

Prof. Dr. Margret Borchert / Prof. Dr. Matthias Beenken / Tobias Vögele

# Die Bedeutung individueller und organisationaler Faktoren in Pandemie-Zeiten als Herausforderungen für das Personalmanagement

Die Versicherungswirtschaft ist bisher gut durch die seit zwei Jahren anhaltende Corona-Pandemie gekommen, auch weil viele Beschäftigte kurzfristig ins Homeoffice versetzt werden konnten. Die Krise legt aber auch Verbesserungspotenzial offen.

Die seit März 2020 in Deutschland anhaltende Corona-Pandemie hat in vielen Branchen eine vorübergehende, flächendeckende Befreiung der Mitarbeitenden von der Dienstpflicht an dem vom Arbeitgeber bereitgestellten Arbeitsplatz erzwungen. Die landläufig als Homeoffice bezeichnete Tätigkeit ist rechtlich als mobiles Arbeiten einzuordnen, bei dem die Beschäftigten frei sind ihren Arbeitsort zu wählen – in der Regel also zuhause tätig zu werden.<sup>1</sup> Homeoffice ist nicht mit der Telearbeit gleichzusetzen, bei der der Arbeitgeber verpflichtet ist, einen angemessenen Arbeitsplatz im heimischen Umfeld der Beschäftigten einzurichten und Sicherheit und Gesundheitsschutz sicherzustellen.

## Keine doppelte Freiwilligkeit in der Pandemie

Mobile Arbeit ist in der Versicherungswirtschaft grundsätzlich seit Jahrzehnten üblich und verbreitet, allerdings im angestellten Außendienst. Dort sieht der einschlägige Tarifvertrag vor, dass keine feste Arbeitszeit und in der Folge keine Pflicht zu einer bestimmten Abwesenheit an einem festgelegten Ort besteht<sup>2</sup> – was mit der Natur einer Außendiensttätigkeit auch nicht vereinbar wäre. Auch Telearbeit ist seit vielen Jahren bekannt und etabliert. Kurz vor der Pandemie wurde zudem ein Tarifvertrag Mobiles Arbeiten von den Tarifparteien der Versicherungswirtschaft geschlossen. Er bildet den Rahmen für freiwillige Betriebsvereinbarungen. Ein wichtiges Prinzip dabei ist die „doppelte Freiwilligkeit“ – die Arbeitgeber sind nicht zum Angebot und die Arbeitnehmer nicht zur Annahme einer zeitweisen oder regelmäßigen Tätigkeit außerhalb der Arbeitsstätte verpflichtet.

Diese Freiwilligkeit musste bekanntlich im Zuge der Pandemie eingeschränkt werden. Die Erfahrungen der Beschäftigten vor allem mit der sehr überstürzten Verlagerung ihrer Tätigkeit ins Homeoffice in der

ersten Corona-Welle Anfang 2020 waren gemischt, weit überwiegend wurde die Tätigkeit von zuhause aber begrüßt.<sup>3</sup> Anfängliche Befürchtungen, die Produktivität würde bei einer unkontrollierten, heimischen Tätigkeit leiden, bestätigten sich mehrheitlich nicht. Allerdings nehmen inzwischen die Zweifel auf Arbeitgeberseite zu, ob ein länger anhaltender Verbleib im Homeoffice die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen des Arbeitgebers untergraben kann, die Unternehmen bevorzugen daher eine baldige, allgemeine Rückkehr zumindest zu einer tageweisen Anwesenheit.<sup>4</sup>

## Forschungsprojekt während der zweiten Welle

Umso wichtiger ist es, die tatsächlichen Auswirkungen einer (fast) flächendeckenden Homeoffice-Tätigkeit auf die Beschäftigten zu untersuchen. Im Rahmen eines Forschungsprojekts der Universität Duisburg-Essen konnten im März/April 2021 – gegen Ende des zweiten Lockdowns – die Beschäftigten der Signal Iduna Gruppe online befragt werden. Nach einer Bereinigung wurde eine Stichprobe von 1.396 Fragebögen ausschließlich von Beschäftigten näher untersucht, die nach eigenen Angaben zum Untersuchungszeitpunkt ganz oder teilweise im Homeoffice arbeiteten. Die Stichprobe ist nicht repräsentativ für die Beschäftigten der Versicherungswirtschaft oder darüber hinaus für alle Beschäftigten, gibt aber indikativ einen interessanten Einblick.

