

# Masterarbeit

## Heterogene Persönlichkeiten im Vorstand

Die Auswirkungen von sich differenzierenden Persönlichkeiten in  
Vorstandsteams auf den genossenschaftlichen  
Unternehmenserfolg

Nico Hahn

OT Lieskau

Zu den Tonlöchern 17

06198 Salzatal

nico.hahn@iu-study.org

Matrikel-Nr:

Matrikel-Nr: 321 119 17

Studiengang:

Wirtschaftspsychologie  
(Master of Science)

Hochschule:

Internationale Hochschule

Betreuer: Herr Prof. Dr. Constantin Schubart

Abgabe am: 28. Mai 2023

## Abstract

Diese Masterthesis untersucht, inwieweit Diversität auf der Persönlichkeitsebene den Organisationserfolg beeinflusst. Am Beispiel von Bankvorständen wird die Interdependenz zwischen Diversität in der Charakteristik und genossenschaftlichen Erfolgsvariablen bestimmt. Dazu wird die Forschungsfrage beantwortet: „Wie wirken sich heterogene Persönlichkeiten in Vorstandsteams auf den genossenschaftlichen Unternehmenserfolg aus?“. Deduktiv werden bisherige Forschungsergebnisse zusammengetragen und hieraus das Studiendesign abgeleitet. 47 Vorstandsteams unterschiedlicher Genossenschaftsbanken wurden zu ihrer Persönlichkeit (Big Five und handlungsleitende Motive) befragt und hierüber deren Diversitätsgrad ermittelt. Demgegenüber erfolgte die Operationalisierung der Erfolgsvariablen über die Evaluierung von Reingewinnspanne, Gesamtkapitalrentabilität, Cost-Income-Ratio, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit der jeweiligen Genossenschaftsbank. Mittels einer Deskriptiv-, Korrelations- und Regressionsanalyse wurden Interdependenzen identifiziert. Hierdurch konnte die Verteilung der Parameter beschrieben und signifikante Zusammenhänge identifiziert werden. Es zeigt sich, dass Diversität per se tendenziell keinen Einfluss auf den Organisationserfolg nimmt. Allerdings können moderierende Variablen beobachtet werden, die den Zusammenhang bedingen. Das Ausmaß der Diversität und die Ausprägung der Charakteristik im Vorstandsteam entscheiden über die Wirkung. Unter anderem kann festgestellt werden, dass eine hohe Streuung im Persönlichkeitsfaktor Gewissenhaftigkeit negativ auf die Cost-Income-Ratio wirkt, während Diversität bei gleichzeitig markanter Ausprägung der Dimension Extraversion die Gesamtkapitalrentabilität positiv beeinflusst.

**Schlagwörter:** *Diversität, Persönlichkeit, Big Five, Organisationserfolg, Diversitätsstrategien*

This master's thesis examines the extent to which diversity at the personality level influences bank success. Using the example of board members, the connection between diversity in characteristics and cooperative success variables is determined. To this end, the research question is answered, "How do heterogeneous personalities in board teams affect cooperative organizational success?" Deductively, previous research findings are compiled and the study design is derived from this. 47 management teams were surveyed about their personalities. The operationalization of the success variables was carried out by evaluating the net profit margin, return on assets, cost-income ratio, customer and employee satisfaction. By means of a descriptive, correlation and regression analysis, interdependencies were identified. This made it possible to describe the distribution of the variables and identify significant correlations. It can be seen that diversity per se tends not to influence organizational success. However, moderating variables can be observed. The extent of diversity and the characteristics in the executive team determine the effect. It can be seen that a high degree of diversity in the personality factor Conscientiousness has a negative effect on the cost-income ratio, while diversity with a marked expression of Extraversion has a positive effect on the return on assets.

