings auch haben. Das ist schon eine andere Qualität, die wir mit auf dem Weg bekommen. Zum Beispiel die eine Beraterin hat ein Praktikum gemacht von 6 Monaten, hat dann bei uns begonnen und nach 2 Wochen bei uns konnten wir sie ohne schlechtes Gewissen Beratungsgespräche führen lassen. Zum Teil haben wir auch mehr von ihr gelernt als sie von uns. Die bekommen so viel auf den Weg. Wir bestehenden [Berater] müssen es [die Ausbildung] uns holen. Ich denke auch da, das Angebot besteht, aber du musst es holen.»

Ein junger Berater zu diesem Thema:

«Ich glaube, man möchte eine gewisse Standardisierung und das [die digitalen Tools] ist ein Teil davon. Das haben wir auf Papier auch aber, du kannst mit dem Tool jeden Kunden gleich kompetent beraten. Plus haben wir wirklich Vorteile, wenn du Steuerberatungen machst, Vermögensberatungen, sind es riesen Vorteile, wenn du es mit dem Tool machst. Du kannst dem Kunden sagen: 'Schau, das und das ist der Effekt, das ist die Lösung.' Es ist alles im Tool gespeichert. Du kannst einen Ausdruck machen oder ihm auf das Mobil senden. Die Vorteile dieser Tools überwiegen schon – ich muss das schon sagen.» (8:19)

Auch eine ältere Frontmitarbeiterin sieht viel Positives in der standardisierten Ausbildung:

«Wie werdet ihr auf dem Weg begleitet?»

«Sehr aktiv, das heisst, wir haben Mitarbeiterunterstützung. Wir haben gute Tools, wir haben gute Lernprogramme, wir haben selbstredende Tools. Wir haben ein System, wo jeder Mitarbeitende selbständig arbeiten kann. Wir haben ein Tool, wo wir das Problem, das wir haben, mit einem Fachbegriff suchen können. Wenn wir nichts finden, dann können wir ein Ticket elektronisch aufgeben und dann wird dem nachgegangen. Wir werden allgemein geschult, das sowieso. Wir werden zertifiziert, das ist auch ein Mehrwert gegenüber den Kunden. Entsprechend sind wir standardisiert, dass jeder Mitarbeitende auf demselben Level ist. Wir werden nicht allein gelassen, obwohl man das Gefühl hat, durch die Digitalisierung wird man zum Einzelgänger, nein, das ist nicht der Fall. Wir tauschen uns auch immer wieder aus. Sobald etwas Neues mit dem Mobilbanking kommt, oder mit dem E-Banking, wird uns das vermittelt. Ich bin selbst dafür zuständig. Wir machen da Fachführungs-Calls, so Telefongespräche mit allen Mitarbeitenden, wo wir alle Mitarbeitenden nochmals darüber informieren und zeigen wie es geht. Wir haben auch so Demo-Programme, die wir auch den Kunden schmackhaft machen können, wie man eine Rechnung mit dem Natel zahlen kann. Technisch sind wir sensationell, ich habe auch Kollegen bei einer anderen Bank, da sind wir wirklich gut und das ist schön, diese Unterstützung haben wir, ja.» (10:11)

Auf der einen Seite ist sehr viel Unterstützung vorhanden, gleichzeitig braucht es sehr hohe Selbstverantwortung, diese Unterstützung auch zu holen. Durch die digitalen Experten konnte der Support für die digitale Transformation verbessert werden. Dennoch beklagen sich viele Mitarbeitende, dass sie kaum Zeit haben, sich mit den neuen *Dingen* auseinander zu setzen. Gleichzeitig fühlen sich engagierte und erfahrene Frontmitarbeitende in ihrer persönlichen Kompetenz beschnitten, da Flexibilität für individuelle Kunden- wie auch Kundenberaterbedürfnisse verloren gehen. Es entsteht die Wahrnehmung, dass es keinen Unterschied macht, welche individuellen Kompetenzen die Frontmitarbeitenden mitbringen, was Identifikationsverlust mit der Arbeit und Unzufriedenheiten im Alltag auslöst. Einem Interviewteilnehmer, Mitte 30, wird gegen Ende des Interviews das Verhaltensmodell⁷ gezeigt, worauf er sofort emotional reagiert.

«Wie könnte man das, was wir hier diskutiert haben, in diesem Modell einordnen?»

«Letztes Jahr habe ich das hier enorm gemerkt [zeigt auf Persönlichkeitsfaktor, Einstellung]. Man hat mich laufen gelassen. Ich konnte viel von meiner Persönlichkeit einbringen. Man hat mir die Freiheiten gegeben, man hat mich machen lassen. Das war enorm positiv. Ich habe einen guten Charakter, ich habe ein gutes und tiefes Wissen und das Wollen sowieso. Das ist aber auch der Punkt, wo ich sage: Hey, mit diesen Leitplanken kann ich nicht das erreichen, was ich möchte. Dann ist aber auch etwas falsch, ich möchte auch etwas erreichen.

Jetzt wo wir den Wechsel bei meinem direkten Vorgesetzten hatten, der versucht jetzt die Erwartungen [des Unternehmens] auch weiterzugeben, er versucht alles zu erfüllen. Logisch, er ist auch neu. Mir fliegt der Persönlichkeitsfaktor gegenüber dem Organisationsfaktor weg, weil wir sehr viel soziales Sollen und vor allem Müssen drin haben. Es ist mehr der Organisationsfaktor. Es ist nicht mehr so wichtig, wer hier ist, wer ist links [Persönlichkeit]. Da kann man dann

⁷ Siehe Kapitel 2.7.6

auch sonst einen nehmen, denn der erreicht genau gleich viel bei dem Bewegungsfreiraum wie einer mit einem Top Wissen, weil dieser einfach auch nicht mehr Spielraum hat. Das Individuelle, die Persönlichkeit, da geht vieles verloren gegenüber den Organisationsfaktoren.» (3:17)

Der über 50-jährige Kundenberater mit Führungsfunktion erklärt seine Wahrnehmung folgendermassen:

«Es gibt ja keinen Spielraum mehr. Industrialisierung im Bankenbereich erlebe ich in Reinkultur. Es gibt eigentlich fast keinen Handlungsspielraum mehr. Es ist alles klar definiert. Im Banking wurde in den letzten Jahren alles so reguliert, dass man beim Arbeiten gar nichts mehr falsch machen kann. Die Prozesse sind klar vorgeschrieben. Es gibt nichts im Prozess, das nicht vorgegeben ist. Du kannst gut einen Jungen arbeiten lassen. Er kann gar nichts mehr falsch machen.» (1:7)

[...]

«Wird die individuelle Art noch geschätzt?»

«Das ist ein wichtiger Punkt, die individuelle Art hat auch immer weniger Platz. Je mehr die EDV zum Einsatz kommt, um so standardisierter ist es. Dann geht die Individualität verloren und manch ein Kundenberater fühlt sich dann nicht so wohl. Denn er findet: wir sind im Verkauf tätig und im Verkauf gibt es immer eine Individualität, damit wird eher das Geschäft gemacht, als mit reinem Wissenstransfer. Das ist dann nochmals ein Grund zu sagen, ich gehe doch lieber meinen Weg [und kündige].» (1:29)

Im Gespräch mit der Ausbildungsverantwortlichen wird die Diskrepanz zwischen Standardisierung und Individualität ebenfalls spürbar.

[...] *«Das eine ist, dass in der Vergangenheit extrem viel immer in das Fachliche investiert wurde, eigentlich ausschliesslich, und das Soziale, die Sozialkomponenten wie weggelassen wurden. Das Ganze hat sich nun extrem verschärft durch die Digitalisierung, die natürlich jetzt bereits recht weit ist. Für extrem viele Kontakte braucht es den Berater nicht mehr: wenn du zum Vergleich*

10 Jahre zurück gehst. Da ist eigentlich bereits wahnsinnig viel passiert und zukünftig wird noch mehr kommen. Das war der Auslöser, dass wir wirklich auch gesagt haben, wenn wir uns differenzieren wollen, dann ist der Faktor Mensch, dort wo es einen Touch-Point gibt, sicher extrem wichtig.» (5:56)

«Auf der einen Seite haben wir die Industrialisierung und Standardisierung, die im Banking läuft, wo der Prozess sehr stark strukturiert wird und nun sprichst du von Individualität?»

«Wahrscheinlich kommt es darauf an, was der Kunde möchte, was für ein Bedürfnis er hat. Für ein Standardbedürfnis brauchst du den Berater gar nicht mehr, möchte das die Bank auch nicht, da die Ressource auch viel zu teuer ist. Plus ist es auch nicht so konvenient für den Kunden, da er das andere [digitale] zu jeder Zeit und viel schneller haben kann. Ich glaube, dass wenn du in dieser Beraterfunktion bist – und es beginnt sich so zu verändern und es hat sich schon länger begonnen zu verändern – verändert sich doch die Tätigkeit des Beraters und somit auch ganz stark das Rollenprofil, eigentlich. Gewisse Tätigkeiten werden einfach weggenommen. Auch recht viel Administratives und ich würde behaupten, auch nicht jeder hat es gerne. Das bedeutet: Jetzt muss er immer raus. Das heisst: Hey, so und so viele Kontakte. Das ist dann das andere. Es ist auch die Veränderung vom Berater zum Verkäufer. Du hast aber auch einfach andere Leute noch drin [keine Verkäufer].» (5:21)

Auch eine junge Beraterin äussert sich kritisch zu gewissen Standardisierungen und der fehlenden Möglichkeit, individuell Probleme lösen zu können.

«Gleichzeitig ist aber alles sehr stark standardisiert und strukturiert. Ist nicht alles im Prozess vorgegeben?»

Doch, das ist auch so. Und trotzdem gibt es die Ausnahmefälle. Du wirst aber für den Fall A, B und C vorbereitet. Kommt dann aber der Fall D, dann bist du aufgeschmissen. Das sind dann die Dinge, die eine Unsicherheit bringen. Wir haben zwar standardisierte Prozesse, die dir alles vorgeben, der Kunde, der vor dir sitzt, ist aber immer noch ein Individuum, das anders sein kann, das etwas anderes erwartet, als wir standardmässig liefern können. Das ist wahrscheinlich

der Punkt, was unser Chef früher viel mehr gelernt hat und dadurch auch einen anderen Rucksack mitbringt. (9:28)

Die Digitalisierung vereinfacht die Standardisierung, was die Unternehmensprozesse verändert. Für die Frontmitarbeitenden sind diese Veränderungen nicht immer nachvollziehbar. Es braucht Zeit, um neue Kompetenzen zu entwickeln, um überhaupt mit *dem Neuen* umgehen zu können. Es braucht Sicherheit im Umgang mit neuen Tools. Gleichzeitig muss der Kunde auf diese neuen, digitalen Möglichkeiten vorbereitet werden, da er sie oftmals nicht vermisst hat, da sie ihm selbst noch nicht bekannt waren. Der Berater kommt in eine ungewohnte Verkäuferrolle und empfindet diese Rolle oftmals belastend. Als Berater lösen Frontmitarbeitende Probleme der Kunden, als digitale Verkäufer fühlen sie sich in der Rolle, etwas dem Kunden aufschwätzen zu müssen. Die Frontmitarbeitenden leiden unter einem organisatorischen Verkaufsdruck, da die Kunden oftmals andere Bedürfnisse haben, als das vorgegebene Verkaufsziel der Front, was zu inneren Konflikten führen kann.

Mit dem selektiven Kode Beteiligungsfaktoren sind zusammenfassend jene Faktoren gemeint, die entscheidend sind, damit sich die Frontmitarbeitenden an und innerhalb der digitalen Transformation beteiligen. Dies sind Interesse und Verständnis für die Veränderungen. Damit dieses vorhanden ist, dürfen die Mitarbeitenden nicht nur mit Vorgaben und sachlichen Zielen *gefüttert* werden, sondern sie schätzen es, in den Veränderungsprozess einbezogen und persönlich involviert zu werden. Die digitale Transformation verlangt neue Kompetenzen für einen souveränen Umgang mit den digitalen Produkten aber auch im Umgang mit den Kunden. Zeit um diese Kompetenzen fehlen an vielen Orten. Zeit wird aber gerade benötigt, um eine Sicherheit im Umgang mit den neuen Anforderungen zu gewinnen. Die Individualität im Verkaufsgespräch wird durch die Standardprozesse verdrängt mit Vor- wie auch Nachteilen. Die Standardisierung führt zu einer Professionalisierung im Speziellen bei den jungen Mitarbeitenden. Gleichzeitig fühlen sich die älteren Mitarbeitenden in ihrer Freiheit in der Beratung beraubt.

Das Wohlbefinden und Unbehagen der Frontmitarbeitenden konnte in den letzten drei Unterkapiteln mit Hilfe der drei selektiven Kodes Führungsfaktoren, Organisationsfaktoren und Beteiligungsfaktoren detailliert beschrieben und mit Originalaussagen aus den Interviews gestützt werden.

Im folgenden Kapitel werden im Sinne einer Synthese die Erkenntnisse zusammengefasst. Dazu werden mit Hilfe der selektiven Kodes Theorien formuliert, in denen die Kernaussagen in Form einer neuen These induktiv hergeleitet werden.

4.2.4 Unternehmenskulturelle Wünsche

«Auf der Konsumseite lebt die Ökonomie der Spätmoderne, so habe ich schon dargelegt, von der Transformation des Beziehungs- oder Resonanzbegehrens in ein Objektbegehren, was nichts anderes bedeutet als die (paradox erscheinende) buchstäbliche Verdinglichung von Resonanz. Diese wird kaufbar, kontrollierbar, verfügbar, manipulierbar und vor allem: messbar gemacht. Als charakteristisches Signum dieser Transformation erscheint der ubiquitäre Versuch der Quantifizierung von Resonanz [...].» (Rosa, 2016, S. 620)

Was sind die unternehmenskulturellen Voraussetzungen und Konsequenzen, welche die Zusammenarbeit in der laufenden digitalen Transformation positiv wie auch negativ beeinflussen? Dieser Fragestellung soll nachfolgend nachgegangen werden. Ziel dieses Kapitels ist eine Synthese des bis anhin Beschriebenen. Auf oberster Abstraktionsebene wird je eine Übersichtsgrafik erstellt. Die empirischen Erkenntnisse werden induktiv zu einer Theorie zusammengefasst, welche die beobachteten Phänomene beschreibt.

Die Theorie der sozialen Beschleunigung (Kapitel 2) bildet dazu das Rückgrat der Erhebung, das Verhaltensmodell aus Kapitel 2.7.6 entspricht einem Orientierungsrahmen für die qualitativen Befragungen, die sozialwissenschaftlichen Konstruktionen von Bourdieu (Kapitel 2.7.7) beschreiben die zu beobachtenden Divergenzen zwischen Dispositionen und

Feldern. Die Ergebnisse der quantitativen Befragung stecken als Eckpfeiler die Grenzen der Erhebungswelten ab.

4.2.4.1 *Führungsfaktoren:*

Persönlichkeiten prägen Unternehmenskulturen (Theorie 1)

«Some very well-known companies such as Whole Foods (founder John Mackey dedicates a whole chapter to love in his book Conscious Capitalism) and Southwest Airlines (their NYSE ticker code is LUV) make explicit reference to love. In leadership writing, one of the most widely sold leadership textbooks (The Leadership Challenge by James Kouzes and Barry Posner) concludes that love is “the secret to life” and consider it the “best kept secret” of great leadership. We have also seen leadership books written by respected leaders such as John Hope Bryant (Love Leadership) and Joel Manby (Love Works) advocating for love in the work context. In organizational research, Sigal Barsade and Olivia O’Neil have shown that a culture of love corresponded to increased levels of job satisfaction, teamwork and improved customer outcomes. » (Coombe, 2016, S. 2):

Im folgenden Kapitel werden zunächst die unternehmenskulturellen Bedingungen hinsichtlich der Führungsfaktoren beschrieben. Darin enthalten sind die axialen Kodes: Identifikation, Menschlichkeit und Vertrauen. In der Synthese werden die Führungsfaktoren mit den Begriffen Verantwortung, Wertschätzung, Inspiration und Vertrauen spezifischer umschrieben und schliesslich zu einer Theorie geformt.

Die Führung vor Ort hat massgeblichen Einfluss auf die Befindlichkeiten der Frontmitarbeitenden in der digitalen Transformation. Es sind die Führungskräfte, die Identifikation mit den neuen Prozessen und Produkten auslösen und Kompetenzen entwickeln und vermitteln. Fehlt umgekehrt die Identifikation der Führungskraft mit den Neuerungen, äussern sich die Frontmitarbeitenden kritisch gegenüber Veränderungen. Interessanterweise ist auch die Führungskraft dafür verantwortlich, ob die Mitarbeitenden das Gefühl haben, in der Umsetzung der Transformation einen hohen oder kaum einen

Spielraum zu haben. Eine junge Mitarbeiterin schildert ihre Wahrnehmungen folgendermassen:

«So wie du das formulierst, hattest du es auch schon anders erlebt? Was war es?»