Die Beschäftigtenstruktur in der Stichprobe weicht nur wenig von derjenigen der Innendienstbeschäftigten der Versicherungsbranche ab. Die teilnehmenden Beschäftigten wiesen ein Durchschnittsalter von 47 Jahren und eine mittlere Beschäftigungsdauer von 23 Jahren auf. 56% der Befragten waren Frauen. Der Bildungsstand ist branchentypisch hoch mit 34% Akademikeranteil. 14% der Befragten gaben an, Führungskraft zu sein.

Durchschnittlich verbrachten die Beschäftigten zur Zeit der Umfrage 93% ihrer Arbeitszeit im Homeoffice. 85% waren mit der Ausstattung ihres häuslichen Arbeitsplatzes zufrieden, 64% wünschten sich auch keine Reduzierung der Homeoffice-Tätigkeit – solche Aussagen sind allerdings vom Zeitkontext abhängig. 19% sahen sich in ihrer Arbeit zuhause durch die Betreuung von Kindern – Stichwort Homeschooling – oder die Pflege von Angehörigen beeinträchtigt.

## Relativ hohe Arbeitszufriedenheit

In der Befragung wurden unter anderem die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsleistung als zentrale Outcome-Faktoren untersucht. Diese werden von organisationalen sowie von individuellen Faktoren beeinflusst. Die organisationalen Faktoren untergliedern sich in den Person-Job-Fit, einen unterstützenden Führungsstil und die Arbeitsautonomie. Die individuellen Faktoren umfassen das psychologische Kapital, die Selbstführung und das Job Crafting.

Die Arbeitszufriedenheit der Befragten ist mit einem Mittelwert von 3,69 auf einer von 1 (vollständige Ablehnung) bis 5 (vollständige Zustimmung) reichenden Skala relativ hoch, wenn auch Luft nach oben besteht. Immerhin 64% der Befragten zeigen eine hohe, 29% eine mittlere und nur 7% eine niedrige Arbeitszufriedenheit.

## Organisationale Faktoren

Der Person-Job-Fit beschreibt, inwieweit einerseits die Wünsche und Präferenzen und andererseits die persönlichen Fähigkeiten

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert  
Universität Duisburg-Essen  
Prof. Dr. Matthias Beenken  
Fachhochschule Dortmund  
Tobias Vögele  
Bereichsleiter Personalwesen, Signal Iduna Gruppe

ten und Kenntnisse der Beschäftigten mit den spezifischen Anforderungen ihres ausgeübten Jobs übereinstimmen. Die Bedürfnisse von Arbeitgebern wie von Beschäftigten sollen in Übereinstimmung stehen.<sup>5</sup> In der Stichprobe ist der Person-Job-Fit mit einem Mittelwert von 3,99 hoch ausgeprägt, drei Viertel der Befragten zeigen hier einen hohen und 21% einen mittelhohen Wert. Nur bei 4% scheint kein guter Person-Job-Fit gegeben zu sein.

Ein weiterer organisationaler Faktor ist der unterstützende Führungsstil. Er zeichnet sich durch eine hohe Sensitivität der Führungskräfte für die individuellen Bedürfnisse und Belange der Beschäftigten aus. Die Beschäftigten sehen sich in ihrem Arbeitshandeln gestärkt, erleben Anteilnahme und Einsatz ihrer Führungskräfte.<sup>6</sup> In der Stichprobe ist dieser Faktor mit einem Mittelwert von 3,21 deutlich schwächer ausgeprägt. Nur 39% der Befragten erleben eine hohe Unterstützung, 41% eine mittlere und 21% eine geringe.

Der dritte organisationale Faktor ist die Arbeitsautonomie. Dabei geht es um die Freiheit der Beschäftigten hinsichtlich der Wahl von Arbeitsmethoden, der Gestaltung von Arbeitsabläufen, aber auch um die Entscheidungsfreiheit.<sup>7</sup> Der Mittelwert ist mit 3,49 ebenfalls etwas schwächer ausgeprägt. 52% erleben eine hohe, 38% eine mittlere und 10% eine niedrige Arbeitsautonomie.