**Keywords:** *diversity, personality, big five, organizational success, diversity strategies*

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abstract</b> .....	<b>I</b>
<b>Gender Disclaimer</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Formelverzeichnis</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Anhangsverzeichnis</b> .....	<b>IX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>X</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung .....	3
1.3 Aufbau und methodisches Vorgehen.....	4
<b>2 Unternehmenserfolg in Genossenschaftsbanken</b> .....	<b>6</b>
2.1 Konstruktbestimmung Unternehmen .....	6
2.2 Darstellung der Unternehmensziele von Genossenschaftsbanken .....	11
2.3 Dimensionen des Organisationserfolgs von Genossenschaftsbanken.....	15
<b>3 Heterogene Vorstandspersönlichkeiten im Zusammenwirken</b> .....	<b>20</b>
3.1 Modelldefinition Persönlichkeit.....	20
3.2 Operationalisierung der Persönlichkeit.....	25
3.3 Wirkung von heterogenen Führungspersönlichkeiten im Unternehmen .....	28
<b>4 Forschungsdesign</b> .....	<b>34</b>
4.1 Organisationserfolg von Genossenschaftsbanken als abhängige Variable .....	34
4.2 Heterogene Persönlichkeiten in Vorstandsteams als unabhängige Variable .....	38
4.3 Hypothesenbildung: Zusammenhänge zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen	41
<b>5 Beschreibender Ergebnisteil</b> .....	<b>45</b>

---

5.1 Deskriptivanalyse .....	45
5.2 Korrelationsanalyse.....	50
5.3 Regressionsanalyse.....	57
<b>6 Diskursive Interpretation der Erhebungsergebnisse .....</b>	<b>65</b>
6.1 Einflussfaktoren der Heterogenitätswirkung.....	65
6.2 Kontextualisierte Wirkungsbetrachtung von heterogenen Vorstandspersönlichkeiten.....	70
6.3 Handlungsempfehlungen auf Basis der Thesendiskussion .....	76
<b>7 Fazit .....</b>	<b>83</b>
7.1 Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse und Schlussfolgerungen.....	83
7.2 Kritische Reflexion .....	84
7.3 Handlungsfelder .....	86
7.4 Ausblick .....	87
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>XI</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>XXIII</b>
<b>Eidesstattliche Erklärung.....</b>	<b>XXIX</b>

## **Gender Disclaimer**

In dieser Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten sind dabei ausdrücklich mit gemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1	Übersicht Zielkategorien	Seite 12
Abb. 2	Dimensionen des Organisationserfolgs	Seite 18
Abb. 3	Dimensionen der Diversität	Seite 29
Abb. 4	Verteilung Mitarbeiterzufriedenheit in der Stichprobe	Seite 46
Abb. 5	Verteilung Kundenzufriedenheit in der Stichprobe	Seite 46
Abb. 6	Verteilung Reingewinnspanne und Gesamtkapitalrentabilität	Seite 47
Abb. 7	Verteilung Cost-Income-Ratio	Seite 47
Abb. 8	Verteilung Vielfalt (Standardabweichung) in den Persönlichkeitsdimensionen	Seite 48
Abb. 9	Vergleich zwischen der Persönlichkeitsausprägung der Normstichprobe und der Vorstandsteams	Seite 49
Abb. 10	Grafischer Zusammenhang zwischen Standardabweichung und Cost-Income-Ratio	Seite 53
Abb. 11	Zusammenfassende Darstellung der Einflussfaktoren	Seite 69
Abb. 12	Handlungsempfehlung für eine durchschnittliche Vorstandspersönlichkeit	Seite 77
Abb. 13	Handlungsempfehlung für gemischt-geschlechtliche Vorstandsteams	Seite 80
Abb. 14	Streuungsintensität in den untersuchten Clustern	Seite 82