«Vielleicht der Chef [schmunzelt]. Das Team war auch Top, aber es ist dann auseinandergeflogen, aufgrund vom Chef. Dann hat man auch gesehen wie viel Einfluss dieser hat. Wo ich gesagt hätte, das macht weniger aus, so lange wir es untereinander guthaben.» (11:63)

Folgendes Memo wurde nach dem Interview mit eben dieser jungen, sehr motivierten Mitarbeiterin verfasst. Ziel des Memos war, die positive Stimmung aus dem Gespräch festzuhalten, um stellvertretend aufzuzeigen, was gute Führungsfaktoren beinhalten können. Das Memo wird hier so wiedergegeben, wie es nach diversen Interviews und unmittelbar an das eben erwähnte verfasst wurde, um die subjektiven Gedanken des Interviewers zu verdeutlichen:

«Teamzusammenhalt scheint ein Schlüsselement zu sein, um digitale Veränderungen erfolgreich zu meistern. Die Führung vor Ort ist wichtig für das Arbeitsklima. Sie bringt Struktur in den sonst so dynamischen Arbeitsalltag, regelt explizit wie auch implizit die Prioritäten und gewährleistet die Zusammenarbeit und den Zusammenhalt unter den Mitarbeitenden. Dabei darf der Chef nicht nur delegieren und kontrollieren, wie es durch die technischen Möglichkeiten umsetzbar wäre, sondern er muss sich mit den Mitarbeitenden zusammensetzen und gemeinsam sollen Ideen oder neue Arbeitsschritte entwickelt und umgesetzt werden. Dabei wird Freiraum geschätzt. Der 'erlebte' Freiraum ist jedoch stark abhängig von der direkten Führung. Freiraum ist ein subjektives Empfinden, abhängig davon, wie stark die Führungskraft das herausschält, was gemacht werden muss, oder jenes, das gemacht werden kann. Förderung und Beförderung motivieren, wobei die nicht monetäre Anerkennung höher zu gewichten ist als die monetäre, hier speziell auffallend bei jungen Mitarbeitenden, obwohl diese im Verhältnis zu den älteren Bankangestellten ein tieferes Einkommen aufweisen. Verbundstrukturen bei den Filialen, wo eine

Führungskraft für verschiedene Geschäftsstellen zuständig ist, funktionieren nicht. Es braucht jemanden vor Ort. In einem Verbund fühlen sich die Mitarbeitenden als Nummer. Obwohl Organisationsstrukturen an sich klar definiert sind und vermeintlich eindeutige Rahmenbedingungen bestehen, gehen die Wahrnehmungen und Wirkungen dieser Organisationsstrukturen hinsichtlich dessen stark auseinander, was das Management beabsichtigt und was von den Mitarbeitenden erlebt wird.» (11.00)

Gerade in einer Gesellschaft der Singularitäten (Reckwitz, 2017) scheinen *Persönlichkeiten* im Zentrum zu stehen. Damit ist gemeint, dass ein persönlicher Zugang zu den Führungskräften wichtig ist und umgekehrt diese individuell auf die Mitarbeitenden eingehen können und auch wollen. In verschiedenen Interviews wurde dieses Verhalten unbestimmt als *das Persönliche* bezeichnet. Dies im Unterschied zum unpersönlichen Austausch. Unpersönlich aus Sicht der Frontmitarbeitenden meint, dass die Führungskräfte entweder nicht spürbar sind oder lediglich als Marionetten von übergeordneten Hierarchien wahrgenommen werden.

Der nächste Ausschnitt ist von einer Frontmitarbeiterin, die mit den laufenden Veränderungen und vor allem dem fehlenden *persönlichen* Austausch vor Ort nicht zufrieden ist:

«Ich bin kein Verfechter von: 'Früher ist alles besser gewesen.' Es war nicht besser. Man erinnert sich an die guten Sachen einfach besser.» (2:97)

«Geht es um die direkte Führung?»

«Diese Führungsebene hat null Kompetenz. Diese ist nur ein Trichter, meiner Meinung nach.» (2:18)

Was wäre deine Erwartung an die Führung?

«GEEEEELD [sehr betont, lacht anschliessend laut], nein gerade nicht Geld. Ich kann es dir sagen. Unser vorletzter Geschäftsstellenleiter, der jetzt bei der Konkurrenz ist, nach jedem Jahresgespräch, immer wenn er den Bonuszettel hingelegt hat, hat es am Schluss einen Händedruck gegeben: 'Danke viel mal.'

Am Anfang dachte ich, ach, das ist mir sehr unangenehm. Gib mir einfach den Zettel und dann gehe ich. Und heute, heute, wo ich diesen Händedruck nicht mehr habe, weiss ich, was dieser Händedruck bedeutet [sehr betont]! Und da denke nicht nur ich so.» (2:119)

Ein älterer Teamleiter differenziert zwischen der laufenden Veränderung und dem Umgang untereinander.

«Leute schätzen den Drive, die Veränderung, dass etwas geht – grundsätzlich auch das Tempo. Die Art und Weise wie der Umgang ist, stellt eine grosse Herausforderung dar.» (4:63)

Ein anderer Teamleiter an der Kundenfront formuliert die Führungssituation folgendermassen:

«Ich glaube, die ganze Wertschätzung, egal ob es finanziell ist oder nicht, meiner Meinung nach geht es auch nicht mehr um den finanziellen Teil, einfach generell die Wertschätzung gegenüber den Kundenberatern, die fehlt ganz vielen Leuten.» (7:50)

Es stellt sich die Frage, was die Frontmitarbeitenden sich wünschen. Nachfolgend die Antwort der zuvor zitierten Kundenberaterin:

«Ich würde es cool finden, wenn ich situativ Hilfe holen könnte oder Begleitung. Ich brauche nicht jemanden, der den ganzen Tag neben mir sitzt. Aber ich hätte gerne eine kompetente Person. [...]» (2:118)

Ein anderer Frontmitarbeiter:

«Wieder mehr [Entscheidungs-]Kompetenz beim direkten Vorgesetzten. Ich bin auch klar mit dem Ziel hierhergekommen, ich möchte mal eine Geschäftsstelle führen. Das ist zum Beispiel das, was ich sehe. Das fehlt hier vor Ort. Die Leute werden hier nicht geführt, die werden gemanagt. Und dann ist man vielleicht einmal pro Woche hier.» (3:21)

[...] «dort etwas mehr zu führen und den Leuten auch Tipps zu geben. Man kennt die Leute [die Frontmitarbeitenden] gar nicht, die spürt man so ja gar nicht

mehr, ich meine jetzt auf der sozialen Ebene, denn das müsste jetzt auch gemacht werden. Das muss ich sagen, das findet überhaupt nicht statt.» (3:25)

Ganz anders schildert eine junge Mitarbeiterin den Bezug zur vorgesetzten Person in der Filiale:

«Das ist so, ich könnte [dank der Digitalisierung] hier auch aufstehen und in die Filiale meines Wohnortes sitzen und dort meinen Job erledigen. Das auf jeden Fall. Trotzdem finde ich es noch wichtig, vielleicht gerade als junge Beraterin, dass einem Leitplanken vorgegeben werden; wo mein Chef auf dem Weg, den ich machen konnte, schon noch wichtig war und ist. Wo ich jemanden habe, auch für höhere Instanzen, wo ich weiss, der stärkt mir den Rücken und steht voll hinter mir. Er unterstützt mich auch darin, was ich möchte. Ich finde es schön, wenn du ein persönliches Verhältnis haben kannst.» (9:44)

[...]

«Obwohl die Digitalisierung ja auch sehr viel Transparenz ermöglicht? Der Vorgesetzte weiss, woran du arbeitest – damit haben wir gestartet. Und erreichbar ist er über verschiedene Kanäle.»

«Was für mich als junge Beraterin wichtig ist: Ein Hypofall kann mal so und mal anders ausgelegt sein. Ich kann ihn [den Vorgesetzten] mit in die Gespräche nehmen oder nachher bei der Abwicklung hinzunehmen, wo der Vorgesetzte mega Erfahrung mitbringt. Wo ich aber von anderen jungen Beratern gehört habe – die das nicht gleich bei sich im Team haben – sagen: da fehlt ihnen die Unterstützung, um auch vom Knowhow von diesen Personen zu profitieren. Klar, man kann den Fall auch telefonisch besprechen. Aber irgendwo fehlt der Austausch dann doch.» (9:12)

Eine andere junge Mitarbeiterin äussert sich in vergleichbarer Weise positiv über den direkten Vorgesetzten:

«Euer Standort war in den letzten Jahren sehr erfolgreich. Was ist da Positives gelaufen? Was hat dazu beitragen?»

«Wir hatten einen mega guten Chef. Wir haben mit ihm sehr viel gemacht. Sind raus gestanden, waren mit ihm an einer Messe, wollten uns überall auch zeigen. Dadurch sind dann auch ein paar Sachen entstanden. Wir sind halt sehr aktiv, proaktiv auf den Kunden zugegangen.» (11:106)

[...]

Steckt noch mehr dahinter?

«Allgemein, mich hält sehr viel hier, aufgrund vom Team. Es stimmt halt alles hier.» (11:62)

[...]

Was wären Gründe, die Bank zu wechseln?

[überlegt kurz, dann sehr bestimmt] «Wenn die Wertschätzung fehlen würde!» (11:86)

Von wem?

«Einerseits von meinem Chef oder den anderen Führungspersonen. Wenn sie eher mit Negativem kommen, dann würde mir das nicht gefallen.» (11:109)

Was macht deinen Chef aus?»

«Er ist einfach extrem menschlich, das macht ihn aus. Und dennoch kann [überlegt] er den Draht zwischen Unterstützung und gleichzeitig auch Forderung extrem gut finden. Weil er gleichzeitig uns extrem gut motivieren kann. Er unterstützt uns dabei auch.» (11:23)

[...]

«Was sind die grossen Treiber, um eine Filiale vorwärts zu bringen?»

«Was ich hier schon sehr schätze: Wir geben alle einfach Gas, alle! Wir versuchen alle immer das Beste. Und wir haben einen extremen Teamzusammenhalt, das ist schon auch noch etwas vom Wichtigsten.» (11:59)

Woher kommt das?

«Weiss es nicht [lacht].»

«Was macht man, dass das so lebt?»

«Ja, wir machen privat auch etwas, oder gehen sonst mal was trinken, oder wie auch immer.»

«Die Digitalisierung standardisiert sehr viele Prozesse und Abläufe. Wie wichtig ist das Team im Ganzen? Du könntest ja auch allein arbeiten?»

«Schon noch wichtig. Gerade wenn man auch an Ausstellungen geht; das ist am Sonntag, an einem Samstag, dass man dann auch motiviert ist und gehen möchte und sich auch unterstützt. Auch die digitalen Sachen, wenn jeder für sich allein schaut, dann hat man gar kein Interesse, dass das der andere auch kennt oder hilft oder unterstützt. [überlegt] Finde ich schon noch wichtig. Und halt auch sonst, wenn man halt arbeitet, ich glaube, das hat schon auch Einfluss auf die Kunden.» (11:9)

«Du hast zuvor vom Drive gesprochen, kannst du den noch etwas beschreiben? Was macht diesen aus?»

«Ja, was soll ich beschreiben? Wir haben vom Chef mega Unterstützung. Sonst ist ja auch PKI [Privatkunden Individual] und PKB [Privatkunden Basis] eher getrennt. Und bei uns, ich sehe da fast keine Trennung, wir sind ein Team. Wir sind nicht nur PKB, wenn ein PKI-Kunde unten [in der Filiale] ist, machen wir auch ihre Aufträge.»

«Das ist nicht selbstverständlich?»

[sofort] «Nein, nein.» (11:16)

[...]

«Ich habe auch gehört, dass sich Berater als Einzelmasken fühlen...»

«... ja, aber schlussendlich ist man ein Team.» (11:60)

«Ich finde das noch spannend, da ich bis jetzt oft gehört habe, man wird einzeln gemessen...»

«... nein, das ist bei uns überhaupt nicht. Natürlich, ich werde schon einzeln ausgewertet. Aber wir sind hier für das Team. Ich mache sicher auch für mich

Dinge aber vor allem auch für das Team. Wir sagen immer, wenn alle mit Herzblut dabei sind, dann macht es auch mehr Spass.» (11:61)

«Ich frage nochmals, was ist der Trigger für dieses Herzblut?»

«Ja, die Freude am Arbeiten, am Beraten, am Verkaufen. Vielleicht teilen wir diese alle. Ich weiss es nicht.» (11:32)

Der von dieser Mitarbeiterin sehr geschätzte Teamleiter wurde anschliessend ebenfalls für ein Interviewgespräch eingeladen. Er erzählt, wie wichtig Wertschätzung für ihn ist und welche Auswirkungen dies nach seiner Ansicht auf das Team hat:

«Was wäre dein Wunschbild? Wo würdest du ansetzen?»

«Wahrscheinlich so, wie du und ich das zu Hause im Elternhaus gelernt haben. Vielleicht hart, aber herzlich. Vielleicht zwischen durch mal eine Wertschätzung. Nicht einfach, wenn du etwas Gutes gemacht hast, einfach weiter und noch mehr und noch mehr und noch mehr [fordern] und die nächste Initiative. Vielleicht auch mal einen Erfolg feiern auch einmal einen Mitarbeiter oder eine Crew herausnehmen und sagen: 'Hey, super habt ihr es gemacht, genial, zeigt uns doch mal auf, wie ihr das gemacht habt.' Einmal eine Videobotschaft für die anderen machen, dass man immer noch Freude an dem haben kann, was man erarbeitet hat. Das fehlt, die Wertschätzung fehlt. Es ist nur noch Leistung und nicht [betont] mehr.» (12:26)

Ein anderer, zufällig ausgewählter Teamleiter schildert umgekehrt, wie schwierig es für ihn geworden ist, eine positive Unternehmenskultur in seinen Filialen zu pflegen:

Wie versuchst du die Unternehmenskultur in deinen Geschäftsstellen zu gestalten?

«Das ist noch relativ schwierig. Als Filiale hat man generell eine gewisse Geschäftskultur oder ein gewisses Auftreten. Wir definieren, wie wollen wir wahrgenommen werden. Wenn wir ländlich sind, gibt es eine Phase, wo wir Krawatte abziehen oder das Veston auch mal weglassen. Bei den Hard-Facts, wie

machte ich meine tägliche Arbeit, ist sehr viel vorgegeben. Wir haben die Anzahl Kontakte mit Kunden, Kontakthäufigkeiten [vorgegeben]. Dann kennen wir die Produktnutzung, generell Dienstleistungsnutzung pro Kunde. Wir können priorisierte Kundenlisten rauslassen. Wenn ein Kunde ein Produkt nicht hat und aber ein gewisses Alter – ich weiss nicht wie genau das berechnet wird – dann gibt das eine gewisse Anzahl Punkte und die muss man dann auch priorisiert angehen. Das heisst, dort hat man Vorgaben, welche Kunden sollte man prioritär einladen und das Kundengespräch suchen.

Dann haben wir die Zertifizierung und ein Teil ist das Kundengespräch und das hat bei uns einen klaren Ablauf. Wenn ich bei uns die tägliche Arbeit anschau, ist die recht stark durch die Struktur und die Massnahmen gegeben: wen lade ich ein, wie häufig lade ich ein, was wird besprochen, wie werde ich nachbearbeiten: ist durch unsere Bank alles klar vorgeschrieben oder zumindest vorgegeben, nicht im Sinne einer Vorschrift, aber man sollte sich daranhalten.

Das beeinflusst deine Frage nach der Kultur schon sehr stark. Ich kann schon eine Kultur schaffen, aber die geht nur so weit, wie es der Arbeitsablauf nicht tangiert. Ich kann das Zusammenleben, die Unterstützung, den Auftritt, da kann ich versuchen an unserem Team zu arbeiten, der Rest ist aber schon ziemlich standardisiert.» (1:32)

Für diese Führungskraft stellen die Ansprüche im aktuellen Umfeld eine besondere Herausforderung dar, wie der folgende Auszug aus dem Interview mit demselben Teamleiter zeigt.

«Ich muss noch sagen, dass ich nur noch bis [...] in der Führung bin.» (1:89)

«Warum?»

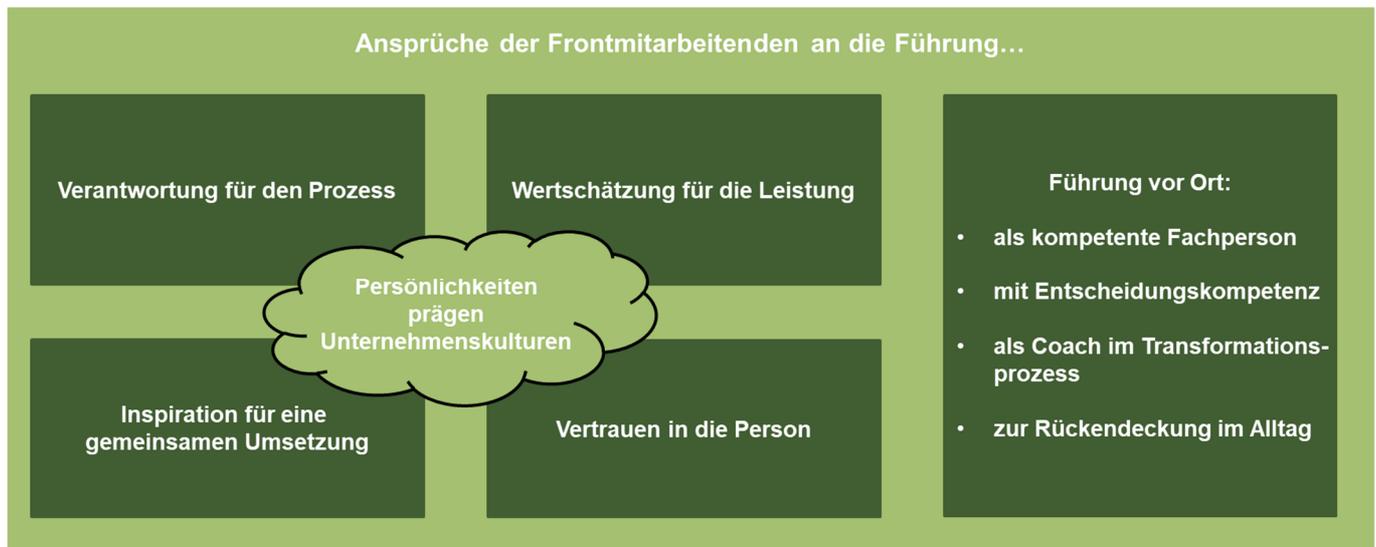
[...]