### Individuelle Faktoren

Unter den individuellen Faktoren ist zunächst das Psychologische Kapital zu nennen. Dieses komplexe Konstrukt umfasst mehrere Dimensionen. Dazu gehört die Selbstwirksamkeit, also inwieweit die Befragten an ihre eigenen Fähigkeiten glauben. Die Dimension Hoffnung drückt aus, dass Beschäftigte Zukunftspläne entwickeln und konsequent verfolgen. Eine weitere Dimension ist der Optimismus und eine vierte die Resilienz, also die psychische Widerstandsfähigkeit, die als Voraussetzung für die Anpassung auch an überraschende und tiefgreifende Veränderungen gilt.<sup>8</sup> Unter den hier befragten Versicherungsbeschäftigten erreicht das Psychologische Kapital einen Mittelwert 3,78. Bei 76% der Teilnehmer ist es hoch und 23% mittel ausgeprägt, nur 1% weist einen niedrigen Wert auf.

Der zweite individuelle Faktor ist die Selbstführung. Damit ist die Fähigkeit gemeint, sich intensiv mit den persönlichen

Stärken und Schwächen auseinanderzusetzen. Personen mit guter Selbstführung setzen sich Ziele, belohnen sich für die Zielerreichung, fokussieren sich auf die Zielerreichung, denken in Chancen und entwickeln positive Gedanken.<sup>9</sup> Dieser Faktor ist mit einem Mittelwert von 3,14 eher schwach ausgeprägt. Nur 28% weisen einen hohen, 60% einen mittleren und 13% einen niedrigen Wert bei der Selbstführung auf.

Der dritte individuelle Faktor wird mit dem Begriff Job Crafting umschrieben. Darunter wird verstanden, dass Beschäftigte nicht nur eine vorgegebene Stellenbeschreibung ihres Arbeitgebers ausfüllen, sondern darüber hinaus ihre eigene Arbeit aktiv gestalten. Sie initiieren selbst Veränderungen und setzen bei passender Gelegenheit ihre Stärken und Interessen ein, um ihre Stelle weiterzuentwickeln, ohne deren Kern als solchen zu verändern.<sup>10</sup> Die Befragten erreichen hier einen Mittelwert von 3,44. 50% weisen einen hohen, 40% einen mittleren und 10% einen niedrigen Wert auf.

### Positiver Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit

Alle sechs genannten Faktoren weisen einen statistisch signifikanten, positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit auf. Das ist zwar für sich genommen noch kein kausaler Zusammenhang. Aber intuitiv erschließt sich, dass sowohl organisationale als auch individuelle Faktoren zusammenspielen müssen, damit die Beschäftigung als zufriedenstellend empfunden wird.

Die Untersuchung zeigt aber auch, dass es besonders hohen Entwicklungsbedarf einerseits beim unterstützenden Führungsstil und andererseits bei der Selbstführung gibt. Das ist in Zusammenhang mit der Coronapandemie und der erzwungenen, flächendeckenden Homeoffice-Tätigkeit von besonderer Bedeutung.

Führungskräfte müssen Kompetenzen in der „Führung auf Distanz“ entwickeln und lernen, auch ohne körperliche Anwesenheit Einfühlungsvermögen zu entwickeln und den Beschäftigten Unterstützung anzubieten. Diesbezüglich ist zu beachten, dass eine unzureichende Selbstführung von Führungskräften ursächlich für Probleme in der Personalführung sein kann.<sup>11</sup> Insofern lohnt es sich auch hinsichtlich der Personalführung, die Selbstführung von Führungskräften zu verbessern. Jedoch

müssen auch die Beschäftigten selbst Kompetenzen zur Selbstführung entwickeln, um ihre Arbeit stärker eigenverantwortlich zu gestalten. Forschungsergebnisse zeigen klar, dass eine verbesserte Selbstführung zur Steigerung des psychologischen Kapitals beiträgt und dieses positive Effekte auf die Arbeitszufriedenheit hat.<sup>12</sup>

Versicherungsbeschäftigte sind zumeist im Organisationsmodell der Bürokratie sozialisiert worden und haben gelernt, sich in tiefe Hierarchien einzuordnen sowie in stark arbeitsteiliger Art und Weise Aufgaben zu erledigen, deren Gesamtbedeutung sie nicht immer übersehen können. Besonders ausgeprägt ist dies in Verwaltungsabteilungen mit ihren hohen Anteilen an repetitiver Tätigkeit (z.B. Antrags-, Vertrags-, Schadenabteilungen, Buchhaltung). Insofern gilt es vor diesem Hintergrund besonders in Zeiten der Transformation zu agilen Arbeitsweisen, die ggf. seit Jahren bei der Signal Iduna Gruppe brach liegenden Potenziale für eine bessere Selbstführung der Beschäftigten zu heben.