**Tabellenverzeichnis**

Tab. 1	Beispielhafte Eigenschaften der Gegensatzpole des Big Five	Seite 38
Tab. 2	Zusammenfassendes Vorgehen in der Kausalitätsuntersuchung	Seite 43
Tab. 3	Korrelationsanalyse von Erfolgs- und Kontrollvariablen	Seite 51
Tab. 4	Korrelationsanalyse von Persönlichkeits- und Erfolgsvariablen	Seite 52
Tab. 5	Korrelationsanalyse geteilt nach Median des Ausprägungsmittelwerts und Erfolgsvariablen	Seite 55
Tab. 6	Vergleichende Korrelationsanalyse zwischen Vorstandsteams mit zwei und mehr als zwei Vorständen	Seite 56
Tab. 7	Regressionsanalyse von ausgewählten Persönlichkeits- und Erfolgsvariablen	Seite 57
Tab. 8	Regressionsanalyse von der Standardabweichung geteilt am Median und Erfolgsvariablen	Seite 58
Tab. 9	Regressionsanalyse von der Standardabweichung geteilt am Median der mittleren Ausprägung je Persönlichkeitsdimension und Erfolgsvariablen	Seite 60
Tab. 10	Vergleichende Regressionsanalyse von konträren Korrelationen zwischen Banken mit zwei und mehr als zwei Vorständen	Seite 61
Tab. 11	ANOVA für die Erfolgsvariablen	Seite 62
Tab. 12	Zusammenfassende Darstellung von Interdependenzen	Seite 64
Tab. 13	Quantitative Wirkung von Diversität im Faktor Neurotizismus	Seite 77
Tab. 14	Quantitative Wirkung von Diversität im Faktor Extraversion	Seite 78

Tab. 15	Quantitative Wirkung von Diversität im Faktor Offenheit	Seite 78
Tab. 16	Quantitative Wirkung von Diversität im Faktor Verträglichkeit	Seite 78
Tab. 17	Quantitative Wirkung von Diversität im Faktor Machtmotiv	Seite 79
Tab. 18	Quantitative Wirkung von Diversität im Faktor Sicherheitsmotiv	Seite 79



**Formelverzeichnis**

Formel 1	Cost-Income-Ratio	Seite 36
Formel 2	Reingewinnspanne	Seite 36
Formel 3	Gesamtkapitalrentabilität	Seite 36
Formel 4	Persönlichkeitsvielfalt	Seite 40
Formel 5	Kundenzufriedenheit	Seite 63

**Anhangsverzeichnis**

Anhang 1	Stichprobe und deren Erfolgsvariablen	Seite XXIII - XXIV
Anhang 2	Persönlichkeitsausprägung der an der Untersuchung beteiligten Vorstände	Seite XXIV
Anhang 3	Korrelationsanalyse der mittleren Ausprägung je Persönlichkeitsdimension	Seite XXV
Anhang 4	Korrelationsanalyse von Streuungsmaßen und den Erfolgsvariablen	Seite XXV
Anhang 5	Korrelationsanalyse geteilt am Median der Standard-Abweichung und den Erfolgsvariablen	Seite XXV
Anhang 6	Vergleichende Korrelationsanalyse zwischen Vorstandsteams mit zwei und mehr als zwei Vorständen	Seite XXVI
Anhang 7	Regressionsanalyse von der Standardabweichung geteilt am Median und den Erfolgsvariablen	Seite XXVI - XXVII
Anhang 8	Regressionsanalyse von der Standardabweichung geteilt am Median der mittleren Ausprägung je Persönlichkeitsdimension und den Erfolgsvariablen	Seite XXVII - XXVIII

**Abkürzungsverzeichnis**

AG	Aktiengesellschaft
ANOVA	Analysis of variance
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken
CIR	Cost-Income-Ratio
eG	eingetragene Genossenschaft
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GFG	genossenschaftliche Finanzgruppe
GKR	Gesamtkapitalrentabilität
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
SA	Standardabweichung

## 1 Einleitung

„Der größte Feind der Vielfalt ist – der Erfolg“ (Schenkel, 2007). Mit diesem Aphorismus beschreibt Schenkel eine bestehende Divergenz zwischen Diversität und Leistung. Im Kontrast fordern demgegenüber viele gesellschaftliche Bewegungen eine stärkere Integration von Diversitätsstrukturen. Sie begründen eine erwartete Vorteilhaftigkeit durch erweiterte Perspektiven und Erfahrungen. Demnach stellt sich die Frage, ob Diversität letztlich zu Erfolg oder Misserfolg führt.