«Es ist wie ein langjähriges Ehepaar, du gewöhnst dich an die Mitarbeiter, du weisst, dass er diese Macken hat, aber du weisst auch die positiven Sachen und du weisst, zusammen machen wir es. In der Führung ist heute aber auch der Druck: Wenn der diese Macken hat, dann soll er sie haben, wo er möchte, aber

*nicht bei uns. Du merkst schon, bei der Führung wird weniger über Personen geredet als viel mehr über Headcounts. Irgendwo ist das wie auch nicht mehr meine Welt geworden. Wenn etwas nicht mehr meine Welt ist, dann beginne ich Sachen nicht mehr zu machen, Leck mir am A***, auf gut Deutsch gesagt. Dann hat mir der neue Chef auch ein paar Sachen auferlegt, wo ich gesagt habe: 'Hör, das mache ich einfach nicht, dafür habe ich keine Zeit.'» (1:91)*

Individuelles Führungsverhalten prägt die Kultur in den Geschäftsstellen und schliesslich die Wahrnehmung der Mitarbeitenden. Aber der bereits beschriebene *Druck* im Arbeitsalltag führt dazu, dass es für die Führungskraft offensichtlich sehr schwierig wird, eine *Persönlichkeit* für die Mitarbeitenden zu sein.

Wertschätzung für die Arbeit, Interesse an der Tätigkeit, Verantwortung für die Arbeitsprozesse, Vertrauen in die Person und Inspiration für neue Ideen vermitteln die Führungskräfte durch ihre Anwesenheit und ihren aktiven Austausch mit den Mitarbeitenden. Dies führt zu erhöhter Motivation und zu einem Gefühl des Miteinanders. Neuerungen können persönlich ausgetauscht und das weitere Vorgehen wie auch die Rollenveränderungen im Job miteinander diskutiert und definiert werden. Bedürfnisse werden individuell befriedigt. Es entsteht Freude in der Umsetzung von veränderten Aufgaben an der Kundenfront. Treiber sind Führungsverantwortliche, die für Frontmitarbeitende spürbar, erreichbar und verfügbar sind. Als Synthese wurde folgende Theorie entwickelt:



THEORIE 1: ANSPRÜCHE AN DIE FÜHRUNG, EIGENE DARSTELLUNG

Der selektive Kode *Führungsfaktoren* mit den in der gezeigten Abbildung versehenen Indikatoren stellt die Theorie 1 dar und fasst zusammen, welche Erwartungen und Ansprüche von den Frontmitarbeitenden an die Führung gestellt werden.

Das Wohlbefinden in der digitalen Transformation ist geprägt von einem Miteinander. Die Frontmitarbeitenden suchen einen Coach, der sie in den Veränderungen begleitet, mit ihnen Neuerungen persönlich diskutiert, das weitere Vorgehen evaluiert und der verfügbar ist. Die Frontmitarbeitenden suchen unkompliziert fachliche Unterstützung und Entscheidungskompetenz.

Sie wünschen sich Unternehmertum, das durch eine Persönlichkeit vor Ort möglich wird, welche die Mitarbeitenden spürt und ihnen dadurch Vertrauen entgegenbringen kann. Es braucht Vorgesetzte vor Ort, die einen Teamgedanken prägen und pflegen.

Die Führungskräfte benötigen Sozialkompetenzen, um die neuen Führungshilfsmittel sinnvoll und menschenorientiert einsetzen zu können. Teamgedanke und Teamspirit sind in der laufenden, digitalen Transformation entscheidende Diversifikationsmerkmale, um die Veränderungen konstruktiv zu gestalten.

Interessanterweise bevorzugen die Mitarbeitenden zusammengelegte Standorte gegenüber Verbundlösungen, um (wieder) als ein funktionierendes, bedeutendes Team auftreten zu können.

Die hier dargelegte Theorie berücksichtigt auch die in der ersten Erhebung gewonnen Erkenntnisse. So zeigte beispielsweise die Analyse der Antworten zu den offenen Fragen vier Themenschwerpunkte (Kapitel 4.1.2.12). Zur Erinnerung: Klare Ausrichtung; Information, Beteiligung und Schulung; positive Einstellung und offene Haltung; persönliches Miteinander. Es ist in der Verantwortung einer Führungskraft vor Ort, diese Erfordernisse zu erfüllen.

Die hier analysierten Zusammenhänge aus den geführten Interviews sind vergleichbar mit den grundlegenden Prinzipien einer transformationalen Führung (Bass & Avolio, 1994; Eckrich, 2017, S. 416). Es scheint zentral zu sein, dass gerade in der digitalen Transformation diese Prinzipien eines identifizierenden, inspirierenden, intellektuellen und individuellen Führungsstils besonders beachtet werden. Die Führungskompetenz vor Ort ist Voraussetzung einer positiv wahrgenommenen Unternehmenskultur. Dafür genügt nicht ein Verkaufsgespräch pro Woche, in dem Soll-Ist-Differenzen aufgezeigt werden, sondern es braucht Zeit, um miteinander als Team digitale Kompetenzen entwickeln zu können und auf eine konstruktive Art die Veränderungen zu meistern. Die Konsequenz einer solchen Unternehmenskultur ist wiederum, dass Führungskompetenz vor Ort aufgebaut und gepflegt wird. Oder wie Schein (2016a, S. 26) es formuliert:

«I learned that managers felt that they had done their jobs when they had clearly told their subordinates what to do and how to do it. It seemed not to occur to them that they had to actually create a climate in which employees would feel welcomed if they admitted that they did not understand, or did not agree, or had bad news to report. When complex problems are identified, it is often the manager's job to work with the employee to figure out together what the problem and the approach to ameliorating it might be. Listening, even good empathetic listening, is not enough if the employee feels unsafe in bringing up a problem in the first place.»

4.2.4.2 *Organisationsfaktoren:*

Menschenbilder gestalten Unternehmenstransformationen (Theorie 2)

«Während das klassische Subjekt des Bürgertums, das auf sozialen Status und Erfolg aus war, häufig seine eigentlichen Wünsche zugunsten von Pflichten und Konventionen hintenanstellen musste, und während das romantische Subjekt sich zwar experimentell ausprobierte, jedoch um den Preis eines Lebens am Rand der Gesellschaft, will das spätmoderne Subjekt beides: sich selbst entfalten und sozial anerkannt und erfolgreich sein.» (Reckwitz, 2017, S. 289)

Im Analysekapitel wurden die Themenfelder beschrieben, die bei den Frontmitarbeitenden Wohlbefinden oder Unbehagen auslösen. Im nachfolgenden Kapitel sollen die in den empirischen Untersuchungen erhobenen Erkenntnisse unter dem selektiven Kode Organisationsfaktoren zusammenfassend dargestellt werden.

Die Frontmitarbeitenden gehen gemäss der bestätigten Hypothese 1 aus der ersten Untersuchung von einem sich stark ändernden Kundenverhalten aus und erwarten, dass die eigene Bank die digitale Transformation beschleunigen muss, um die zukünftigen Kundenbedürfnisse befriedigen zu können. Gleichzeitig verändern sich die eigenen Arbeitsprozesse. Die Frontmitarbeitenden bekunden grundsätzlich keine Angst um ihre Arbeitsstelle, jedoch herrscht ein Bewusstsein, dass die aktuelle Tätigkeit in 10 Jahren aufgrund der digitalen Transformation nicht mehr dieselbe sein wird. Dabei verändert sich die Bedeutung des Faktors *Mensch* im Unternehmen: Aussagen aus der ersten empirischen Umfrage wie «der Mensch ist nur noch Handlager...» oder «...Mensch und Maschine anstatt Mensch und Mensch» skizzieren diese laufenden Veränderungen (Hypothese 2).

Es braucht eine Klärung, welche Rolle die Mitarbeitenden an der Kundenfront in Zukunft übernehmen werden. Folgende Interviewausschnitte aus der Fallstudie unterstützen diese These:

«Wenn wir zurückschauen, hat man vielleicht in der Industrialisierung eher gewusst was kommt, was in der Digitalisierung nicht der Fall ist. Macht mir

auch Angst, da man nicht einmal oben weiss, in welche Richtung es gehen wird.»
(1:1)

Oder:

«Ich glaube, Sie [die Mitarbeitenden] sehen den Sinn noch nicht wirklich, was bringt die ganze Digitalisierung. Gleichzeitig merke ich auch, wahrscheinlich ist unsere Bank noch zu schnell unterwegs, im Verhältnis zur Bevölkerung.» (7:80)

Die Frontmitarbeitenden sehen gleichzeitig Lösungsideen, die helfen könnten, diese gewünschte Rollenklärung an der Kundenfront herbeizuführen. Hierzu zwei Führungskräfte:

«Und ja, vielleicht sollte mehr kommuniziert werden: Wir machen das aufgrund sinkender Margen im Bankensektor; aufgrund von Konkurrenzverhalten, auf das wir uns anpassen müssen. Und dann ist es so: Manch ein Kundenberater spürt eigentlich schon, dass er seinen Job wegrationalisiert – unter Umständen.» (7:31)

«Von da her habe ich das Gefühl, man gibt zu wenig rüber, dass es auch eine Chance für gewisse Berufsgruppen oder für gewisse Personen oder für gewisse Tätigkeiten ist. Ich habe das Gefühl die Digitalisierung wird von der Führung eher als Schreckgespenst herübergebracht.» (1:109)

Gemäss der Umfrage verbessert die digitale Transformation die Zusammenarbeit innerhalb der Bank wie auch die Flexibilität gegenüber den Kunden (Hypothese 6). Die digitale Transformation weckt die Erwartung, in Zukunft an der Kundefront höhere Wertschöpfung für die Bank erbringen zu können, auch weil der administrative Aufwand sich massgeblich reduzieren wird (Hypothese 7). Es herrscht eine positive Aufbruchstimmung. Gleichzeitig gibt es kritische Stimmen, die beispielsweise sagen: «...Mitarbeiter/innen sind nicht mehr wichtig – Individualität geht komplett verloren». Herausforderungen scheinen dabei weniger die Kontrollen, als vielmehr das Wertesystem hinter den Kontrollmöglichkeiten zu sein. Werden diese unterstützend und konstruktiv eingesetzt, um einen besseren Job auszuüben,

werden sie von den Frontmitarbeitenden im Sinne einer Qualitätssicherung geschätzt.

Es braucht weniger Druck und mehr Zeit, um miteinander als Team entsprechende digitale Kompetenzen entwickeln zu können und auf eine konstruktive Art die Veränderungen zu meistern. Eine Rollenklärung hilft in diesem Prozess, damit sich die Mitarbeitenden mit den Veränderungen identifizieren können. Gemeinsame Werte schaffen die Basis, um die Frontmitarbeitenden in den Veränderungsprozess als konstruktive und wertvolle *Enabler* mitzunehmen. Eine Führungskraft schildert, warum ein Miteinander in der Gestaltung der Veränderungsprozesse für sie so wichtig ist:

«Und das Gute war, es war unser Kind, die anderen hatten es nicht!»

«Wieso das Gute?»

[umgehend] «Weil wir es selbst kreiert haben! Man ist viel mehr dahintergestanden, als wenn von der Zentrale etwas herunterkommt und alle haben es gemacht. Denn dann ist es ein Müssen. Ist ja vielfach so im Leben. Aber wenn du selbst etwas kreierst [...] dann macht es auch Sinn, denn es ist unser Kind, das machen nur wir und wir können uns absetzen von Gespräch zu Gespräch.» (12:31)

Ein Miteinander in der Gestaltung der Veränderungsprozesse scheint ein zentrales Element und eine konkrete Erwartung der Frontmitarbeitenden an die Organisation zu sein.

Der in vorangegangenen Kapiteln dargelegte Arbeitsdruck hat organisationalen Ursprung. Innerhalb der Organisation sollen die Anpassungen möglichst schnell vollzogen werden. Dabei müssen Ergebnisse geliefert werden, um die Entscheide zu verifizieren, wie dies beispielhaft an den Aussagen einer Führungsperson zu erkennen ist.

[...] «Das fehlt, die Wertschätzung fehlt. Es ist nur noch Leistung [betont].» (12:51)

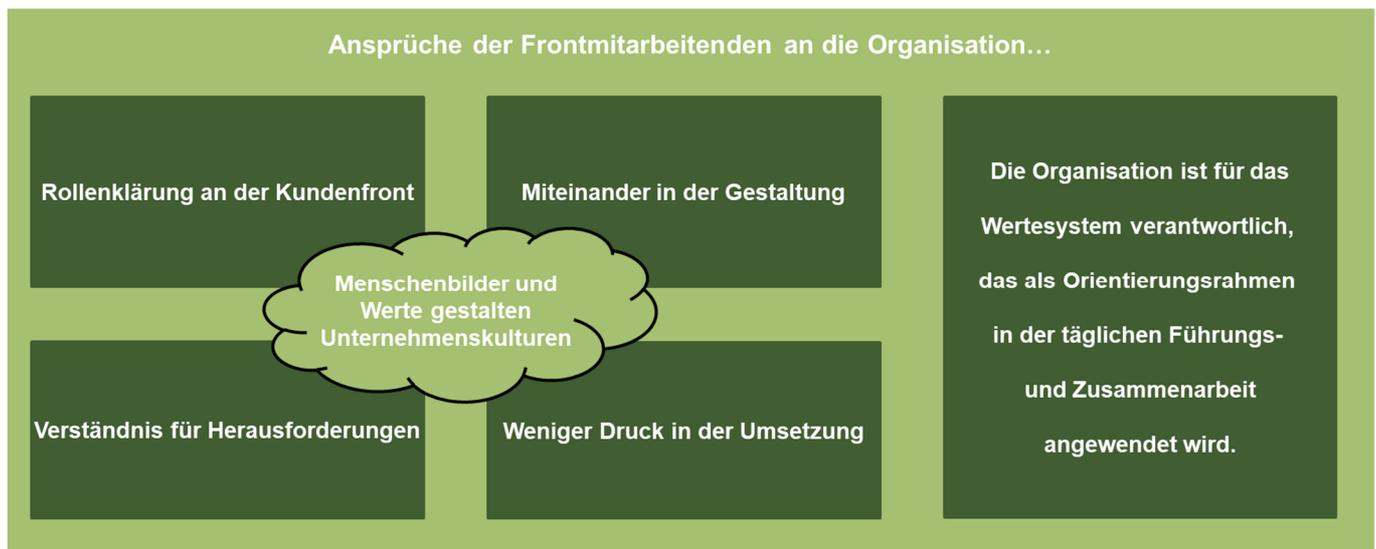
«Du bist auch Führungsperson. Erreichst du das, diese Wertschätzung?»

«[sofort] Ja, ja, in meinem kleinen Büro schon, das habe ich. Am Schluss ist es mir aber immer schwieriger gefallen, denn es ist so: Beim Druck auf die Führungskräfte beginnt es ja, also, zuerst weiter oben und dann bei [uns] Führungskräften. Dann musst du schauen, dass du diesen Stress, den Druck, nicht einfach auf die Mitarbeiter weitergibst. Etwas schon, sie sollen es ja auch spüren, aber immer auch versuchen zu motivieren und schlussendlich nicht unterzugehen unter diesem Druck und im Büro auch nicht laut zu werden. Das ist manchmal schon eine Gratwanderung.» (12:21)

Für den Umgang mit den Frontmitarbeitenden ist ein explizit ausformuliertes (oder implizit eindeutig bestehendes) Wertesystem einer Organisation entscheidend. Im Mittelpunkt steht dabei ein Menschenbild verbunden mit den damit zusammenhängenden kulturellen Wertvorstellungen, an denen sich die Organisation und somit auch die Führungspersonen und die Mitarbeitenden ausrichten können. Die Organisation und somit das für die Organisation zuständige (normative) Management ist für das vorherrschende Wertesystem verantwortlich. Dieses dient als Orientierungsrahmen, der gerade im Umgang mit Veränderungen wie der digitalen Transformation der Finanzindustrie handlungsweisend ist. Wie mit der Hypothese 12 bestätigt wurde, bilden Grundelemente wie eine klare Grundausrichtung, die Art der Beteiligung im Gestaltungsprozess, die Haltung und Einstellung gegenüber den Veränderungen und der persönliche Austausch die Basis für eine positiv wahrgenommene Veränderungskultur in der digitalen Transformation. Als positives Beispiel dienen die bereits beschriebenen digitalen Experten, die in den Geschäftsstellen einige Monate vor den Interviews etabliert wurden. Diese wirken als Multiplikatoren für die Idee einer digitalen Bank und schaffen Verständnis für das, was *oben* geschieht. Diese Mitarbeitende können sich sehr gut mit der neuen Rolle identifizieren und bringen auf eine authentische Art die neuen Ideen zu den Frontmitarbeitenden. Hier besteht ein Verständnis für die Herausforderungen an der Kundenfront und gleichzeitig können die Ansprüche des Managements an der Kundenfront platziert werden. Die

digitalen Experten funktionieren als Scharnier zwischen der Kundenfront und den Entwicklungsabteilungen in der Organisation.

Zusammenfassend entsteht auf oberster Abstraktionsebene folgende Darstellung, die als Theorie 2 bezeichnet wird:



THEORIE 2: ANSPRÜCHE AN DIE ORGANISATION, EIGENE DARSTELLUNG

Die Ansprüche der Frontmitarbeitenden an die Organisationskultur beinhalten eine Rollenklärung an der Front, damit Ausrichtung, Ziel und der Weg ins Ziel verständlich bleiben. Dabei wollen die Mitarbeitenden gemeinsam diesen Weg beschreiten und in den Veränderungsprozess involviert werden. *Zeit bekommen* für die anstehenden Herausforderungen zeigt Verständnis für den anspruchsvollen, da nicht an der gewohnten Routine orientierten, Umsetzungsprozess und reduziert den Arbeitsdruck. Der reduzierte Druck bildet eine Ausgangsbedingung, um ein Wertesystem zu etablieren, anhand dem die Handlungen im Veränderungsprozess ausgerichtet werden können. Somit entsteht Orientierung in der täglichen Zusammenarbeit. Diese Orientierung ist wichtig, da die digitale Transformation durch den disruptiven Charakter viel Orientierungslosigkeit bei den Frontmitarbeitenden verursacht.