### Positive Selbsteinschätzung der Arbeitsleistung

Die Arbeitsleistung wurde aus Sicht der Befragten erhoben, so dass interessante Informationen zur Selbsteinschätzung der Arbeitsleistung vorliegen. Jedoch schließt dies einen Bias nicht aus, da keine Fremdeinschätzungen seitens der betreffenden Führungskräfte ermittelt werden konnten. Aus forschungsökonomischen Gründen war es folglich nicht möglich, die eigenen Einschätzungen der Beschäftigten mit denjenigen der jeweiligen Führungskräfte abzugleichen. Ebenso wenig konnte im Wege einer stichzeitpunktbezogenen Erhebung eine Aussage darüber getroffen werden, ob sich die Arbeitsleistungen beispielsweise gegenüber der Zeit, in der die Beschäftigten ihrer Tätigkeit an den Arbeitsstätten des Arbeitgebers, verändert haben. Daher konzentrieren sich die Analysen auf Selbsteinschätzungen der Arbeitsleistung der Befragten. Auf Basis der vorliegenden Daten können demnach keine Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen der Arbeitsleistung ermittelt und keine pandemiebedingten Vergleiche hinsichtlich der Arbeitsleistung vorgenommen werden.

Die Arbeitsleistung wurde in aufgabenbezogene und adaptive Arbeitsleistung differenziert. Aufgabenbezogen geht es um die Arbeitsorganisation, Arbeitseffizienz und

Abbildung 1: Beschäftigte nach individuellen und organisatorischen Faktoren

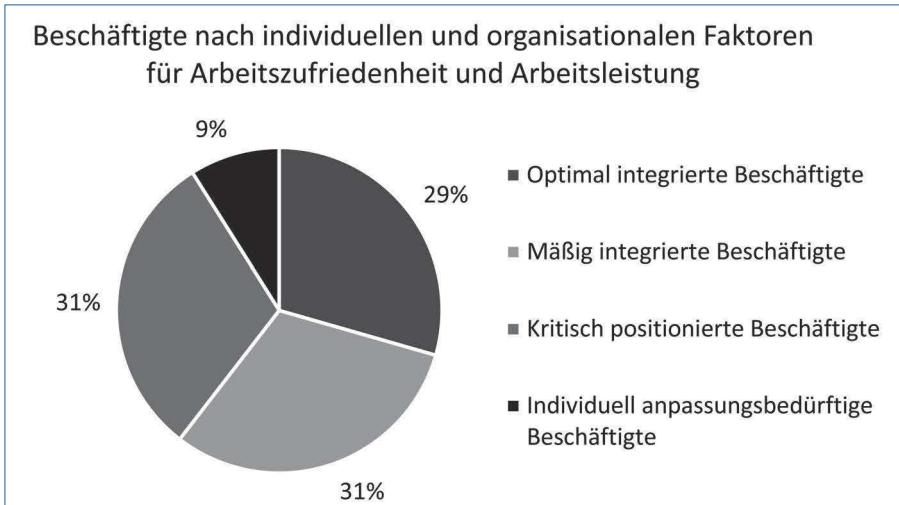
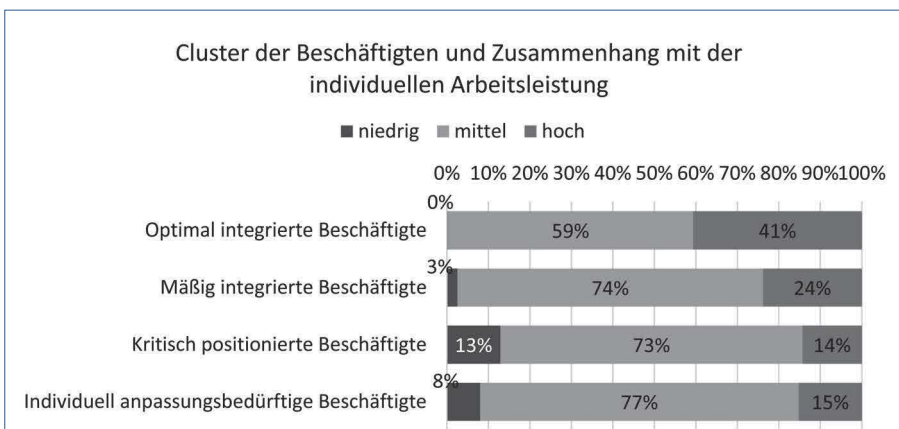