### 1.1 Problemstellung

Seit der Publikation 2007 von Schenkel gewinnt Diversität immer weiter an gesellschaftlicher Relevanz, wie beispielsweise Genderdebatten oder die Frauenbewegung im Iran zeigen. Die dahinterliegenden Motivationen sind in der Regel im Wunsch nach Gleichstellung und Anerkennung von Minderheiten begründet. Also schlussfolgernd auch in der Anerkennung einer gleichberechtigten Diversität in der Gesellschaft.

Diversitätsforderungen haben ihren Ursprung in den Bürgerrechtsbewegungen der USA, in deren Folge die Afroamerikaner mit dem Civil Rights Act rechtlich gleichgestellt wurden (Dreas, 2019a, S. 13 f.). In Deutschland hingegen gehen die Anfänge auf die Emanzipationsbestrebungen Ende des 20. Jahrhunderts zurück (Bürgisser, 2006, S. 17 ff.). Die divergenten geografisch und kulturell bedingten Wurzeln verdeutlichen bereits, dass Diversität mehrdimensional zu betrachten ist. Neben der Ethnie und dem Geschlecht kann sich Diversität unter anderem auch auf Religionen, sexuelle Orientierungen, Lebensstile oder Kommunikationsformen beziehen (Dt. Gesellschaft für Soziologie, 2012, S. 1). Diversität ist gesellschaftlich, insbesondere in der westlichen Welt, immer mehr akzeptiert und wird sogar teilweise gefordert. In der Folge ist eine Fragmentierung der Gesellschaft zu beobachten, die Unternehmen mit neuen Anforderungen konfrontiert (Franken, 2015, S. 6):

#### (1) Heterogene Absatz- und Arbeitsmärkte

Kunden, Zulieferer oder auch Kooperationspartner verhalten sich bedingt durch die Globalisierung von Wertschöpfungsketten, zunehmend divergent (Franken, 2015, S. 6). Folglich sind vor allem international ausgerichtete Unternehmen von der Diversifizierung der Absatz- und Arbeitsmärkte betroffen. Unterschiedliche kulturelle Märkte erfordern eine bedarfsgerechte Anpassung von Produkten, Marketingmaßnahmen und Personalpolitik (Franken, 2015, S. 6).

#### (2) Heterogene Belegschaften

Zunehmende Selbstverwirklichungsbedürfnisse in westlichen Wohlstandsgesellschaften führen zu individuellen Arbeitsformen und steigenden Ansprüchen an Personalabteilungen (Rühl, 2016, S. 4). Gleichzeitig werden Arbeitgeber mit zunehmend fragmentierten

Erwartungen unterschiedlicher Arbeitnehmergruppen konfrontiert (Franken, 2015, S. 7 f.). Diese sind unter anderem begründet in der Alterung der Gesellschaft, neuen Geschlechterrollen, einer stärkeren Karriereorientierung von Frauen und der Inklusion von Zuwanderern.

### (3) Probleme in gemischten Arbeitsgruppen

Diversität in Teams kann oft auch zu Problemen, Missverständnissen und Konflikten führen, wodurch sich Durchlaufzeiten verlängern, Stress verursacht werden kann oder die Arbeitszufriedenheit abnimmt (Franken, 2015, S. 8).