4.2.4.3 *Beteiligungsfaktoren:*

Identifikation charakterisiert soziale Transformationen (Theorie 3)

«Wir müssen extrem viel. Wir wissen ganz klar was wir sollen. Ich kann manchmal nicht nachvollziehen, warum wir das müssen. Ich bekomme manchmal Ziele und frage mich dann, warum muss ich das? Warum soll ich das so machen?» (2:123)

«Die Einstellung, das Wollen, das ist im Moment extrem grossgeschrieben. Es geht überall darum, kann er [der Mitarbeitende] es, will er und wenn er nicht will, dann ist er einfach falsch. Wenn die Führungskräfte ein Fragezeichen setzen, kommt die Frage, wollen wir ihn überhaupt noch weiter beschäftigen?» (12:117)

Diese teils bereits in der Analyse verwendeten Aussagen stellen den Zwiespalt dar, in dem sich die Frontmitarbeitenden aktuell befinden. Auf der einen Seite wird sehr klar vorgegeben, was getan werden muss, ohne ein Verständnis fürs Warum zu fördern. Wird den Vorgaben nicht entsprochen, werden Mitarbeitende und Führungskräfte an der Kundenfront ausgewechselt. Entsprechend stark hat sich beispielsweise eine Führungsebene mit 30 Führungskräften innerhalb von 3 Jahren verändert. Dazu die Aussage einer Führungsperson: «[...] weiterentwickelt, ausgetreten, andere Funktion. Wir haben somit in über 50% der Fälle neue Führungskräfte.» (6:32)

Wie in der ersten Untersuchung festgestellt wurde, verändert sich in den digital fortgeschrittenen Banken der Job an der Kundenfront in hohem Tempo. Die Mitarbeitenden sind dabei grundsätzlich der Auffassung, dass die digitale Transformation den Job attraktiver macht und fürchten sich kaum, ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Es wird auch in Zukunft Aufgaben an der Front geben, die eine Person ausführen muss. Das Alter prägt dabei nur beschränkt die Einstellung gegenüber den laufenden Veränderungen. Stärker wird die Einstellung durch die persönliche Haltung beeinflusst. Ein Berater mit mehreren Jahren Erfahrung, aber erst seit kurzem bei dieser Bank schildert dies folgendermassen:

«Was braucht es, damit die Berater mit im Boot sind?»

« [studiert lange] Ich überlege mir gerade sehr viel. Es ist sehr komplex. Du musst dem Vorgesetzten auch mehr Spielraum geben, was ich schon gesagt habe: [hohe Stimme] Der entscheidet gar nichts mehr, den braucht es überhaupt nicht mehr, den braucht es wirklich nicht mehr. Man kann auch sagen, wir legen den ganzen Kanton zusammen [...], das ist dann der nächste Schritt.» (3:95)

«Was hindert eine positive Einstellung gegenüber dem Job?»

«Grundsätzlich habe ich eine sehr positive Einstellung gegenüber dem Kunden und auch gegenüber der Bank. Das ist jetzt eine Mikroaufnahme, was ich erzählt habe. Die Bank ist absolut meine Nummer 1 Bank. Meine Kunden sind die besten. Mein Job ist der beste. Momentan hat sich aber gerade ganz viel verändert, wo ich sage: Moment, da kann ich nicht so sein, wie ich bin. Da kann ich nicht das erreichen, was ich möchte. Da kann ich nicht die Resultate bringen, die ich möchte und ich bin ein sehr ehrgeiziger Mensch. Wenn ich gleich behandelt werde, wie der 21-Jährige, der aus der Lehre kommt, dann stimmt etwas nicht.» (3:109)

[...]

«Da muss sich auch etwas ändern. Das ist jetzt nicht nur meine Person, ich spüre das auch bei anderen Kundenberatern. Den anderen zwei in unserem Team, die das letzte Jahr gegangen sind, da habe ich etwas geschmunzelt, die sind noch andere, alte Schule, aber ich weiss jetzt, wovon sie gesprochen haben und warum sie so unter Druck waren. Dem einen habe ich am ersten Tag der Kündigung gesagt: 'Bin doch froh, du wärst mit dem nicht mehr klar gekommen, was da noch alles kommt.' Dass es jetzt aber gerade so schnell kommt, so 'verreckt' wird [...].» (3:31)

Eine Herausforderung stellt offensichtlich die Balance zwischen Identifikation und Standardisierung dar, wie dies ein älterer Frontmitarbeiter und Führungskraft zum Ausdruck bringt:

«Was hat sich in der Kultur in den letzten 10 Jahren verändert?»

«Die ganzen Emotionen: dass ich froh bin, wenn ich einen Kunden habe, frei seine Anliegen abschaffen kann, die er hat, das ist wie verloren gegangen. Ich finde den Briefträger ein gutes Bild: der fährt her, hat 20 Sekunden Zeit, die Briefe sind bereits sortiert, er kommt her, sagt vielleicht Grüezi, ist aber in 20 Sekunden wieder weiter. Und wenn ich länger zurückdenke, hat der noch kurz etwas gesagt oder einen Schwatz gemacht. Positiv, man ist effizienter geworden, aber der Kunde kann es auch merken, dass man ganz strukturiert unterwegs ist.» (1:19)

[...]

«Dort kommt auch eine Kernfrage: Entweder bin ich so, ich tue diese Struktur akzeptieren, ich verinnerliche diese, sie wird Teil meiner DNA. Wenn es nicht so ist, ist es ein tägliches Reiben an dem was ich sollte und doch nicht mache.» [1:18]

Die Standardisierung ist Fluch wie auch Segen. Es geht Individualität und Identifikation verloren. Die Digitalisierung führt aber gleichzeitig zu einem höheren Level an Kompetenzen innerhalb der Firma. Die gleiche Person dazu:

«Wird es einfacher für Externe, Branchenfremde?»

«Danke für diesen Hinweis, die Beratung ist hier, in Zürich und überall gleich. Das heisst, der Ablauf ist für den Kunden derselbe, er wird gewisse Sachen wiedererkennen. Ähnlich wie jede Filiale gleich aussieht, ist jede Beratung genau gleich. Es gibt eine Austauschbarkeit. Ich kann problemlos jemanden hier reinnehmen und der kann ein Gespräch führen. Die Vorbereitungsdaten, die Beratungstools, die Gesprächsabläufe sind alle genau die gleichen. Von daher kann ein anderer Berater akzeptiert werden. Es gibt eine gewisse Austauschbarkeit und für die Führung ist dies eine Chance.

Bei den Kunden ist es unterschiedlich, manch einer stört das nicht. Dem ist wichtig, dass er kompetente und umfassende Informationen bekommt. Andere Kunden sind schon stark auf ihren Kundenberater fixiert. Es ist wie im McDonalds, der Burger ist überall gleich und in diese Richtung möchte die Bank gehen, [...]. Was ich wahnsinnig interessant finde, wenn ich einen Jungen nach der Lehre in eine Beratung schicke, dann kann dieser das auch, was ich mich

früher nie getraut hätte, da ich das ganze so unstrukturiert empfand. Man kann die Jungen dadurch auch viel schneller in die Beratung bringen.» (1:26)

Dabei ist im Prozess der Standardisierung und Digitalisierung die individuelle Art des Beraters eine Herausforderung, wie dies bei einer anderen Führungskraft zum Ausdruck kommt:

«Ist noch spannend, jetzt kommen wir zur Digitalisierung. Du kannst aller Teufel digitalisieren. Aber wenn es vorne [in der Kundenberatung] nicht richtig gemacht wird, dann kannst du hinten nichts digitalisieren. Also, du musst eigentlich eine relative hohe Disziplin haben, um überhaupt etwas digitalisieren zu können [...].» (6:7)

Es braucht offensichtlich ein sehr stark standardisiertes Arbeiten der Mitarbeitenden, damit die Digitalisierung und Automatisierung im Hintergrund funktioniert. Dabei geschehen die Prozessanpassungen in einem sehr hohen Tempo, wie bereits früher diskutiert wurde. Die Zeit, in der alles gelernt und umgesetzt werden muss, ist somit eine immer grössere Herausforderung, wie dies am Beispiel eines älteren Teamleiters nochmals veranschaulicht werden soll:

«Klar von den Seminaren und Kursen, die wir bekommen, kann man sehr vieles lernen. Handkehrum ist es [das Themenfeld der Digitalisierung] auch sehr breit. Man muss schon sehr vieles auch können. Wenn man vergleicht vor 10 Jahren und heute mit der Zertifizierung, dann haben wir ein anderes Level hinsichtlich des Wissens bei den Mitarbeitenden erreicht. Das sollte uns auch von der Konkurrenz etwas abheben, was auch die Idee der Bank ist. Ich glaube, das tun wir zu einem gewissen Mass auch. Die Frage ist immer: Innerhalb eines ganzen Tages, wie viel Zeit hast du, das in den verschiedenen Gesprächen zu implementieren? Du hast mehr, das du abdecken solltest, du hast aber nicht mehr Leute. Dort beisst sich das Ganze. Der Faktor Zeit ist gegeben. Es ist die Frage: Was möchtest du aus dem Rucksack alles herausnehmen und dem Kunden beibringen?» (4:44)

Eine junge Beraterin dazu:

«Ist das eine der grossen Herausforderungen, es selbst holen zu müssen?»

«Ja, da kommen wir halt ganz fest ins Wollen hinein. Dort merkst du, wenn du sagst, sie [die Führung] bringen es mir dann, dann bleibst du auf der Strecke. Es ist ganz klar, was sie wollen, was die neuen Standards sind. Du musst dir das irgendwie erarbeiten oder holen.» (9:17)

Die Standardisierung schränkt die Individualität und das Veränderungstempo die Identifikation mit dem Transformationsprozess ein. Dabei ist Identifikation mit dem Veränderungsprozess eine Voraussetzung, um mit positiver Einstellung an die Veränderungen herangehen zu können. Die fehlende Zeit, die eine individuelle Identifikation benötigt, spielt wiederum eine wichtige Rolle, wie die Diskussion mit einer Führungskraft zeigt:

«Ist es Zweckoptimismus, hier mitzumachen, um eine Vorbildfunktion übernehmen zu können oder ist auch die Überzeugung da: Das möchte ich so machen, das bringt mir etwas?»

«Es ist meine innere Überzeugung, dass es eine Veränderung braucht. Man kommt nicht umher, es zu üben und umzusetzen. Ich kann das aber auch nicht immer umsetzen oder setze mir ein Ziel: In 50% setze ich das um, was mir auch schon genug eng ist. In der Führung möchte man dann aber, dass es in 70, 80% [der Gespräche] umgesetzt wird.» (1:107)

Im Gespräch mit einer erfahrenen Frontmitarbeitenden, die gerade kürzlich die Kündigung eingereicht hat, kommt dieser innere Zwiespalt ebenfalls zum Ausdruck:

«Damit du bleiben würdest, was müsste sich ändern?»

«Mehr Spielraum, glaube nicht: Fähigkeiten dort einsetzen zu können, wo man gut ist. Kompetenz [hier: Befugnis] auch haben, um Entscheidungen treffen zu können. Nicht enorm, ich bin ja nicht die Bank. Aber etwas mehr. Und das Team: Für mich ist schon das Team wichtig. Ich habe darum auch gezögert. Ich bin jetzt noch die letzte. Ich habe genau gewusst, wenn ich gehe, bleibt nicht mehr viel. Aber jenes Team ist weg [macht eine Handbewegung], in der anderen Abteilung

ist noch eine Person. Die sind nicht in unserem Team, aber sie sind dennoch wichtig und Stimmungstreiber. Man hat gute Stimmung; man hat gute Leistung; man macht es gut. Es gibt [jetzt] mehrere Tage, da bin ich allein hier. Das ist schon speziell. Solche Sachen sollten sich ändern. Und natürlich eine Führung [zögert], eine andere [zögert], vielleicht wie früher.» (2:17)

Gehen die Veränderungen zu schnell, verändert sich das soziale Feld (Bourdieu), in dem sich die Frontmitarbeitenden bewegen, zu rasch oder nicht nachvollziehbar, orientieren sich die Mitarbeitenden an jenen sozialen Feldern, wo die gewohnten Strukturen beibehalten werden:

«Woher kommt das?»

«Ja, das ist jetzt eine sehr spannende Frage [Schmunzeln]. Ja, gewisse Unzufriedenheit ist da. Und die Anforderungen der Konkurrenz sind in vielen Bereichen noch nicht gleich gross wie das, was bei uns gefordert wird. Und dann stimmt die finanzielle Komponente auch nicht gerade gleich wie bei der Konkurrenz. Gerade das, mit der Mischung der Unzufriedenheit; ja dann verleidet es halt manch jemandem. Und umgekehrt ist es so, dass wir nicht mehr allzu viel andere Banker zu uns gewinnen können. Das spüren wir direkt bei den Bewerbungen. Haben wir eine Stelle ausgeschrieben, bekommst du keine Bewerbungen. Hier, in dieser Stadt, bekommst du keine Bewerbung [sehr betont].»

«Ist das ein monetäres Problem?»

«Nein, im Gegenteil. Manch einen Senior würden wir zu einem Preis reinnehmen, das würde einem Internen weh tun, das würden diese [die Internen] nicht verstehen. Aber sie kommen gar nicht, sie wollen gar nicht kommen.» (7:10)

Die raschen Veränderungen in der digitalen Transformation dieser Bank und die (noch) komfortable Situation bei den anderen Banken (vgl. auch Hypothese 10 in Kapitel 4.1.2.10) halten Bankangestellte davon ab, aktuell für diese Bank

arbeiten zu wollen. Passend dazu beschreibt eine ältere Mitarbeiterin ihre grösste Herausforderung:

«Was sich schon verändert hat – und das ist schon Übungssache, wir ‘malen’ ja nicht mehr. Wenn wir hier den Kunden haben und da den Bildschirm [zeigt mit den Händen]; dass man das Zusammenspiel in den Griff bekommt. Bei den jungen Mitarbeitenden ist das keine Sache, die sind da schon drin, die lernen mit dem. Aber wenn ich dann die Begriffe der Jungen höre, was es da alles gibt, ist es für mich schon auch bereits weit weg. Aber ich versuche – das ist die grösste Herausforderung – dass man immer dabei ist, den Zug nicht verpasst, oder nicht etwas hätte verpassen können. Dass man nicht etwas verpasst, was sehr wichtig sein könnte.» (10:31)

Die ideale Vorgehensweise beschreibt ein junger Kundenberater:

«Nehmen wir die digitale Transformation, die stattfindet und die Möglichkeiten im Job als gegeben. Was wäre für dich die perfekte Unternehmenskultur, [...] um die Leute mitzureissen?»

«Ich glaube, ich würde den Mitarbeitenden mehr Freiheiten lassen, was das persönliche Gespräch mit den Kunden angeht. Und auch weniger Druck, weniger soziales Sollen aufbauen, aber ist mir auch bewusst, du kannst nicht alles zu kameradschaftlich machen, ist mir klar.

Mehr Ausbildungssequenzen anbieten und gewisse Testphasen, die dem Berater zur Verfügung gestellt werden, mit denen sich die Berater auseinandersetzen können. Wo sie sich auch überzeugen lassen können in den ganzen Erneuerungen, die es gibt. Vielleicht gelingt es dadurch, die Mitarbeitermotivation hoch zu halten. Anreiz- und Belohnungssysteme sind sicher ein Teil, das haben wir auch bei uns und das ist sicher ein Teil. Aber die persönliche Überzeugung der Berater über das, was wir haben, das musst du auch irgendwie erreichen.» (8:21)

[...]

Welche Veränderung würdest du dir am meisten wünschen?

[zögert] «Ich glaube schon das mit dem Druck. Ist noch schwierig, ich habe auch gesagt, etwas Druck braucht es. Ist sehr schwierig zu sagen. [überlegt] Vielleicht muss man uns etwas mehr Zeit geben für Sachen die neu kommen. Der Zeitfaktor. Aber der digitale Wandel geht ja auch schnell. Vielleicht sind wir dort schon fast den Bedürfnissen der Kunden einen Schritt voraus. Die Einführung des E-banking, das war in den 90er Jahren, das war im Lauf der Zeit, bis wir schon so weit waren. Aber heute sind wir etwas voreilig, unsere Führung. Die haben das Gefühl Mobilbanking muss jeder haben, heute hat es etwa jeder vierte installiert. Da ist es vielleicht. Das ist das, was uns Mitarbeitenden Mühe macht. Wir müssen es pushen, aber das Kundenbedürfnis ist noch gar nicht so weit. In 10 Jahren hat vielleicht jeder ein Mobilbanking. Oder es wird automatisch installiert im E-Bankingvertrag. Das ist, was noch fehlt, das Gespür des Managements.

Klar, wir müssen es pushen, wir müssen es etablieren, aber, dass wir dort den Zeitfaktor im Auge behalten sollten und wir es nicht mit dem Druck machen müssen.

Da gibt es aber eine Jahresrangliste und wir bekommen einen monatlichen Rapport, wie viele aktive, passive, nicht User, die wir sehen [kontaktieren] müssen, das erreicht uns monatlich.» (8:22)

Veränderungen verstehen, sich mit dem identifizieren, was geschieht, Zeit für die Kompetenzentwicklung haben und Zeit zur Umsetzung bekommen. Die Mitarbeitenden haben Ideen, was unternehmenskulturelle Voraussetzungen für das erfolgreiche Bewältigen der digitalen Transformation sein könnten, wie auch ein anderes Interview zeigt:

«Verändert sich die Zusammenarbeit?»