Abbildung 2: Cluster der Beschäftigten und Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit



Abbildung 3: Cluster der Beschäftigten und Zusammenhang mit der individuellen Arbeitsleistung



Produktivität am Arbeitsplatz.<sup>13</sup> Diese wurde mit einem Mittelwert von 3,80 relativ hoch eingeschätzt. 66% der Befragten wiesen hohe, 30% mittlere und nur vier Befragte niedrige Werte auf.

Die adaptive Arbeitsleistung sagt aus, wie leicht und schnell sich Beschäftigte auf veränderte Arbeitssituationen einstellen können und diese durch eigenständiges Organisieren und Handeln bewältigen.

gen.<sup>14</sup> Diese wies mit 4,17 einen besonders hohen Mittelwert auf. 83% der Befragten hatten hohe, 15% mittlere und nur 1% geringe Werte.

Die Zusammenhänge der oben dargestellten, sechs organisationalen und individuellen Faktoren mit den Aussagen zur Arbeitsleistung sind vergleichbar mit denjenigen der Arbeitszufriedenheit. Sowohl für die Arbeitszufriedenheit als auch die Arbeitsleistung gilt daher folgende, absteigende Rangfolge nach Stärke der Einflussfaktoren:

- Person-Job-Fit, Arbeitsautonomie, Unterstützender Führungsstil (organisatorische Faktoren)
- Psychologisches Kapital, Job Crafting, Selbstführung (individuelle Faktoren).

### Vier Gruppen an Beschäftigten

Ein Cluster<sup>15</sup> der Befragten nach den individuellen sowie den organisationalen Faktoren ergibt vier Gruppen (vgl. Abbildung 1).

Die einzelnen Gruppen lassen sich folgendermaßen charakterisieren:

- Optimal integrierte Beschäftigte (29%): Diese weisen sowohl hoch ausgeprägte, individuelle Faktoren als auch eine sehr gute organisationale Einbindung auf.
- Mäßig integrierte Beschäftigte (31%): Bei diesen Beschäftigten weisen die individuellen und die organisationalen Faktoren einen mittleren Wert auf.
- Kritisch positionierte Beschäftigte (31%): Diese Beschäftigten weisen sowohl niedrig ausgeprägte individuelle als auch organisationale Faktoren auf.
- Individuell anpassungsbedürftige Beschäftigte (9%): Diese Beschäftigten erleben zwar relativ hohe organisationale Faktoren, aber zeigen niedrig ausgeprägte individuelle Faktoren. Die Passung zu den organisationalen Arbeitsbedingungen ist verbesserungsbedürftig.

Bei den beiden zuletzt genannten Gruppen sind im Detail vor allem die beiden individuellen Faktoren Job Crafting und Selbstführung auffallend oft schwach ausgeprägt. Hinsichtlich der organisationalen Faktoren sollten Arbeitgeber bei den „Kritisch positionierten Beschäftigten“ besonders dem unterstützenden Führungsstil und der Arbeitsautonomie Beachtung schenken, die häufig bemerkenswert gering ausgeprägt sind.

## Welche Gruppen fluktuationsgefährdet sind

Die Arbeitszufriedenheit ist bei den Gruppen der „Optimal integrierten Beschäftigten“ und der „Individuell anpassungsbedürftigen Beschäftigten“ sehr hoch, bei den „Kritisch positionierten Beschäftigten“ dagegen auffallend niedrig (vgl. Abbildung 2).

Auch die Arbeitsleistungen unterscheiden sich clusterspezifisch voneinander (vgl. Abbildung 3).