Neben den dargestellten Komplexitäten werden auch zahlreiche Vorteile mit Diversität verbunden. Unter anderem fördert Diversität die Spezialisierung und Arbeitsteilung durch die Kombination individueller Fähigkeiten und unterstützt ein out-of-the-box-Denken (Straubhaar, 2015, S. 3 f.). Darüber hinaus kann Diversität in Verbindung mit Kundenzentrierung die Anfälligkeit für ökonomische Rezessionen durch die Diversifizierung der Angebotspalette reduzieren (Straubhaar, 2015, S. 4). Die charakteristischen Vor- und Nachteile scheinen sich teilweise zu widersprechen. Umso wichtiger ist es, die exo- und endogenen Einflüsse von Diversität zu verstehen. Dabei ist vor allem fraglich, inwieweit der Einfluss durch Unternehmen über proaktive Diversitätsstrategien als Chance genutzt werden kann.

Insbesondere genossenschaftliche Unternehmen scheinen mit den Prinzipien von Diversität verbunden zu sein und diese in ihrem Geschäftsmodell zu verankern. Durch das Konstrukt der Mitgliedschaft, also der Teilhabe an einem Unternehmen, wird den Anteilseignern unabhängig vom Grad der Partizipation ein gleichberechtigtes Stimmrecht gewährt (Ampofo, 2018, S. 125). Darüber hinaus werden ihnen die Werte Solidarität, Gemeinschaft und Gerechtigkeit zugeschrieben (Pertl, 2019, S. 14). Es zeigen sich folglich Überschneidungen zu den Forderungen von Diversitätsbewegungen nach Respekt und Gleichberechtigung. Der Vorstand als Steuerungsorgan nimmt dabei wesentlichen Einfluss auf strategische Entscheidungen der Organisation. Demnach hängen Profitabilität und Wirtschaftlichkeit maßgeblich von den Entscheidungen des Vorstands ab. Im Umkehrschluss ist zu erwarten, dass insbesondere die Auswirkungen von Diversität im Vorstand anhand von Erfolg oder Misserfolg beobachtet und greifbar gemacht werden können.

Die wachsende gesellschaftliche Relevanz von Diversität führt unweigerlich zu Fragen über deren Auswirkungen. Da die bisherigen deutschsprachigen Studien insbesondere den Einfluss von geschlechtlicher Diversität fokussieren, soll diese Forschungsarbeit bisherige Ergebnisse um eine Betrachtung auf der Persönlichkeitsebene erweitern. Dabei stehen genossenschaftliche Unternehmen im Fokus der Studie, da aufgrund ihrer charakteristischen Werte eine Nähe zu Diversität vermutet wird. Demnach ist anzunehmen, dass Auswirkungen auf den Organisationserfolg hier besonders visibel werden.

## 1.2 Zielsetzung

Für Unternehmen ist Diversität sowohl auf der Seite von Kundenanforderungen zu beobachten als auch in veränderten Mitarbeiterbedürfnissen allgegenwärtig zu spüren. Organisationen haben jedoch lediglich die Möglichkeit, Diversität innerhalb ihrer eigenen Struktur aktiv zu steuern. Daher soll untersucht werden, inwieweit Diversität innerhalb eines Vorstandsteams von genossenschaftlichen Unternehmen zu Effekten auf den Organisationserfolg führt. Die Divergenz zwischen den theoretisch angenommenen Vor- und Nachteilen zeigen sich teils widersprüchlich. Daher ist fraglich, in welcher Intensität und Richtung sich mögliche Auswirkungen verhalten. Die Beantwortung folgender Forschungsfrage soll quantifiziert und qualifiziert Aufschluss über die Interdependenz zwischen Diversität und Erfolg in Unternehmen geben:

*Wie wirken sich heterogene Persönlichkeiten in Vorstandsgremien auf den genossenschaftlichen Unternehmenserfolg aus?*

Auf Basis der Vorteile von Diversität wird angenommen, dass Entscheidungen eines Vorstandsteams mit einer Diversität an charakteristischen Ressourcen durch die Erweiterung an Perspektiven qualifiziert werden. Daher wird zur Forschungsfrage folgende These formuliert:

*Eine Diversität an Persönlichkeiten in Vorstandsgremien trägt zur Steigerung des genossenschaftlichen Unternehmenserfolgs bei.*