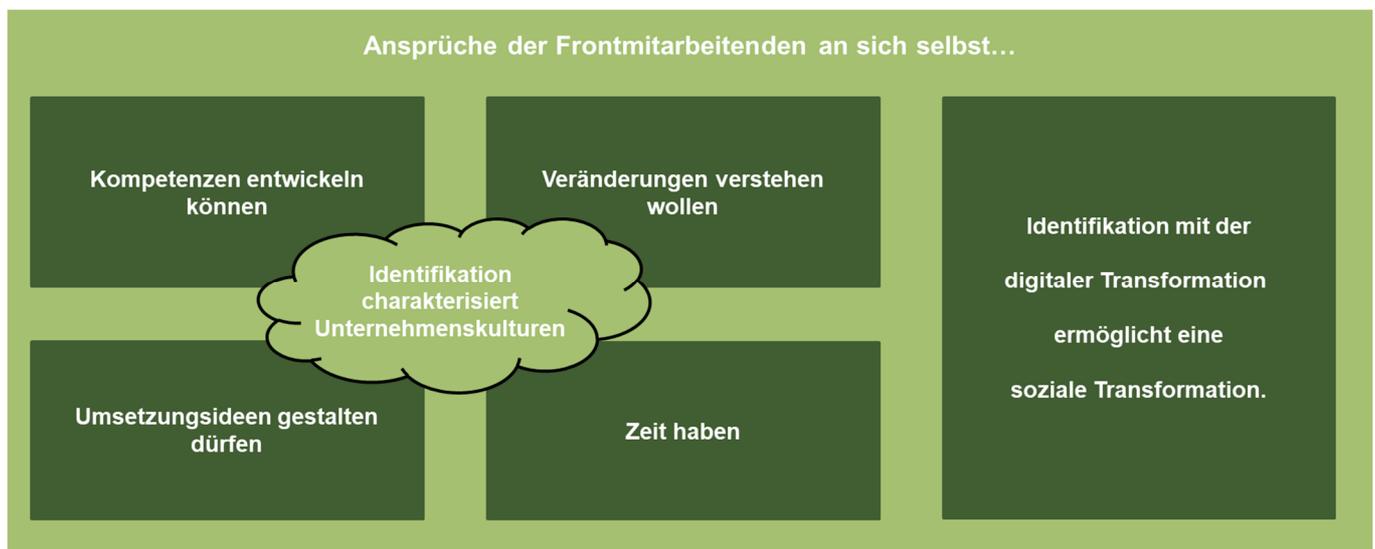
«Bei uns nicht unbedingt. Aber, wir versuchen vielmehr voneinander zu profitieren. Dass wir zum Beispiel Spezialisten im Team auszubilden versuchen und, dass du Spezialisten brauchst, für die Dinge, die es ständig neu gibt. Da können nicht alle ständig auf dem neusten Stand sein. Das heisst, wir haben

unsere Punkte zugeteilt bekommen, weil ständig viel Neues kommt. Dort ist die Schnellebigkeit drin.»

«Das funktioniert so?»

«Ja [sehr betont]! Wir konnten es so aufteilen, dass jeder sein Gebiet hat, das ihn interessiert.» (9:26)

Die Ansprüche, die sich die Mitarbeitenden an sich und somit an ihre Arbeitskultur stellen, werden in folgender Darstellung zusammengefasst. Diese bildet den Kern des selektiven Kodes Beteiligungsfaktoren und stellt die Theorie 3 dar:



THEORIE 3: ANSPRÜCHE AN SICH SELBST, EIGENE DARSTELLUNG

Die Mitarbeitenden wollen sich entwickeln, wollen die Kompetenzen für eine digitale Zukunft aufbauen, sind aber mit dem Tempo überfordert. Zeit für Schulungen auch in grundsätzlichen Themen wie *Umgang mit elektronischen Medien im Beratungsgespräch* sowie deren ausgiebige Erprobung würde zu mehr Selbstvertrauen im Veränderungsprozess und schliesslich zu einer überzeugenderen Persönlichkeit führen. Diese Sicherheit wird von den Mitarbeitenden gesucht und kann im Team erarbeitet, erprobt und perfektioniert werden. Dazu sind Teams mit Gemeinsinn notwendig, welche die ganze Geschäftsstelle entwickeln wollen. Dieser Teamgedanke führt zur Identifikation mit den digitalen Produkten und Prozessen und zu Freude, Stolz

und Selbstvertrauen im Kundenkontakt. Mehr Individualität in der Umsetzung der digitalen Transformation für die Geschäftsstellen und schliesslich für den einzelnen Mitarbeitenden schafft erhöhte Identifikation. Identifikation am Arbeitsplatz charakterisiert Arbeitskulturen, die wiederum handlungsweisend den Arbeitsalltag bestimmen.

Hohe Führungskompetenz im Sinne von Führungsfreiheit vor Ort ermöglicht Individualität, was wiederum die Identifikation mit der Arbeit steigert. Dazu braucht es Führungspersonen vor Ort, die sich Zeit für die Menschenführung nehmen und sich nicht *nur* auf Managementsysteme abstützen. Die Mitarbeitenden wollen gemeinsam im gegenseitigen Austausch die digitale Transformation bewältigen. Die Zentralisierung innerhalb der Bank wird dabei nicht in Frage gestellt, solange Menschlichkeit vor Ort gewahrt bleibt. Die digitalen Führungssysteme verleiten gerade dazu, die individuellen Persönlichkeiten im Team zu vernachlässigen, was zu einem Identifikationsverlust führt. Die Identifikation mit der digitalen Transformation ist eine Grundvoraussetzung, um eine soziale Transformation im Sinne einer sich verändernden Arbeitshaltung bei den Mitarbeitenden zu etablieren.

4.3 Reflexion der empirischen Erkenntnisse

In der ersten empirischen Untersuchung sind zwei Banken besonders aufgefallen, die in der digitalen Transformation aus Sicht der Fronmitarbeitenden als fortgeschritten gelten. Mit der einen Bank konnte die in der zweiten empirischen Untersuchung gezeigte Fallstudie durchgeführt werden. Leider wurde vom zweiten Finanzinstitut eine vertiefte Fallstudienanalyse aufgrund vieler laufenden Veränderungen im Geschäftsmodell und der damit verbundenen hohen Belastung an der Kundenfront nicht ermöglicht. Es konnte jedoch ein zweistündiges Interview mit dem Personalchef dieser Bank durchgeführt werden. Das Interview soll darlegen, welche Schwerpunkte von dieser Bank in der digitalen Transformation gesetzt werden. Das Experteninterview soll der Reflexion der

in der Fallstudie gewonnen Erkenntnissen dienen und ermöglicht, diese aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Zusätzlich wurden in den letzten Jahren verschiedene Untersuchungen bei dieser Institution durchgeführt, auf die ebenfalls zurückgegriffen wird.

Wie die Daten in der ersten empirischen Erhebung vermuten lassen, wird bei diesem Institut sehr viel Wert auf einen transformationalen Führungsstil gelegt. Die digitale Transformation wird eng begleitet durch eine Transformation des Werte- und Führungsverständnisses.

4.3.1 Ergebnisse eines Experteninterviews

Als Einstieg soll ein Auszug einer veröffentlichten Untersuchung dieses Personalleiters dienen:

«Den Verantwortlichen wurde in dieser Phase des Wandels bewusst, dass der Übergang zu echten, kundenorientierten Dienstleistern eine Veränderung im Führungsverhalten erforderte. Denn Kundenbegeisterung lösen nur Mitarbeiter aus, die auf ihren Arbeitgeber stolz sind, inspirierend geführt werden sowie ihren eigenen Beitrag zur Gesamtwirkung des Unternehmens kennen.» (Villiger et al., 2013, S. 28)

Im zweitstündigen Interview mit dem Personalleiter Alex Villiger wurde immer wieder betont, wie wichtig ein starkes «Commitment» der Mitarbeitenden für die laufenden Veränderungen ist. Je mehr positive Energie von den Mitarbeitenden ausgestrahlt wird, umso mehr positive Energie kommt auch wieder zurück, ist der Personalleiter überzeugt. Dabei ist der grösste Hebel für den langfristigen Geschäftserfolg die Mitarbeiterbegeisterung. Sind die Mitarbeitenden begeistert von dem, was sie tun, wird diese Begeisterung auf die Kunden übertragen. Die Kunden bekommen Freude an der Bank und diese Freude strahlt wiederum zurück auf die Mitarbeitenden:

«Das ist gerade meine Frage. Das tönt alles sehr gut, aber wie wird diese Idee zu den Mitarbeitenden transportiert?»

«Ziel ist: wir wollen Geschäftserfolg haben. Geschäftserfolg haben wir dann, wenn wir Wertschöpfung generieren und unseren share of wallet steigern. Das haben wir wiederum, wenn wir hoch kommittierte Mitarbeitende haben, die Arbeiten wollen und die Begeisterung an der Kundenschnittstelle übertragen können. Wir haben dann begeisterte Mitarbeitende, wenn wir sie entsprechend begeistern können und führen. Das heisst: die Führungsqualität muss stimmen, die Personalarbeit muss stimmen und die Attraktivität als Arbeitgeber muss magnetisch wirken. Dann werden wir mit einer Korrelation von 0.5 – ausgerechnet aus der Statistik [gemäss wissenschaftlichen Untersuchungen, welche diese Bank durchführen liess] – die Mitarbeitenden begeistern. Das heisst, die Hälfte der Mitarbeiterbegeisterung begründet allein auf diesen Elementen. (16:1)

Eine Unternehmenskultur muss geschaffen werden, in der persönliches Engagement der Mitarbeitenden entsteht. Dies bedingt, dass bei diesen zunächst digitale Kompetenzen aufgebaut werden. Was das bedeutet, muss mit den Mitarbeitenden und den direkten Vorgesetzten geklärt und präzise definiert werden:

«Wobei hier die Kultur bereits sehr stark hineinspielt, in die Art und Weise wie ihr das macht. War euch das bewusst?»

«Nein, in dem Moment noch nicht. Aber in dem Prozess wurde uns dieses Zitat bewusst: 'Wir können noch lange das Framework optimieren, wenn wir es nicht schaffen, in die Köpfe der Mitarbeitenden zu kommen.' Wir müssen am Verhalten arbeiten, an der Einstellung der Mitarbeitenden, sonst sagen die Kunden einfach: 'Das ist eine nette Bank.' Wir haben uns als Markenfürher aufgestellt und haben dann begonnen an den Mitarbeitenden zu arbeiten, damit diese ein Versprechen gegen aussen senden und im Kundenkontakt auch einlösen.» (16:2)

Dabei bringt gemäss Villiger ein transformationaler Führungsstil (Bass & Avolio, 1994; Wunderer, 2009) das mit, was die junge Generation verlangt, sich auch die ältere Generation gewünscht hat und geprägt ist durch die Verhaltensweisen des direkten Vorgesetzten. Bei aller digitalen Transformation

und der daraus möglichen, selbständigen Arbeit braucht es eine Führungskraft vor Ort, welche den Verkaufsgedanken prägt und Orientierung gibt:

«Es steht und fällt mit dem Commitment bei der direkten Führung?»

«Genau, zu dem wollte ich gerade kommen. Das haben wir dann auch begriffen. Wir haben gesehen, es hat sich sofort in der Kundenbegeisterung niedergeschlagen. Die Begeisterung, welche die Mitarbeitenden hatten, hat sich sofort auch auf die Kunden übertragen. Mittlerweile sagen 80% der Kunden 'ich bin Fan von dieser Bank' – nicht nur Kunde, sondern Fan.

Unsere Erkenntnis: Das war die Mitarbeiterenebene und wir müssen nun auch am Führungsverhalten arbeiten, an der Führungsqualität. Dann haben wir begonnen – und das wurde unser Herzstück – wir haben begonnen, mit Führungsstilen zu arbeiten, nach Jenewein (Jenewein et al., 2014). Wir haben dann Heike Bruch (Bruch & Böhm, 2011) und Jenewein stark einbezogen. Wir haben zusammen dutzende von Führungstypologien analysiert und sind auf dieses Schema [zeigt mit den Händen auf ein Schema als Basis der transformationalen Führung] gekommen (Bruch & Ghoshal, 2008, S. 213), was auch das einfachste ist. Und mittlerweile gibt es über 100 Studien, die auch bestätigen, dass es so ist. Das heisst, wenn du laissez faire betreibst, du keine Energie investierst ins System, dann funktioniert dieses auch nicht. Das herkömmliche Management war etwas aktiver als Führungsstil, war aber transaktional: Es gibt einen sachrationalen Austausch von Erwartungsformulierungen und dann – überprüfen und sanktionieren. Aber transformational, ich transformiere nur dann Einstellungen und Verhaltensweisen, wenn ich auch so führe, transformational führe. (16:3)

[...]

Es ist nicht nur ein Führungsstil, der unseren Unternehmen hilft, ein Dienstleistungsunternehmen zu werden, der zu Kundenbegeisterung führt – das ist erhärtet – sondern es ist auch der Führungsstil, der die Generation Y nachfragt. Generation Y sagt in ihren Worten: Ich bin ein Potential, wir sind die am besten ausgebildete Generation aller Zeiten, ich habe Potential, aber ich bin

noch nicht fertig, ich brauche einen Vorgesetzten, der mir hilft, mich zu entwickeln, Perspektiven zu finden. Er soll mich aber auch inspirieren, ich will den Sinn sehen in der Arbeit, will Spass haben, Werte spüren, ich will herausgefordert werden, möchte mich einbringen können, und ich will individuell geführt werden. Sie sagen genau in ihren Worten, sie wollen so geführt werden, wie es die transformationale Führung vorgibt.» (16:4)

«Das ist aber nicht nur ein Generation Y Thema, oder?»

«Nein, aber die heutige Generation formuliert es einfach glasklar. Diese Generation sagt ganz klar, so möchte ich geführt werden und sonst gehe ich. Sie verlangen mit ihrer Art, ihrer Direktheit und ihren Möglichkeiten, die sie haben, einen anderen Führungs- und Kommunikationsstil. Und das dritte und jetzt sind wir bei deinem Thema, wir erkennen auch heute, dass du die digitale Transformation nur über die transformationale Führung erreichst. Das ist der dritte Megatrend, der auf das gleiche Thema einzahlt [1. Kundenbegeisterung durch Mitarbeiterbegeisterung; 2. Generation Y und ihre Werte; 3. Digitalisierung und digitale Transformation]. Das heisst, durch diese Vorarbeit, die wir hier geleistet haben, die Vorgesetzten so aufgestellt haben mit den Führungseigenschaften, zahlt es heute eben auch ein, dass wir Erfolg haben können in der digitalen Transformation. Und wir sind für die Jugend der attraktivste Arbeitgeber in der Schweiz, heute. Wir sind auf kununu.ch mit Abstand die attraktivste Bank und der attraktivste Ausbildungsbetrieb, weil wir genau so arbeiten.» (16:5)

[...]

«Da stellt sich doch folgende Frage: die Führungsleute sind nicht alle dreissig-, sondern auch fünfzigjährig und haben schon 20 Jahre Führung [unterbricht]»

[...]

«Mit unseren Instrumenten und Ausbildungstools bieten wir die Grundlage, dass sich ein Mensch entwickeln kann. Das ist mal Aspekt eins. Der zweite

Aspekt ist, wir haben gelernt neue Leute zu befördern und einzustellen. Wir schauen heute ganz klar bei der Anstellung nicht nur, bringt derjenige Bankexpertise mit, sondern auch: ist es ein Mensch, der so arbeiten kann, dieses Service-Gen mitbringt und auch so führen kann. Bringt der Mensch den Charakter mit, um diesem Führungsstil zu entsprechen? Da schauen wir sehr genau darauf.» (16:6)

[...]

«Wir beginnen immer mehr Leute einzustellen mit Potential. Jetzt wären wir beim Thema digitale Transformation. Ich habe meinen Leuten, den Rekrutierern, auf den Weg gegeben, nicht mehr Leute einzustellen, die heute auf die Funktion passen. In einem Jahr kann er es, in zwei Jahren besser als der andere, aber in fünf Jahren gibt es diese Funktion gar nicht mehr. Das heisst, wir stellen heute Leute ein, wo wir uns vorstellen können, dass sie in drei oder fünf Jahren vom Typ her eine Führungskraft für uns werden können. Wir sind jetzt so weit, dass wir heute bereits auf solche Sachen schauen, wenn sich junge Leute für die Lehre bewerben. Wir schauen nicht mehr auf die besten Noten im Zeugnis, sondern wir schauen, was bist du für ein Typ, fester Händedruck, was bist du für ein Typ am Tisch, kannst du begründen, warum du hierher möchtest, was hast du für Hobbies. Warst du Captain in der Unihockeymannschaft, warst du Leiter in der Pfadi, pflegst du einen behinderten Bruder oder bist du eine gute Saxophonistin? Solche Leute suchen wir heute. Das gibt unglaublichen Drive.» (16:7)

Die digitale Transformation läuft parallel mit einer sozialen Transformation und verlangt einen transformationalen Führungsstil – so könnten die Aussagen aus diesem Interviewgespräch zusammengefasst werden.

Heidbrink und Jenewein (2011) beschreiben in ihren Untersuchungen, in denen diese Bank mitanalysiert wurde, die zentrale Bedeutung einer transformationalen Unternehmenskultur. Es wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass alle Mitarbeitenden freiwillig ihren Beitrag zum Erreichen eines als erstrebenswert angesehenen Zustands leisten. Aufgrund der Annahme, dass alle die gleiche Vision verfolgen und ihr Bestes zum Erreichen

dieses langfristigen Zieles geben, «wird auf kleinteilige Vorgaben, engmaschige Kontrollen und zusätzliche externe Anreize verzichtet» (Heidbrink & Jenewein, 2011, S. 17). In einer solchen Kultur verstehen sich Führungskräfte als Vorbilder und handeln als Mentor oder Coach. Sie investieren viel Zeit, um neue Mitglieder in die vorhandene Teamkultur einzuführen. In einer transformationalen Kultur geht es darum, die Intelligenz des Kollektivs zu moderieren und zu nutzen. Es ist die Fähigkeit gefragt, Sinn zu stiften und gemeinsam die Frage nach dem «Wozu?» zu beantworten. Gerade in Phasen der Instabilität und Veränderung ist eine transformationale Kultur von Vorteil. Der Mensch als gewohnheitsorientiertes Wesen steht Veränderungen naturgemäss skeptisch gegenüber. Zur Überwindung von Unsicherheiten sind Elemente einer transformationalen Kultur hilfreich, «da sie die Bereitschaft zum Umdenken, zur persönlichen Anteilnahme und zur Weiterentwicklung unterstützen» (Heidbrink & Jenewein, 2011, S. 19).