Deutlich am besten fallen die Arbeitsleistungen demnach analog zur Arbeitszufriedenheit bei den „Optimal integrierten Beschäftigten“ aus, am geringsten bei den „Kritisch positionierten Beschäftigten“. Das bringt eine Reihe von Problemen mit sich: Zum einen steigt das Risiko der Fluktuation, was die Signal Iduna Gruppe als Arbeitgeber in einem schwierigen Arbeitsmarkt wie demjenigen für Versicherungsbeschäftigte versuchen wird zu vermeiden. Zum anderen performen diese Beschäftigten nicht ausreichend gut. Ziel muss es daher sein, im Zusammenspiel zwischen Unternehmen und Beschäftigten die organisationalen und individuellen Faktoren gemeinsam so zu verbessern, dass bessere Arbeitsleistungen und eine bessere Arbeitszufriedenheit möglich werden, zum beiderseitigen Nutzen.

Ein Abgleich mit den soziodemografischen Merkmalen der Befragten zeigen einige weitere Zusammenhänge auf (vgl. Tabelle 1).

Die „Optimal integrierten Beschäftigten“ sind im Durchschnitt offenbar jünger, besser ausgebildet und häufiger als Führungskraft tätig. Die „Mäßig integrierten Beschäftigten“ unterscheiden sich nur sehr wenig davon. Deutlich anders sieht es bei den beiden verbleibenden Beschäftigten-Gruppen aus. Diese sind im Durchschnitt älter und länger beschäftigt, weiblicher, geringer qualifiziert und seltener als Führungskraft tätig.

## Die Rolle des Homeoffice

Eine weitere, wichtige Erkenntnis der Studie ist, dass private Faktoren wie die Zufriedenheit mit den häuslichen Arbeitsbedingungen oder Betreuungsaufwand für Kinder und Angehörige in der Pandemie keine bedeutende Rolle im Empfinden der

Tabelle 1: Cluster und soziodemografische Merkmale

Mittelwerte	Optimal integrierte Beschäftigte	Mäßig integrierte Beschäftigte	Kritisch positionierte Beschäftigte	Individuell anpassungsbedürftige Beschäftigte
Alter	46 Jahre	47 Jahre	48 Jahre	50 Jahre
Beschäftigungsdauer	20 Jahre	22 Jahre	24 Jahre	27 Jahre
Frauenanteil	55%	52%	60%	62%
Akademischer Abschluss	41%	39%	32%	18%
Führungskraft	17%	19%	6%	8%
Anzahl	411	433	427	125

Befragten spielen. Ebenfalls keine besondere Rolle spielt der Umfang mit der jeweils ausgeübten Homeoffice-Tätigkeit.

Arbeitgeber sollten sich daher weniger auf die Frage „Homeoffice oder nicht“ konzentrieren, sondern vielmehr die unabhängig von den Pandemiebedingungen relevanten Faktoren für eine gelungene Integration von Beschäftigten in das Unternehmen fokussieren. Dazu hat die Studie für die Signal Iduna Gruppe eine ganz erhebliche Bedeutung sowohl der organisationalen als auch der individuellen Faktoren aufgezeigt. Ein großer Nachholbedarf zeigt sich über alle Cluster hinweg insbesondere bei der Kompetenz der Beschäftigten zur Selbstführung sowie bei der einfühlsamen, unterstützenden Führung. Auch wenn sich beides gegenseitig fördern dürfte, ist – wie oben bereits deutlich wurde – davon auszugehen, dass es sinnvoll ist, mit der Verbesserung der Selbstführung zu starten.

Gleichzeitig ist aber auch eine Optimierung der Passung der Beschäftigten auf die jeweiligen Stellen von Relevanz. Dabei kommt es nicht nur auf die Passung zwischen Anforderungen und Fähigkeiten an, sondern ebenfalls auf die Passung zwischen den jeweiligen Bedürfnissen der Beschäftigten und den Gegebenheiten der Stellen. Mehr Autonomie am Arbeitsplatz dürfte zudem dazu beitragen, dass mehr Gelegenheiten für Job Crafting bestehen. All dies hat das Potenzial für mehr Arbeitszufriedenheit und bessere Arbeitsleistungen.

## Herausforderungen für das Personalmanagement

Die in dieser Studie erzielten Befunde geben im Hinblick auf die einzelnen Cluster insgesamt Anlass dazu, auf die spezifische Bedeutung der jeweiligen organisationalen und individuellen Faktoren hinzuweisen. Aufgrund dessen ist die Entwicklung und

Umsetzung passgenauer, clusterbezogener Maßnahmen möglich, um die erwünschten Effekte zur Steigerung von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistungen zu erzielen.