Diese wissenschaftliche Arbeit zielt darauf ab Interdependenzen zwischen Diversität auf der Persönlichkeitsebene und organisationalen Erfolgsvariablen offenlegen. Daraus sollen theoretische und praktische Ableitungen formuliert werden, um die gesellschaftliche Kontroverse mit akademischen Argumenten zu stützen. Zudem konzentrieren sich bisherige Erkenntnisse über die Auswirkungen von Diversität auf äußerliche Merkmale wie Geschlecht, Kultur oder Ethnie. Daher soll diese Studie die Forschungslage erweitern und frühere Ergebnisse qualifizieren.

Die Forschungsfrage erfordert die Definition und Operationalisierung von Erfolg. Dazu sollen zunächst die Besonderheiten und das Tätigkeitsfeld genossenschaftlicher Unternehmen herausgestellt werden. Es bedarf der Skizzierung von Unternehmenszielen, um organisationale Erfolgsvariablen zu lokalisieren. Diese stellen die Basis dar, anhand derer Erfolg gemessen werden kann. Folglich ist zur Beantwortung der Forschungsfrage zu analysieren, wann genossenschaftliche Unternehmen erfolgreich sind und wie dieser Erfolg gemessen werden kann.

Neben der Identifikation von organisationalen Erfolgsdeterminanten setzt die Beantwortung der Forschungsfrage auch die Bestimmung des Persönlichkeitskonstrukts voraus. Die Operationalisierung von Diversität in Vorstandsteams wird nur möglich, wenn deutlich ist, auf welchen Ebenen die Charakteristik eines Menschen erfasst werden kann. Dazu soll dargestellt werden, wie die Individualität des Menschen konstruiert und in Variablen zu erfassen ist. Zudem sind

bisherige Erkenntnisse von Diversitätskausalitäten herauszuarbeiten, um das Studiendesign konzentriert auf Forschungslücken auszurichten.

Anschließend an die theoretische Evaluierung der Konstrukte bedarf es der strukturierten Forschungskonzeption. Das bedeutet, dass der Erhebungsprozess der ab- und unabhängigen Variable zu definieren ist. Dazu ist auch zu skizzieren, auf welcher rechnerischen Basis Interdependenzen zwischen den Variablen ermittelt werden sollen.

Die Ergebnisse der durchgeführten Empirie sind darauffolgend deskriptiv zu beschreiben. Dazu bedarf es zunächst einer Lageverteilung der Parameter, um die Ergebnisse kontextualisiert verstehen zu können. Schließlich sollen über Korrelationen und Regressionen Zusammenhänge erkannt und statistisch evidente Prognosen identifiziert werden.

Diese sind folgend in einem akademischen und praktischen Rahmen zu diskutieren. Dazu ist zunächst die Frage zu beantworten, inwieweit der Zusammenhang zwischen Diversität und Organisationserfolg unabhängig von weiteren Einflussgrößen ist. Nur so ist es möglich, für eine eventuelle Interdependenz Handlungsempfehlungen auszusprechen. Mit der Beantwortung der Forschungsfrage soll mit diesen Handlungsempfehlungen darüber hinaus dargestellt werden, inwieweit Diversität bewusst zur Erfolgssteigerung in Unternehmen eingesetzt werden kann.

Abschließend sind die wesentlichen Erkenntnisse der Studie herauszustellen und das Vorgehen kritisch zu bewerten. Dazu bedarf es einer qualitativen Beurteilung der evaluierten Daten und deren Repräsentationskraft für die Gesamtheit der genossenschaftlichen Unternehmen. Darauf aufbauend sollen Handlungsfelder für weitere Forschungsvorhaben abgeleitet und ein Ausblick über die Entwicklung der praktischen Relevanz gegeben werden.