4.3.2 Spiegelung der Untersuchungsergebnisse

Die soeben dargestellten Erkenntnisse werden anschliessend mit den in Kapitel 4.2.4 gebildeten Theorien gespiegelt.

4.3.2.1 Ansprüche der Frontmitarbeitenden an die Führung

Die erste gebildete Theorie benennt die Ansprüche der Frontmitarbeitenden an die Führungskultur: Die direkten Vorgesetzten sollen die *Verantwortung* für den Veränderungsprozess *mittragen* und der Leistung der Mitarbeitenden mit *Empathie* und *Wertschätzung* begegnen. Die Vorgesetzten *inspirieren* für eine gemeinsame Umsetzung der digitalen Transformation. Die Frontmitarbeitenden wünschen sich ein *Vertrauensverhältnis* zu den direkten Vorgesetzten.

Im Experteninterview wird hinsichtlich der Führungskultur sehr viel Wert auf einen transformationalen Führungsstil gelegt. Dieser besagt zusammenfassend (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003): Der Vorgesetzte ist für den Mitarbeitenden

ein Vorbild, das respektiert und dem vertraut wird. Der Vorgesetzte motiviert die Mitarbeitenden durch Sinnggebung und angemessene Herausforderungen. Der Vorgesetzte soll stimulierend für kreative und innovative Vorgehensweisen wirken, ohne sich über Misserfolge oder Fehler auszulassen. Führungskräfte berücksichtigen individuelle Bedürfnisse der Mitarbeitenden in Form eines Coachings oder Mentorings.

Die Ergebnisse der Fallstudie zeigen, dass die Frontmitarbeitenden, die –wie ausführlich dargelegt wurde – sehr transaktional beispielsweise mittels Ranglisten geführt werden, diese Aspekte sich wünschen, die eine transformationale Führung anbietet. Interessant ist gleichzeitig, dass die in diesem Interview beschriebene Bank seit Jahren von den Mitarbeitenden als einer der attraktivsten Arbeitgeber der Finanzindustrie bezeichnet wird und sich dieses Führungsverhalten somit auszuzeichnen scheint. Die Ansprüche der befragten Frontmitarbeitenden in einer digitalen Transformation scheinen sich ideal mit der Theorie der transformationalen Führung zu decken, obschon diese bereits vor vielen Jahrzehnten erstmals beschrieben wurde (Bass, 1985).

Die Digitalisierung der Arbeitswelt erlaubt neue Formen von Überwachungs- und Kontrollmöglichkeiten, die eine transaktionale Führung erleichtern. Es liegt am Unternehmen zu entscheiden, welche Führungskultur angestrebt werden soll. Schliesslich prägen Persönlichkeiten das erwünschte Verhalten in einem Unternehmen. Wie im Experteninterview exemplarisch dargestellt wird, werden diese Persönlichkeiten bewusst gewählt und entwickelt, damit eine wünschenswerte Unternehmenskultur entstehen kann.

4.3.2.2 *Ansprüche der Frontmitarbeitenden an die Organisation*

Die zweite entwickelte Theorie beschreibt die Ansprüche der Frontmitarbeitenden an die Organisationskultur: Es wird eine *Rollenklärung* an der Kundenfront erwartet. Der Veränderungsprozess soll *miteinander* gestaltet werden. Grundlage ist ein *Verständnis* für die bestehenden und bevorstehenden Herausforderungen, die nur durch *reduzierten Arbeitsdruck* erfolgreich

gemeistert werden können. Die Organisation ist für ein Wertesystem verantwortlich, das der Orientierung im Transformationsprozess dient.

Villiger verweist in seinen Interviewaussagen sehr stark auf das *neu geschaffene* Wertesystem. Dabei geht es um Sinnhaftigkeit in der Arbeit, was eine Rollenklärung voraussetzt. Es geht darum, miteinander die Veränderungen zu gestalten. Die Werte sollen den Anforderungen der jungen Generation gerecht werden und spürbar sein. Dies setzt ein Verständnis für die Herausforderungen der Mitarbeitenden in der digitalen Transformation voraus. Nur so kann eine Mitarbeiterbegeisterung entstehen, was für Villiger eine Voraussetzung für begeisterte Kunden ist. Auch die zweite Theorie scheint sich mit den Erwartungen zu decken, die von Villiger in einer digitalen Transformation vertreten werden. Widersprüche sind keine auszumachen.

4.3.2.3 *Ansprüche der Frontmitarbeitenden an sich selbst*

Die dritte erarbeitete Theorie fasst im Sinne von Beteiligungsfaktoren die Ansprüche an die eigene Arbeitskultur der Mitarbeitenden zusammen. Die Mitarbeitenden möchten sich mit ihren Aufgaben identifizieren können. Dazu wollen sie die digitale Transformation verstehen. Sie möchten die für eine digitale Transformation notwendigen Kompetenzen entwickeln können und Umsetzungsideen für die neuen Herausforderungen mitgestalten dürfen. Dies braucht Zeit, welche die Frontmitarbeitenden erhalten möchten.

Villiger betont, wie wichtig das Commitment am Anfang eines Entwicklungsprozesses ist. Die erarbeiteten Beteiligungsfaktoren formulieren aber gerade grundlegende Ansprüche der Frontmitarbeitenden, um ihre Beteiligung im Veränderungsprozess zu erreichen. Die erarbeiteten Faktoren sind eine Voraussetzung, damit sich die Frontmitarbeitenden bei der untersuchten Bank für die digitale Transformation beteiligen können. Villigers Aussagen und die dargelegten Untersuchungsergebnisse jener Bank scheinen grundsätzlich mit der entwickelten Theorie drei zu entsprechen.

4.3.3 Zweck und Grenzen der Reflexion

Ziel des Kapitels 4.3 ist es, die in den drei Theorien formulierten Erkenntnisse einer kurzen Prüfung zu unterziehen, im Wissen, dass dies mit Hilfe eines Interviews nur sehr oberflächlich und keinesfalls abschliessend möglich ist.

Bei dieser kurzen Reflexion der empirischen Ergebnisse der Fallstudie war die zweite Bank im Fokus, die gemäss der ersten empirischen Untersuchung von den Frontmitarbeitenden in der laufenden digitalen Transformation als fortgeschritten bezeichnet wird. Dass die unternehmenskulturellen Unterschiede zwischen der hier beschriebenen und der in der Fallstudie analysierten Bank gross sind, wurde bereits in den Analysen zu den Hypothesen 10 und 11 ersichtlich (Kapitel 4.1.2.10 und 4.1.2.11). Wie ansatzweise gezeigt werden konnte, versucht das in diesem Kapitel beschriebene Finanzinstitut die Ansprüche der Mitarbeitenden im Grundsatz so zu befriedigen, wie es die Frontmitarbeitenden gemäss den Ergebnissen der Fallstudie sich wünschen würden. Dazu scheint ein transformationaler Führungsstil zielführend zu sein, um eine digitale Transformation erfolgreich bewältigen zu können.

Wünschenswert wäre gewesen, auch mit dieser zweiten Bank eine Fallstudie durchzuführen, um die Arbeitswelten der Frontmitarbeitenden vertieft wahrnehmen zu können. Dennoch scheinen die Beobachtungen, die der Personalverantwortliche hinsichtlich Unternehmenskulturveränderungen aufgrund der digitalen Transformation beschreibt, in den hier dargelegten Grundzügen mit jenen übereinzustimmen, die in den Theorien eins bis drei formuliert wurden. Diese gedankliche Reflexion soll zum weiteren Nachdenken über die in dieser Arbeit formulierten Theorien anregen.

5 Resümee

Die Ergebnisse einer Arbeit sind von den ihr zugrunde liegenden, wissenschaftlichen Theorien und Konzepten abhängig. Daher werden diese konzentriert nochmals aufgeführt. Die Antworten der einleitend gestellten Forschungsfragen werden nachfolgend überprüft und zusammenfassend dargestellt. Abschliessend wird auf die Grenzen dieser Untersuchung hingewiesen.

5.1 Zusammenfassendes Vorgehen

Die technische Beschleunigung durch die Digitalisierung hat allgemein Auswirkungen auf die Gesellschaft aber auch spezifische Auswirkungen auf die Unternehmen. Gesellschaftlich betrachtet führt diese Beschleunigung zu einer volatileren, unbeständigeren und schliesslich komplexeren Welt. Die gesellschaftlichen Bedürfnisse verändern sich aufgrund der digitalen Vernetzung immer rascher und eine Beschleunigung des Lebenstempos der Individuen kann beobachtet werden. Diese können und wollen in derselben Zeit immer mehr Dinge erledigen und haben gleichzeitig das Gefühl in der gleichen Zeit immer mehr erledigen zu müssen. Wie mit Bezug auf den Soziologen Rosa (2012) gezeigt werden konnte, wächst mit den Möglichkeiten auch der Anspruch einer Gesellschaft. Diese sich verändernden und wachsenden gesellschaftlichen Bedürfnissen führen innerhalb der Unternehmen zu immer kurzfristigeren strategischen wie auch strukturellen Neuausrichtungen. Gleichzeitig erlaubt die technische Beschleunigung per se eine digitale Transformation der Unternehmen. In der Folge werden über Jahrzehnte sich entwickelte und etablierte Unternehmensprozesse und Unternehmensstrukturen in Frage gestellt. Die Beschleunigung des technischen und sozialen Wandels, die dadurch sich ändernden gesellschaftlichen Bedürfnisse, die daraus wachsende Notwendigkeit strategischer und struktureller Anpassungen zusammen mit der laufenden digitalen

Transformation in den Unternehmen verändern die kulturellen Rahmenbedingungen.

Mit Bezug zu Bourdieus Gesellschaftstheorie (Bourdieu & Wacquant, 2013) wird ein Versuch unternommen, diese soziale Transformation bildlich darzustellen. Im sozialen Raum treffen individuell und kollektiv entwickelte Dispositionen auf ein sich beschleunigendes Feld. Gelernte Wahrnehmungs- und Bewertungsmuster passen nicht mehr zu den erwünschten Spielregeln des Arbeitsalltags. Das vereinheitlichende Prinzip des Habitus als vermittelndes Scharnier zwischen Individuum und Umfeld stimmt nicht mehr. Die gewohnten Felder verändern sich und verlangen neue Formen individueller Kapitalien.

In Unternehmen werden diese notwendigen Kapitalien mittels einer erwünschten und gelebten Unternehmenskultur bestimmt. Im Prozess der Beschleunigung bilden unternehmenskulturelle Rahmenbedingungen entscheidende Einflussfaktoren für eine erfolgreiche digitale Transformation der Unternehmen. In Anlehnung an Schein (2016b) werden die Grundgedanken eines Unternehmenskulturmodells ausgearbeitet. Scheins Eisbergmodell eignete sich, um inhaltlich die relevanten Themenfelder einer Unternehmenskulturanalyse aufzuzeigen. Da in der Diskussion besonders erlebte Verhaltensweisen besprochen werden, wird in Anlehnung an Von Rosenstiel (2015) ein Verhaltensmodell entwickelt. Dieses erlaubt die Erhebungen und Erkenntnisse inhaltlich anhand von Persönlichkeits- und Organisationsfaktoren zu strukturieren.

Im Zentrum dieser Untersuchung stehen die Arbeitswelten der Frontmitarbeitenden im Privatkundengeschäft in Ostschweizer Banken. Die Bankenbranche gilt als eine jener Branchen, die aktuell sehr intensiv der digitalen Transformation ausgesetzt ist (Ernst&Young, 2019). Mit der Eingrenzung auf Frontmitarbeitende des Privatkundengeschäfts werden die Erlebniswelten der Subjekte bewusst eingeschränkt. Die Erhebung in der Ostschweiz ermöglicht vergleichbare Arbeitskulturen zu untersuchen.

Forschungsmethodisch wird auf das Vorgehen der Grounded Theory abgestützt, um in die Wahrnehmungen und Arbeitswelten eintauchen zu können. Methodisch wird zunächst eine Umfrage in der Ostschweiz durchgeführt, um die relevanten Parameter des Forschungsfeldes abzustecken und geeignete Kandidaten für die Tiefenanalyse zu eruieren. Zwei Banken gelten als besonders interessant für eine weiterführende Analyse. Mit einer Bank wird eine Fallstudie durchgeführt. Dazu werden zwölf problemorientierte, verstehende Interviews durchgeführt. Für die Auswertung werden sämtliche Interviews kodiert und mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse zusammengefasst. Somit entstehen drei selektive Codes, welche die Kriterien Führungsfaktoren, Organisationsfaktoren und Beteiligungsfaktoren beinhalten. Anhand dieser Kriterien werden anschliessend drei Theorien formuliert. Jede Theorie wird anhand einer Grafik veranschaulicht und beschreibt deskriptiv die Ansprüche, welche die Frontmitarbeitenden in einer digitalen Transformation an die Führung, an die Organisation und an sich selbst stellen. Damit können Implikationen der digitalen Transformation auf die Unternehmenskultur und vice versa beschrieben werden. Um die Ergebnisse zu reflektieren, wird abschliessend ein Experteninterview mit dem Personalleiter jener Bank geführt, die gemäss der ersten Erhebung ebenfalls interessant für eine vertiefte Analyse gewesen wäre. Die drei Theorien können schliesslich mit den Aussagen und eigenen Forschungsergebnissen dieses Personalleiters kritisch gewürdigt werden.

5.2 Überprüfung der Forschungsfragen

Die Digitalisierung verändert die Art der Zusammenarbeit innerhalb einer Organisation. Die gelebte Unternehmenskultur kann in Zeiten der Transformation den notwendigen Orientierungsrahmen liefern, Sinn durch die gelebten und somit wahrgenommenen Werte stiften und Identifikation mit der Organisation, mit der Führung und der Arbeit schaffen. Gerade grössere Veränderungen im organisationalen Kontext bedürfen eines normativen Rahmens, woran sich die Veränderungsgestaltung orientieren kann. Die gelebte

Unternehmenskultur ist hierbei nicht nur Ergebnis einer Transformation, sondern auch Orientierungshilfe, wie diese Transformation gestartet, vorangetrieben und geführt wird.

Wie diese Untersuchung zeigt, prägen Menschenbilder und die dahinter verborgenen normativen Werte den Umgang mit den technischen Möglichkeiten in der täglichen Führungs- und Zusammenarbeit. Wie die reflexive Diskussion beschreibt, ist im Veränderungsprozess eine der wichtigsten Erkenntnisse, dass Veränderungen zuerst in den Köpfen der Mitarbeitenden geschehen müssen. Eine aktive Auseinandersetzung mit Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden ist wichtiger als die Neugestaltung von Organisationsstrukturen: «Wir müssen es schaffen in die Köpfe der Mitarbeitenden zu kommen» (16:2).

Die eingangs gestellten Forschungsfragen können aufgrund dieser Erhebungen eingehend, aber kaum erschöpfend beantwortet werden: Die Befindlichkeit der Frontmitarbeitenden in der Finanzindustrie ist abhängig von zwei Aspekten: Zum einen wird festgestellt, dass einige Banken noch nicht grundlegend von der digitalen Transformation erfasst sind und insofern das Bankengeschäft wie eh und je betreiben können. Interessanterweise suchen Mitarbeitende, die in Banken mit disruptiven Veränderungen arbeiten und Mühe damit bekunden, in jenen Banken das alte, gewohnte Arbeitsumfeld. Verschiedene informelle Diskussionen mit Interviewpartnern, die bis zum Abschluss dieser Arbeit die untersuchte Bank verlassen haben, bekräftigen diese Wahrnehmung. Zum anderen kann die digitale Transformation im Bankengeschäft zu sehr grossen Veränderungen in der Art und Weise der Zusammenarbeit führen, wie die in der Fallstudie beschriebenen Arbeitswelten der Interviewteilnehmenden erkennen lassen. Hier scheint die bewusst oder unbewusst kultivierte Organisationskultur ausschlaggebend für die Befindlichkeit an der Bankenfront zu sein. Die drei erarbeiteten Theorien zeigen die Wünsche und Ansprüche der Frontmitarbeitenden des untersuchten Finanzinstituts. Anhand der selektiven Codes werden systematisch jene Themenfelder herausgearbeitet, die Wohlbefinden bei den Frontmitarbeitenden verursachen. Es werden aber auch

jene Ursachen detailliert beschrieben, die zu Unbehagen führen. Als Ergebnis beschreiben die drei Theorien die Wünsche und Ansprüche der Frontmitarbeitenden der untersuchten Bank hinsichtlich *direkter Führung (Theorie eins)*, *Organisationsgestaltung (Theorie zwei)* und *persönlicher Arbeit (Theorie drei)*.

Theorie eins fokussierte sich auf die Führungskultur und somit auf die Ansprüche, welche die Frontmitarbeitenden im Bankensektor in der laufenden digitalen Transformation an die Führungskräfte haben. Die Frontmitarbeitenden wünschen sich eine aktive Rolle der direkten Vorgesetzten im Transformationsprozess. Führungskräfte sollen Verantwortung übernehmen und die Veränderungen aktiv vorbereiten und mitgestalten. Dazu muss den Führungskräften diese Verantwortungsübernahme durch das obere Management ermöglicht werden. Die Frontmitarbeitenden wünschen sich eine Fachperson vor Ort mit Entscheidungskompetenzen, die ihnen Rückhalt im herausfordernden Arbeitsalltag gibt und als Coach sie im Transformationsprozess begleitet. Dabei nimmt die Führungsperson die persönliche und individuelle Leistung der Frontmitarbeitenden wahr und wertschätzt diese. Die Führungskraft wirkt inspirierend für eine gemeinsame Umsetzung einer digitalen Transformation. Sie schenkt den Mitarbeitenden das notwendige Vertrauen in der Bewältigung der täglichen Herausforderungen und individuellen Hindernisse. Die Frontmitarbeitenden wünschen sich Führungspersonen, die durch ihre empathische Art eine *menschliche* Unternehmenskultur prägen.