Im Zusammenhang mit der Darstellung und Erläuterung der ermittelten empirischen Ergebnisse hat sich zudem gezeigt, dass diesen eine besondere Bedeutung in einem interessanten weiteren Forschungsfeld zukommt, und zwar bei der Transformation der Arbeitswelt hin zu agilen Arbeitsweisen. Diesbezüglich sind insbesondere die in der vorliegenden Studie analysierten individuellen Faktoren Selbstführung, psychologisches Kapital, Job Crafting sowie die organisationalen Faktoren Person-Job Fit, Autonomie und unterstützende Führung relevant.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass die vorliegenden Befunde nicht nur für die Personalentwicklung und für die Arbeitsgestaltung im internen Arbeitsmarkt nützliche Impulse liefern. Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass hinsichtlich der Personalauswahl zu überdenken ist, zukünftig stärker auf geeignete Ausprägungen der genannten individuellen Faktoren und auf erfolgreiche Erfahrungen mit den genannten organisationalen Faktoren zu achten. Die Signal Iduna Gruppe hat erkannt, dass Veränderungen im praktischen Personalmanagement, bei der Agilisierung des Konzerns sowie im Bereich der Organisationsentwicklung besondere Erfolgspotenziale mit sich bringen, wenn die Chance zu einer systematischen wissenschaftlichen Begleitforschung genutzt wird.

<sup>1</sup> Vgl. Beenken, M.; Michalczyk, J.; Radtke, M.: Homeoffice, Ergebnisse der NAG Homeoffice-Umfrage 2020 unter Beschäftigten der Versicherungswirtschaft, Dortmund/Gießen 2020, S. 17

<sup>2</sup> Vgl. § 18 Manteltarifvertrag für das private Versicherungsgewerbe

Christian Enz / Dagmar Škodová Parmová / Paul Wolf

# Die Bedeutung ethischer Kompetenz für Finanzdienstleister und Vertriebe

## 1. Einleitung

Das wirtschaftliche und gesellschaftliche Umfeld ist in zunehmendem Maße von Komplexität, Dynamik und schließlich Konkurrenz geprägt. Diese in nahezu jeder Branche beobachtete Entwicklung führt nicht mehr allein zu lebendigem Wettbewerb. Vielmehr gibt es in verschiedenen Branchen einen anhaltenden, zerstörerischen Wettbewerb, der eine zunehmende Marktkonzentration zu Folge hat. Ein Beispiel hierfür ist die deutsche Finanzwirtschaft. Dort hat sich die Zahl der Versicherungsunternehmen von 939 Gesellschaften im Jahr 1960 auf 530 Institute im Jahr 2019 reduziert.

Dieser Verdrängungswettbewerb führte lange Zeit zu erfolgsgetriebener Unternehmenspolitik. Steigende Renditen oder überdurchschnittliches Wachstum waren die alleinigen Erfolgsfaktoren für viele Finanzdienstleister. Angesichts knapp werdender Rohstoffe, des fortschreitenden Klimawandels und durch inakzeptable Lebensbedingungen ausgelöster Flüchtlingskrisen ist jedoch zunehmendes Interesse an Veränderung erkennbar. Nachhaltige und an ethischen Grundsätzen ausgerichtete Managementkonzepte entstehen und gewinnen an Bedeutung. Damit setzt sich nun im General Management eine Entwicklung fort, die zuvor im Personalmanagement identifiziert werden konnte.

Wenn sich Unternehmen freiwillig ethischen Zielen unterwerfen, stehen sie schnell im Verdacht des modernen Ablasshandels. Es wird unterstellt, dass durch besonders moralisches Verhalten an einer Stelle Verfehlungen andernorts überdeckt werden sollen. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass sich wirtschaftsethische Überlegungen nicht auf die Unternehmenskommunikation beschränken dürfen. Entscheidend für die Glaubwürdigkeit ist das Verhältnis von kommunizierten Werten und deren Auffindbarkeit im Tun der handelnden Personen.