### 1.3 Aufbau und methodisches Vorgehen

Hinführend zur Beantwortung der Forschungsfrage bedarf es einem, der Zielsetzung entsprechenden Vorgehens. Die einzelnen Kapitel tragen zum Erkenntnisgewinn bei, um das Forschungsthema vollständig zu erfassen und mögliche Interdependenzen ganzheitlich herauszustellen. Nachstehend wird dazu der Aufbau der Forschungsarbeit dargestellt und das jeweilige methodische Vorgehen erläutert.

Zunächst werden die theoretischen Konstrukte, genossenschaftlicher Organisationserfolg und Diversität in Verbindung mit der Persönlichkeit (Kapitel 2, 3) bestimmt. Dazu erfolgt die Charakterisierung auf Basis von einschlägiger Literatur. Deduktiv werden aus der bisherigen Studienlage die Konstrukte fokussiert auf die Forschungsfrage operationalisiert und messbar gemacht. Im Rahmen einer Sekundäranalyse werden folglich evidente Erkenntnisse determiniert und diese individualisiert für das Forschungsvorhaben angewendet.

In der darauffolgenden Skizzierung des Forschungsdesigns (Kapitel 4) wird sich metaanalytisch an bisherigen Forschungsarbeiten orientiert. Darauf aufbauend erfolgt die Identifikation von Operanten, um die ab- und unabhängige Variable erheben zu können. Schließlich werden die einzelnen Forschungsschritte vorgestellt. Aufgrund der überschaubaren Anzahl an ähnlichen Studienvorhaben wird die Forschungskonzeption um induktive Schlussfolgerungen ergänzt. Folglich wird immer dann induktiv vorgegangen, wenn die Literatur nicht ausreicht, um ein ganzheitliches Forschungsdesign formulieren zu können.

Im beschreibenden Ergebnisteil (Kapitel 5) erfolgt eine Charakterisierung der erhobenen Daten. Dazu werden die Ergebnisse anhand einer Deskriptivanalyse zunächst skizziert. Mittels gängiger Lageparameter werden die Verteilungen der Variablen dargestellt. Anschließend soll die Korrelationsanalyse auf mögliche Zusammenhänge hindeuten, die in der anschließenden Regressionsanalyse qualifiziert werden. Hierdurch lassen sich auch signifikante Prognosen formulieren.

Die Ergebnisse werden anschließend in einem kontextualisierten Rahmen (Kapitel 6) interpretiert. Dazu wird sich metaanalytisch bisherigen Studienvorhaben bedient und diese den vorliegenden Ergebnissen gegenübergestellt. Ferner werden die im Studiendesign aufgestellten Hypothesen interpretativ bestätigt oder abgelehnt. Hieraus erfolgt schließlich die Beantwortung der Forschungsfrage. Die gewonnenen Erkenntnisse werden darauf aufbauend genutzt, um induktiv organisationale Handlungsmöglichkeiten hinsichtlich möglicher Diversitätsstrategien zu diskutieren und mit quantitativem Potenzial zu unterlegen.

Schließlich werden die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst (Kapitel 7) und im Rahmen einer kritischen Betrachtung auf ihre Validität bewertet. Daraus werden induktiv Empfehlungen abgeleitet, die zukünftige Studienvorhaben berücksichtigen bzw. fokussieren sollten. Ferner erfolgt die Spezifizierung von möglichen Handlungsfeldern, in denen die Studienergebnisse von Bedeutung sein können.

Insgesamt werden die Ergebnisse demzufolge quantitativ erarbeitet. Grafiken und Tabellen sollen die Erfassung der Datenlage unterstützen. Hierdurch werden Interdependenzen zunächst sichtbar, die im Folgenden qualitativ kontextualisiert werden. Das bedeutet, die Bewertung erfolgt in einem praktischen und akademischen Rahmen. Durch einen Transfer auf exemplarische Vorstandsteams werden identifizierte Effekte greifbar und machen Handlungsfelder deutlich. Die integrierte Betrachtung anderer Studien demgegenüber zeigt die Signifikanz der Ergebnisse auf. Replizierte Erkenntnisse deuten auf ihre Validität und damit Relevanz hin. Dieses Vorgehen ermöglicht die konzentrierte Beantwortung der Forschungsfrage und die Ableitung von strukturellen Strategien in genossenschaftlichen Unternehmen.