Theorie zwei beschreibt die Ansprüche der Frontmitarbeitenden an die Organisationsgestaltung in der laufenden digitalen Transformation der Bankenbranche. Dabei ist die Klärung der neuen Rollen und Funktionen entscheidend, um den Mitarbeitenden Orientierung im sozialen Raum zu geben. Die Frontmitarbeitenden erwarten ein Miteinander in der Gestaltung der Veränderungen und gleichzeitig ein Verständnis für die Hürden im sich wandelnden Arbeitstag. Um den Wandel erfolgreich meistern zu können, braucht es Zeit und Geduld. Hoher Arbeitsdruck belastet die Mitarbeitenden

und erschwert die digitale Transformation zu verstehen und zu gestalten. Gerade in stressigen Situationen scheint es wichtig, sich des Menschenbildes und der damit verbundenen zentralen Werte bewusst zu sein, welche die Unternehmenskultur prägen. Für dieses Wertesystem ist die Organisation und somit das normative Management verantwortlich. Denn sie definiert durch die Regeln, Verantwortlichkeiten, Beurteilungen, Beförderungen und Entwicklungsmöglichkeiten die Rahmenbedingungen in der Zusammenarbeit. Mit der Organisation ist der oftmals unsichtbare Schatten gemeint, der die Werte so leben lässt, wie sie im Unternehmen vorgefunden und von den Führungskräften richtungsweisend in der täglichen Führungsarbeit angewendet werden.

Theorie drei zeigt die Ansprüche der Frontmitarbeitenden in der andauernden digitalen Transformation, welche sie an sich selbst und somit an ihre Arbeitskultur stellen. Die Mitarbeitenden wollen den Wandel verstehen und sich mit den neuen Ausrichtungen des Unternehmens identifizieren können. Dafür müssen neue Kompetenzen aufgebaut werden, was Zeit beansprucht. Diese Zeit möchten die Mitarbeitenden erhalten, um auch in den veränderten Rahmenbedingungen als Fachkräfte kompetent und zuverlässig gute Arbeitsergebnisse liefern zu können. Identifikation bedingt ein Involvieren in den Veränderungsprozess. Da gerade die Frontmitarbeitenden sehr direkt die Umweltveränderungen erleben, wollen sie den Prozess aktiv mitgestalten. Identifikation *mit* der digitalen Transformation scheint für die Frontmitarbeitenden eine Grundvoraussetzung *für* eine erfolgreiche digitale Transformation zu sein.

Gemäss dieser Untersuchung charakterisieren aus Sicht der Frontmitarbeitenden folgende drei Kernelemente eine positive Befindlichkeit: Kultiviert das Unternehmen Führungspersönlichkeiten vor Ort, die inspirierend mit Wertschätzung und Empathie vertrauensvoll im Umgang die anstehenden Veränderungen gestalten? Verfügt die Organisation über einheitliche, von allen verstandene und gelebte Werte, die Klarheit und Verständnis fördern, ein Miteinander in der Veränderungsgestaltung

unterstützen, den Mitarbeitenden Zeit zur Verhaltensänderung geben und somit unnötigen Druck in der Umsetzung vermeiden? Können sich die Mitarbeitenden mit den Veränderungen identifizieren, indem sie diese verstehen, die dafür notwendigen Kompetenzen entwickeln dürfen und in den Umsetzungsprozess als Beteiligte (und nicht nur als Betroffene) involviert werden und somit die digitale Transformation mitgestalten können? Die Art der Ausprägung der erlebten Unternehmenskultur scheint eine wesentliche Grundlage für eine aus Mitarbeitersicht nachhaltig erfolgreiche, digitale Transformation eines Unternehmens zu sein.

Die für diese Arbeit formulierten Ziele werden im vorgegebenen, beschränkten Rahmen erreicht: Es können die Wahrnehmungen der Frontmitarbeitenden der Bankenbranche in der Ostschweiz in der aktuell laufenden digitalen Transformation aufgezeigt werden. Dabei werden Wohlbefinden und Unbehagen der Frontmitarbeitenden beschrieben und mögliche Entwicklungen von Unternehmenskulturen aufgrund der digitalen Transformation aufgezeigt. Es werden unternehmenskulturelle Aspekte mit Hilfe der drei entwickelten Theorien erklärt, welche die Ansprüche der Frontmitarbeitenden in einer digitalen Transformation im Bankensektor beschreiben.

5.3 Abschliessende Gedanken

Da es sich bei dieser Dissertation um eine Einzelarbeit handelt, wurde der abgesteckte Rahmen bewusst eng gehalten. Die Untersuchung wurde in einem begrenzten geografischen Raum mit selektiv gewählten Finanzinstituten durchgeführt. Dabei werden Meinungen von zufällig, aber selektiv gewählten Frontmitarbeitenden berücksichtigt. Dennoch wurde mit dem hier beschriebenen Vorgehen ein valides und zuverlässiges Vorgehen angestrebt, um authentische Einblicke in die soziale Praxis der Frontmitarbeitenden gewähren zu können. Dies geschieht im Wissen, dass die entwickelten Theorien im Rahmen der hier abgegrenzten theoretischen Grundlagen und in Ergänzung mit weiteren Untersuchungen betrachtend werden müssen, um ein

vollständigeres und umfassenderes Bild zu unternehmenskulturellen Konsequenzen der laufenden digitalen Transformation in der Finanzindustrie zu erhalten.

Weitergehende Untersuchungen können dahingehend geleitet werden, wie die digitale Transformation in den im ersten Teil der Untersuchung dargestellten Banken über die nächsten Jahre sich entwickeln wird. Es wurde festgehalten, dass im Moment dieser Untersuchung diese Banken in einer sehr frühen Phase der digitalen Transformation sich befinden und daher weniger interessante Erkenntnisse gewonnen werden konnten. Aber bereits morgen können diese Banken aufgrund des rasanten Wandels in einer weiteren Phase der Digitalisierung stecken, was weitere Untersuchungen bei denselben Banken interessant machen dürfte.

Diese Arbeit ist eine Momentaufnahme. Die Veränderungen sind aber andauernd und entsprechend verändern sich laufend die Arbeitssituationen und damit einhergehend die Wünsche, Herausforderungen und Ansprüche der Frontmitarbeitenden. Auf jeden Fall wäre es sehr interessant, weitere Fallstudienanalysen mit Banken zu tätigen, die ebenfalls mitten in der Transformation stecken. Zudem wäre auch eine Wiederholung dieser Untersuchungen in einigen Jahren interessant, um die Veränderung der Arbeitswelten aus einer Langzeitbetrachtung zu analysieren. Es stellen sich folgende Fragen: Wie verändern sich die Bedürfnisse der Frontmitarbeitenden über die Zeit? Welche Erkenntnisse sind lediglich mitten in der aktuellen Transformation valide und welche Bedürfnisse sind langanhaltend? Wie verändern sich der soziale Raum aber auch der Habitus der Frontmitarbeitenden im Verlauf der Zeit? Diese Arbeit kann hierzu eine wertvolle Grundlage liefern.

Im Verlauf dieser Untersuchung und der Analysen wurden zwei Aspekte bewusst ausgeblendet, die jedoch ebenfalls sehr interessant wären:

Der erste Aspekt ist die Perspektive der Kunden. Was erwarten die Bankkunden von den Frontmitarbeitenden? Welche Interessen und Bedürfnisse hinsichtlich

der digitalen Transformation bestehen aus einer Kundenperspektive. Natürlich wäre auch hier eine Clusterung notwendig, um unterschiedliche Kundentypen zu unterscheiden. Zu erkennen, welche Bedürfnisse diese Kundentypen haben, wäre auf jeden Fall eine eigene Untersuchung wert und würde das Bild einer digitalen Transformation in der Gesellschaft mit wichtigen Aspekten ergänzen.

Der zweite Aspekt beinhaltet andere Branchen: Welches sind die Ansprüche in einer digitalen Transformation der Mitarbeitenden in anderen Branchen wie beispielsweise der Industrie? Es wurden dazu zu Beginn des hier dargestellten Forschungsprozesses Interviews mit Personalverantwortlichen von Schweizer Grossunternehmen aus der Industrie geführt, um ein Gefühl für diese Ansprüche zu erhalten. In den verschiedenen Gesprächen wurde immer wieder von einem laufenden Kulturwandel gesprochen. Im weiteren Vorgehen wurden diese Vorinterviews ausgeblendet um spezifischere, nur auf die Finanzbranche fokussierte und somit für diese Untersuchung valide Ergebnisse zu erhalten. Auf jeden Fall wäre eine vertiefte Analyse dieses Kulturwandels in anderen Branchen äusserst interessant. Was verstehen diese Personalverantwortlichen unter Kulturwandel, was treibt diesen Kulturwandel an? Welches sind dort die Konsequenzen für die Organisationen?

Zum weiteren Nachdenken abschliessend eine Schlusssequenz eines dieser Vorinterviews mit einem Personalleiter aus der Industrie:

«Zum Abschluss: Gibt es irgendwas, dass du spannend finden würdest zum Thema Unternehmenskultur, das ich nicht gefragt habe?»

«Es wird völlig unterschätzt, wie viel Zeit es braucht [Pause, überlegt].»

«Zeit wofür?»

«Wie lange ein Kulturwechsel dauert [überlegt] – und der muss nicht mal gross sein. Letztlich hat die Organisation viel mit der Kultur zu tun. Ein Organigramm ist in 10 Minuten neu gezeichnet und im schlechtesten Falle auch in 10 Jahren noch nicht gelebt. So ist es auch mit dem Kulturwandel. Ich kann Führungsgrundsätze, Unternehmensleitlinien, Wertesysteme aufbauen und in

Hochglanz und 1000 PowerPoint Seiten darstellen, aber am Schluss vom Tag braucht es, egal wie man es macht, viel mehr Zeit, als wir zur Verfügung haben oder wir es uns wünschen. Und das zweite wäre, dass alle diese Nettigkeiten und Hochglanzsachen null Relevanz und null Wert haben, wenn sie nicht gelebt werden. Das Leben des Kulturwandels ist nach meiner Meinung der Schlüssel zum Erfolg. Und alles andere ist nur Beigemüse.» (13:7)

6 Literaturverzeichnis

- Albert, M., Hurrelmann, K. & Quenzel, G. (2015). Jugend 2015. 17. Shell Jugendstudie. Frankfurt: Fischer.
- Albert, M., Hurrelmann, K., Quenzel, G. & Schneekloth, U. (2011). Jugend 2010. Die 16. Shell Jugendstudie. *Diskurs Kindheits- und Jugendforschung*, 6(2), 199-205.
- Alt, R., Bernet, B. & Zerndt, T. (2009). *Transformation von Banken: Praxis des In- und Outsourcings auf dem Weg zur Bank 2015*. Berlin: Springer.
- Alt, R. & Puschmann, T. (2016). *Digitalisierung der Finanzindustrie. Grundlagen der Fintech-Evolution*. Berlin: Springer.
- Ancora, L. (2016). Digital disruption: impacts on organizational strategy and structure: ING bank case study. (Masterarbeit). LUISS.
- Badura, B. (2016). Unternehmenskultur und Gesundheit: Ein Überblick *Fehlzeiten-Report 2016* (S. 1-6). Berlin: Springer.
- Barlösius, E. (2011). *Pierre Bourdieu*. Frankfurt: Campus.
- Bartz, M. & Schmutzer, T. (2015). New World of Work. Transformationen– Herausforderungen auf dem Weg zum Unternehmen der nächsten Generation. *Arbeitskultur 2020* (S. 181-197). Berlin: Springer.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Baumgartner, J. (2015). Medienkultureller Einfluss auf die Unternehmenskultur von Publikumsverlagen: eine interdisziplinäre Analyse organisationaler Veränderungsfähigkeit deutschsprachiger Publikumsverlage im Kontext der Digitalisierung *Dissertationen, Universität St. Gallen, Nr. 4328*.
- Baumöl, U. (2016). Die digitale Transformation und die erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung-die Geschichte einer Revolution? *Controlling*, 28(4-5), 230-234.
- Beyes, T. & Metelmann, J. r. (2018). *The Creativity Complex: A Companion to Contemporary Culture*. Bielefeld: transcript.
- Boltanski, L. (2010). *Soziologie und Sozialkritik. Frankfurter Adorno-Vorlesungen 2008. Luc Boltanski ; Institut für Sozialforschung an der Johann Wolfgang Goethe-Universität*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1998). *Praktische Vernunft: Zur Theorie des Handelns*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1999). *Die Regeln der Kunst: Genese und Struktur des literarischen Feldes*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (2001). *Meditationen. zur Kritik der scholastischen Vernunft. Pierre Bourdieu ; aus dem Franz. von Achim Russer unter Mitwirkung von Hélène Albagnac und Bernhard Schwibs*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (2011). The forms of capital. (1986). *Cultural theory: An anthology*, 1, 81-93.

- Bourdieu, P. & Schultheis, F. (1997). *Das Elend der Welt. Zeugnisse und Diagnosen alltäglichen Leidens an der Gesellschaft*. Konstanz: UVK.
- Bourdieu, P. & Steinrück, M. (1992). *Die verborgenen Mechanismen der Macht*. . Hamburg: VSA-Verlag.
- Bourdieu, P. & Wacquant, L. J. (2013). *Reflexive anthropologie*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Brandes, D. & Zobrist, L. (2016). Transformation der Schweizer Wirtschaft. *Die Auswirkungen der Automatisierung auf Beschäftigung und Branchen*, Deloitte.
- Brubakk, B. & Wilkinson, A. (1996). Agents of change? Bank branch managers and the management of corporate culture change. *International Journal of Service Industry Management*, 7(2), 21-43.
- Bruch, H. & Block, C. (2017). Top Management zwischen Digitalisierung und Arbeitswelt 4.0. *Leadership-, HRM-und Kommunikationsstrategien bei Schweizer Unternehmen*.
- Bruch, H. & Böhm, S. (2011). Organisationale Energie – wie Führungskräfte durch Perspektive und Stolz Potenziale freisetzen. In M. Ringlstetter, S. Kaiser & G. Müller-Seitz (Eds.), *Positives Management: Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship* (S. 147-165). Wiesbaden: Gabler.
- Bruch, H. & Ghoshal, S. (2008). *Entschlossen führen und handeln*. Berlin: Springer.
- Bruch, H., Kunze, F. & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen*. Wiesbaden: Gabler.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2015). *The second machine age: wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird*. Kulmbach: Plassen.
- Bund, K. (2014). *Glück schlägt Geld: Generation Y: Was wir wirklich wollen*. Hamburg: Murmann
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework* (rev. Aufl.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Classen, M. (2013). *Change Management aktiv gestalten: Personalmanager und Führungskräfte als Architekten des Wandels* (2., aktual. u. erw. Aufl. Aufl.). Köln: Luchterhand.
- Coombe, D. (2016). Can You Really Power an Organization with Love? *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-5.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1983). Culture: A new look through old lenses. *The journal of applied behavioral science*, 19(4), 498-505.
- Disselkamp, M. (2012). Innovationsfähigkeit („Können“) *Innovationsmanagement* (S. 83). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ecarius, J. (2008). *Generation, Erziehung und Bildung: eine Einführung* (18 Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Eckrich, K. (2017). *Kulturveränderung im Unternehmen : Die verborgene Führungsdisziplin*. München: Vahlen.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Ernst&Young. (2019). EY Bankenbarometer 2019. Zeichen der Zeit. Abgerufen von [ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-bankenbarometer-2019-broschuere/\\$FILE/ey-bankenbarometer-2019-broschuere.pdf](http://ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-bankenbarometer-2019-broschuere/$FILE/ey-bankenbarometer-2019-broschuere.pdf)