Damit wird klar, dass Führungskräfte im Finanzvertrieb über wirtschaftsethische

Kompetenz verfügen sollten. Dies erfordert bei Sales Professionals besondere Sensibilität für wirtschaftsethische Aspekte. Zudem braucht es die Bereitschaft von heutigen und künftigen Vertriebsführungskräften, entsprechende Kompetenzen durch universitäre Bildungsangebote zu entwickeln. In einem Gemeinschaftsprojekt von Wissenschaftlern der Universität Südböhmen und der Hochschule Stralsund wurde erhoben, wie stark diese Faktoren bereits präsent sind.

## 2. Theoretische Betrachtung

Untersucht wurde die Bedeutung von Wirtschaftsethik für den Vertrieb von Finanzdienstleistungen in Deutschland. Besonders im Fokus stand dabei die Notwendigkeit der Berücksichtigung von ethischen Aspekten in Bezug auf eine Karriere als vertriebliche Führungskraft. Hierbei handelt es sich um ein facettenreiches Themenfeld, weshalb zunächst eine Abgrenzung der entscheidenden Begrifflichkeiten vorzunehmen ist.

### 2.1. Definition Universitäre Bildungsangebote

Zur Klärung der aktuellen Bedeutung wirtschaftsethischer Kompetenz im Finanzvertrieb wurden Bildungsangebote untersucht, die der Qualifikation zur Übernahme von Führungsfunktionen dienen. Hintergrund ist der Ansatz, dass Vertriebsführungskräfte maßgeblichen Einfluss darauf haben, welche Unternehmenswerte in der Kundenberatung gelebt

<sup>3</sup> Vgl. Beenken et al., a.a.O., S. 22 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Aussagen der Diskutanten des Plenum II, Resilienz in Betrieb und Vertrieb, auf der Jahrestagung des Deutschen Vereins für Versicherungswissenschaft am 16.3.2022

<sup>5</sup> Vgl. Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53.

<sup>6</sup> Vgl. Euwema, M. C., Wendt, H., & Van Emmerik, H. (2007). Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 1035–1057. Siehe auch Schiefer, Gernot; Nitsche, Hanna. Möglichkeiten zur Umsetzung agiler Personalführung. In: Die Rolle der Führungskraft in agilen Organisationen. Springer, Wiesbaden, 2019. S. 23–33.

<sup>7</sup> Vgl. Breugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human relations*, 38(6), 551–570.

<sup>8</sup> Vgl. Creusen, Utho; Eschemann, Nina-Ric; Johann, Thomas. Psychologisches Kapital führt zu positiven Ergebnissen. In: Positive Leadership. Psychologie erfolgreicher Führung, Gabler, 2010. S. 55–97.

<sup>9</sup> Vgl. Andreßen, Panja. Selbstführung im Rahmen verteilter Führung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008, S. 45 ff.

<sup>10</sup> Vgl. Müller, Eva B. Job crafting leadership. In: Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation. Springer, Wiesbaden, 2017. S. 141–156. Siehe auch: Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53.

<sup>11</sup> Vgl. Furtner, Marco/Baldegger, Urs (2016): Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung, 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 96.

<sup>12</sup> Vgl. Harunavamwe, Martha; Nel, Petrus; Van Zyl, Ebben. The influence of self-leadership strategies, psychological resources, and job embeddedness on work engagement in the banking industry. *South African Journal of Psychology*, 2020, 50. Jg., Nr. 4, S. 507–519.

<sup>13</sup> Vgl. Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & De Vet, H. C. (2014). Improving the individual work performance questionnaire using rasch analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160–175. Siehe auch: Niessen, Cornelia; Hommelhoff, Sabine; Mäder, Inge. Arbeitsleistung im Kontext von Laufbahntwicklung. In: Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement. Springer, Berlin, Heidelberg, 2019. S. 425–458.

<sup>14</sup> siehe Quellenangaben zu Fußnote 13.

<sup>15</sup> Hierarchisches Cluster nach der Ward-Methode, durchgeführt mit IBM SPSS Statistics Version 28

**Christian Enz**

Faculty of Economics, University of South Bohemia Studentská 13 370 05 České Budejovice, Czech Republic, e-mail: enzchr00@jcu.cz

**Dagmar Škodová Parmová**

Faculty of Economics, University of South Bohemia Studentská 13 370 05 České Budejovice, Czech Republic, e-mail: parmova@ef.jcu.cz

**Paul Wolf**

Fakultät für Wirtschaft, Hochschule Stralsund, Zur Schwedenschanze 15, 18435 Stralsund, Germany, e-mail: paul.wolf@hochschule-stralsund.de