- Finger, E., Jungbluth, R. & Rückert, S. (2014). Die Moralapostel. *Die Zeit*, 3(2014), 19-20.
- Fintz, A. (2014). *Leading by Meaning: Die Generation Maybe Sinn-orientiert führen*. Wiesbaden: Springer.
- Flick, U. (1995). *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (2. Aufl.). München: Psychologie Verlags Union.
- Forum, W. E. (2016). The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. Geneva: World Economic Forum.
- Fröhlich, G. & Rehbein, B. (2014). *Bourdieu-Handbuch: Leben – Werk – Wirkung*. Stuttgart: J.B. Metzler.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- Gebhardt, B., Hofmann, J. & Roehl, H. (2015). *Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Gerstner, L. V. (2002). *Who says elephants can't dance? Inside IBM's historic turnaround*. New York: Harper Business.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*. New York: Aldine De Gruyter.
- Graham, J. R., Harvey, C. R., Popadak, J. & Rajgopal, S. (2017). *Corporate Culture. Evidence from the Field*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Granovetter, M. (2018). *The sociology of economic life*. London: Routledge.
- Gray, D. & Vander Wal, T. (2012). *The connected company*. Sebastopol, CA: O'Reilly.
- Gray, D. W. (2015). Can Culture Be Designed? In D. Simon & C. Schmidt (Eds.), *Business Architecture Management: Architecting the Business for Consistency and Alignment* (S. 125-139). Cham: Springer.
- Gross, P. (1994). *Die Multioptionsgesellschaft*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Guiso, L., Sapienza, P. & Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 117, 60-76. doi:10.1016/j.jfineco.2014.05.010
- Heidbrink, M. & Jenewein, W. (2011). *High-Performance-Organisationen: wie Unternehmen eine Hochleistungskultur aufbauen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hejl, P. M. & Stahl, H. K. (2000). *Management und Wirklichkeit : Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Mayer, P., Sondermann, M. & Lee, A. (2009). *Lokales Denken, globales Handeln : interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management* (4., durchges. Aufl.). München: Deutscher Taschenbuch Verlag Beck.
- Homma, N. & Bauschke, R. (2015). *Unternehmenskultur und Führung: Den Wandel gestalten - Methoden, Prozesse, Tools* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hug, T., Poscheschnik, G., Lederer, B. & Perzy, A. (2010). *Empirisch Forschen: die Planung und Umsetzung von Projekten im Studium*. Wien: Huter & Roth.
- Hug, T., Poscheschnik, G., Lederer, B. & Perzy, A. (2015). *Empirisch forschen : die Planung und Umsetzung von Projekten im Studium* (2., überarb. Aufl.). Wien: Huter & Roth.
- Jenewein, W., Heidbrink, M. & Heuschele, F. (2014). *Begeisterte Mitarbeiter: wie Unternehmen ihre Mitarbeiter zu Fans machen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Jung, R., Nüesch, R., Plazibat, A. & Barón, J. F. (2016). Digitalization Strategy: Drivers, Potentials and the Road to Implementation - A Case from the Media Company Ringier. *Controlling*, 28(4-5), 248-253. doi:10.15358/0935-0381-2016-4-5-248
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14.
- Kant, I. (1982). *Ausgewählte Schriften zur Pädagogik und ihrer Begründung*. Besorgt von Hans-Hermann Grootzoff. Paderbon: Ferdinand Schöningh.
- Kaufmann, J.-C. (1999). *Das verstehende Interview*. Konstanz: UVK.
- Khan, I., Blumer, A. & Schäfer, D. (2012). *Retail Banking 2020*. St.Gallen: Ernst & Young and University of St.Gallen.
- Kleemann, F., Matuschek, I. & Voss, G. G. (2003). *Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der Diskussion*. Berlin: Zentralbibliothek der Wirtschaftswissenschaften in der Bundesrepublik Deutschland.
- Lattmann, C. & Greipel, P. (1990). *Die Unternehmenskultur: ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung*. Heidelberg: Physica.
- Lawrence, P. R. & Nohria, N. (2003). *Driven: Was Menschen und Organisationen antreibt*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Lenger, A., Schneickert, C. & Schumacher, F. (2013). Pierre Bourdieus Konzeption des Habitus (S. 11-41). Berlin: Springer.
- Lenzhofer, T. (2006). *Organisationsveränderungen aus der Perspektive von Führungskräften: eine qualitative Untersuchung am Beispiel ausgewählter Schweizer Grossunternehmen*. Dissertation, Universität St. Gallen, Nr. 3231.
- Lewis, R. D. (1999). *Cross cultural communication: a visual approach*. Riversdown: Transcreen Publications.
- Lünendonk-Trendstudie. (2016). *Wie digitalisieren Sie Ihr Business? Mehrwerte schaffen durch Digitale Transformation*. Mindelheim: Autor.
- Mack, O. & Khare, A. (2016). Perspectives on a VUCA World *Managing in a VUCA World* (S. 3-19). Berlin: Springer.
- Malik, F. (2013). *Unternehmenspolitik und Corporate Governance: wie Organisationen sich selbst organisieren*. Frankfurt: Campus.
- Martinuzzi, E. & Weber, J. (2017). How UBS Became Home to Half the World's Billionaires. *Bloomberg Markets*, (3. Oktober). Abgerufen von bloomberg.com/features/2017-ubs-sergio-ermotti-interview/
- Mayring, P. (1999). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Müller, H. P. (2014). *Pierre Bourdieu: eine systematische Einführung*. Berlin: Suhrkamp.
- Nerdinger, F. W. (2011). Organisationsklima und Organisationskultur. *Arbeits-und Organisationspsychologie* (S. 137-147). Berlin: Springer.
- Neuberger, O. (1989). Organisationstheorien. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie* (Bd. D/III/3, S. 205–250). Göttingen: Hogrefe.

- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65-72.
- Oertel, J. (2008). *Generationenmanagement in Unternehmen*. Berlin: Springer.
- Ornau, F. (2017). Die digitale Transformation in der Finanzindustrie. In S. R. H. Fernhochschule (Ed.), *Digitalisierung in Wirtschaft und Wissenschaft* (S. 49-65). Wiesbaden: Springer.
- Parment, A. (2009). *Die Generation Y-Mitarbeiter der Zukunft*. Wiesbaden: Gabler.
- Precht, R. D. (2018). *Jäger, Hirten, Kritiker. Eine Utopie für die digitale Gesellschaft* (3. Aufl.). München: Goldmann.
- Rao, J. & Weintraub, J. (2013). How Innovative Is Your Company's Culture? *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 29.
- Reckwitz, A. (2017). *Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne*. Berlin: Suhrkamp.
- Richerson, P. J. & Boyd, R. (2005). *Not by genes alone. How culture transformed human evolution*. Chicago: University of Chicago Press.
- Rosa, H. (2005). *Beschleunigung: Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Rosa, H. (2012). *Weltbeziehungen im Zeitalter der Beschleunigung: Umrisse einer neuen Gesellschaftskritik* (2. Aufl.). Frankfurt: Suhrkamp.
- Rosa, H. (2016). *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Rosenstiel, L. & Comelli, G. (2015). *Führung zwischen Stabilität und Wandel*. München: Franz Vahlen.
- Rossmann, A. & Vejseli, S. (2017). Banken digital. Perspektiven der digitalen Transformation für die Bank der Zukunft. Abgerufen von bankendigital.de/banken-digital/
- Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2019). *Das St. Galler Management-Modell. Management in einer komplexen Welt*. Stuttgart: UTB.
- Rühli, E. (1990). Ein Methodischer Ansatz zur Erfassung und Gestaltung von Unternehmenskulturen. In C. Lattmann (Ed.), *Die Unternehmenskultur: Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung* (S. 189-206). Heidelberg: Physica.
- Rump, J. & Eilers, S. (2015). Führung für die Zukunft - neue Arbeitskultur und soziale Beziehungen. *Arbeitskultur 2020* (S. 291-305). Berlin: Springer.
- Sackmann, S. A. (1999). *Culture Change: eigentlich wär's ja ganz einfach, wenn da nicht die Menschen wären!* München: Hampp.
- Sackmann, S. A. (2002). *Unternehmenskultur erkennen, entwickeln, verändern*. Neuwied: Luchterhand.
- Sackmann, S. A. (2004). *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen 6 Best-practice-Beispiele*. Wiesbaden: Gabler.
- Sadri, G. & Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development*, 20(10), 853-859.

-
- Sagmeister, S. (2016). *Business Culture Design: gestalten Sie Ihre Unternehmenskultur mit der Culture Map*. Frankfurt: Campus.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychological Association*, 45(2), 109.
- Schein, E. H. (1995). *Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt: Campus.
- Schein, E. H. (2016a). *Humble Consulting: How to Provide Real Help Faster*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Schein, E. H. (2016b). *Organizational Culture and Leadership* (Vol. Fifth Edition). Hoboken: Wiley.
- Schirmer, D. (2009). *Empirische Methoden der Sozialforschung: Grundlagen und Techniken*. Paderborn: Fink.
- Schmitt, M. (2015). Innovationskultur: Grundlage einer zukunftsfähigen Arbeitskultur. In W. Widuckel, K. De Molina, M. J. Ringlstetter & D. Frey (Eds.), *Arbeitskultur 2020: Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft* (S. 73-88). Wiesbaden: Springer.
- Scholz, C. (2014). *Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*. Weinheim: Wiley.
- Schreier, M. (2011). Qualitative Stichprobenkonzepte. *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis* (S. 241-256). Berlin: Springer.
- Schultheis, F. & Bourdieu, J. (2018). *Franz Schultheis. Eine Hommage*. St.Gallen: Universität St.Gallen, Seminar für Soziologie.
- Schultheis, F., Vogel, B. & Gemperle, M. (2010). *Ein halbes Leben: biografische Zeugnisse aus einer Arbeitswelt im Umbruch*. Konstanz: UVK.
- Sennett, R. & Richter, M. (1998). *Der flexible Mensch: die Kultur des neuen Kapitalismus* (3. Aufl.). Berlin: Berlin Verlag.
- Spiller, P., Bucherer, S. & Dwivedi, A. (2016). Industrialisierung. Die Effizienz und Flexibilität der Schweizer Bankenbranche erschliessen. *Monitor Deloitte, August 2016*. Abgerufen von deloitte.com/ch/de/pages/financial-services/articles/industrialisation-survey.html
- Strauss, A. L. & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Strauss, A. L., Corbin, J. M., Niewiarra, S. & Legewie, H. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Tellis, G. J., Prabhu, J. C. & Chandy, R. K. (2009). Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture. *Journal of marketing*, 73(1), 3-23.
- Toutenburg, H., Heumann, C. & Schomaker, M. (2006). *Deskriptive Statistik. Eine Einführung in Methoden und Anwendungen mit SPSS*. Berlin: Springer.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of management review*, 9(4), 653-669.
- Villiger, A., Herhausen, D. & Schögel, M. (2013). Customer Centricity bei der Graubündner Kantonalbank: Kundenorientierung als Veränderungsprogramm. *Marketing Review St. Gallen*, 30(5), 22-35.

- Von Rosenstiel, L. (2015). *Motivation im Betrieb. Mit Fallstudien aus der Praxis*. Wiesbaden: Springer.
- Von Rosenstiel, L. & Nerdinger, F. W. (1980). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Poeschel.
- Waibel, R. (2015). *Die 7 Prinzipien zum Unternehmenserfolg: einfach, zukunftsweisend, praxisorientiert*. München: Hanser.
- Wetzel, J. (2017). *Forschungsbericht II. Ergebnisse der Vermächtnisstudie zum Zusammenhang von Sinnesreizen und Einstellungen*. Abgerufen von econstor.eu/handle/10419/162712
- Widuckel, W. (2015). Herausforderungen für die Zukunft der Arbeit. *Arbeitskultur 2020* (S. 27-44). Berlin: Springer.
- Wieder, H. (2013). *Der Idealtypus des Arbeitnehmers im neuen Geiste des Kapitalismus*. . Retrieved from [//search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat00327a&AN=stgal.000625522&lang=de&site=eds-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat00327a&AN=stgal.000625522&lang=de&site=eds-live)
- Wilkins, A. L. & Patterson, K. J. (1985). You Can't Get There From Here: What Will Make Culture-Change Projects Fail. In R. H. Komann, M. J. Saxton & R. Serpa (Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture* (S. 262-291). San Francisco: Jossey-Bass.
- Witzel, A. (1982). *Verfahren der qualitativen Sozialforschung: Überblick und Alternativen*. Frankfurt: Campus.
- Wrona, T. (2005). Die Fallstudienanalyse als wissenschaftliche Forschungsmethode. *ESCP-EAP Working Paper: No. 10*.
- Wunderer, R. (2009). *Führung und Zusammenarbeit: eine unternehmerische Führungslehre* (8 Aufl.). Köln: Luchterhand.
- Wunderer, R. (2011). *Führung und Zusammenarbeit: eine unternehmerische Führungslehre* (9., neu bearb. Aufl.). Köln: Luchterhand.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (4. Aufl.). Thousand Oaks, CA: Sage.

7 Anhang

7.1 Interviewfragebogen

- Wie verändert die Digitalisierung deinen Job?
- Wie hat die Digitalisierung den Job in den letzten 10 Jahren verändert?
- Was wird sich in den nächsten 5 Jahren verändern?
- Was sind dabei die Hauptherausforderungen für dich als Person/Mitarbeitende in der Digitalisierung der Arbeitswelt?
- Wie verändert sich dabei das Arbeitsklima?
- Welche Werte haben den höchsten Stellenwert innerhalb der Bank?
- Was würdest du die erlebte Unternehmenskultur beschreiben?
- Welche Regeln prägen die Unternehmenskultur innerhalb der Bank?
- Wie versucht ihr die Unternehmenskultur zu gestalten?
- Welche Veränderungen stellen Sie durch die Digitalisierung in der Unternehmenskultur fest?
- Welche Aspekte führen für dich zu Wohlbefinden im Zusammenhang mit der Digitalisierung?
- Welche Aspekte führen für dich zu Unwohlbefinden im Zusammenhang mit der Digitalisierung?
- Was würde die Unternehmenskultur innerhalb der Bank positiv beeinflussen?
- Was macht die Umsetzung der Digitalisierung anspruchsvoll?
- Welches sind die grössten Hindernisse in der laufenden Digitalisierung?

- Wie wirst du auf den Transformationsprozess vorbereitet?
- Wie wirst du im Transformationsprozess begleitet?
- Was wird in der ganzen Veränderung speziell gut gemacht?
- Wie wirst du im Transformationsprozess geführt?
- Welches sind aus deiner Sicht die kritischen Themen hinsichtlich der erlebten Unternehmenskultur und der laufenden digitalen Transformation?
- Was würdest du dir in der ganzen Veränderung am meisten wünschen?
- Was würde dir am meisten helfen?
- Gemäss einer Studie (Brandes & Zobrist, 2016) erachten 100% der befragten Banken den Widerstand bei den eigenen Angestellten gegenüber den anstehenden Veränderungen als grosse Herausforderung.
Was ist aus deiner Perspektive das grösste Hindernis im Transformationsprozess?
- In der laufenden digitalen Transformation: Was macht die Führung gut?
- Was könnte die Führung anders machen?
- Wie werden Massnahmen für die digitale Transformation gemessen?

Demographische Angaben

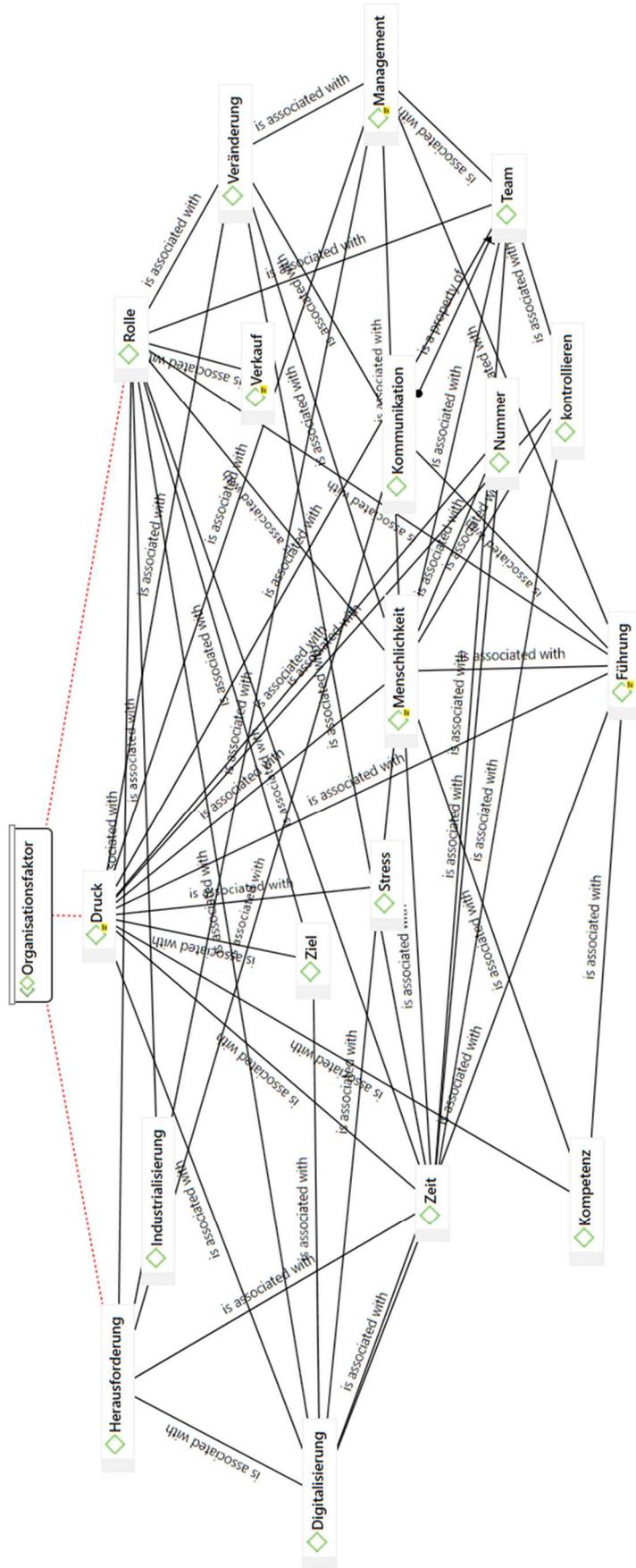
Alter:

Wie lange im Banking:

Wie lange bei dieser Bank:

Allenfalls: wie lange in der (Führungs-)Funktion:

Persönliche Einstellung zur digitalen Transformation im Banking:



ANALYSEBAUM «ORGANISATIONSFAKTOREN», EIGENE DARSTELLUNG

7.3 Lebenslauf

André Langenegger

Ausbildung

2015 – 2020	Doktorat in Organisation und Kultur, Universität St. Gallen
2002 – 2005	Lizenziat als lic.oec.HSG, dipl. Hdl., Universität St. Gallen
1999 – 2001	Studium der Wirtschaftswissenschaften, Universität Zürich
1999	Maturität Typus B (Latein)

Wissenschaftliche Tätigkeiten und Lehre

2015 bis heute	Lehrbeauftragter für Management, Fachhochschule Graubünden
2014 – 2017	Institut für Wirtschaftspädagogik, Universität St. Gallen
2013 – 2014	Institut für Accounting, Controlling, Auditing, Universität St. Gallen

Berufspraktische Erfahrungen

2016 – heute	Inhaber Institut für Management & Coaching
2012 – 2014	Berater für Executives & Entrepreneurs, Director, UBS
2009 – 2012	Berater für Multinationals, UBS
2006 – 2009	Berater für Unternehmen, UBS
2005 – 2006	Career Start Program, Credit Suisse