## 2 Unternehmenserfolg in Genossenschaftsbanken

Genossenschaftsbanken sind in vielfältiger Ausprägung allgegenwärtig. Als regional verpflichtete Institute sind sie etwa als Sparda-, PSD-, Volks- und/oder Raiffeisenbank zu finden. Zu ihnen gehören auch überregionale Sonderinstitute wie die BBBank oder diverse kirchliche Institute. Durch ihre Besonderheiten sind Ausfälle, Krisen oder Insolvenzen unter ihnen wenig bis gar nicht bekannt. Diese differenzierenden Merkmale von Genossenschaftsbanken sollen nachstehend herausgestellt und die Faktoren für ihren Erfolg identifiziert werden. Dabei bilden Unternehmen den Ausgangspunkt der Darstellung. Ausgehend von diesem allgemeinen Konstrukt werden Unterschiede zu genossenschaftlichen Organisationen herausgestellt und deren Besonderheiten schließlich am Beispiel von Genossenschaftsbanken erläutert.

### 2.1 Konstruktbestimmung Unternehmen

Um die Organisationsstruktur und die Ziele von Genossenschaftsbanken determinieren zu können, ist es elementar, vorab zu verstehen, was übergeordnet Unternehmen sind. Daher wird nachfolgend das Konstrukt Unternehmen untersucht und von anderen ökonomischen Marktteilnehmern abgegrenzt.

Unternehmen sind ein elementarer Bestandteil des täglichen Lebens. Tätigkeiten wie der Einkauf von Nahrungsmitteln im Supermarkt, dem Nachgehen einer Beschäftigung zum Lohn- bzw. Gehaltserwerb oder auch der Ausflug mit der Familie in einen Freizeitpark sind von Kontakten mit Unternehmen geprägt. Sie werden als gegeben akzeptiert, ohne sie zu hinterfragen (Ringlstetter, 1997, S. 1). Dabei kommen Menschen nicht nur mit Unternehmen, sondern auch untereinander in Kontakt. Sie sind für jedermann greifbar und gleichzeitig von großer gesellschaftlicher Relevanz.

Historisch betrachtet entstanden die ersten Unternehmen im staatlichen bzw. königlichen Auftrag mit dem Zweck, öffentliche Interessen zeitlich begrenzt zu vertreten (Hiß & Nagel, 2017, S. 334). Als bedeutendste Kapitalgesellschaft dieser Zeit ist die British East India Company zu nennen, die im Auftrag der Königin den Handel zwischen dem Kap der Guten Hoffnung und der Magellanstraße abwickelte (Hiß & Nagel, 2017, S. 334). Diese Unternehmen waren jeweils einem Entscheidungsträger und Auftraggeber unterstellt und demnach weder autonom noch kapitalistisch motiviert. Erst mit dem Wechsel in das 20. Jahrhundert erfuhren Unternehmen eine rechtliche und damit auch wissenschaftliche Bedeutung (Raiser, 1969, S. 1). Im Santa-Clara Urteil 1886 wird erklärt, dass Unternehmen Personen gleichgestellt sind und damit ebenfalls unter den Schutz der amerikanischen Grundrechte fallen (Matys, 2013, S. 158). Unternehmen wurden damit von deren Inhabern objektiviert. In der Folge war ein rasantes Wachstum an juristischen Personen zu beobachten (Hiß & Nagel, 2017, S. 335). In Deutschland hingegen war die Unternehmenstätigkeit eher staatlich legitimiert und durch eine enge Verflechtung zu öffentlichen Behörden auf Basis eines diffizilen Verbandswesens gekennzeichnet (Hiß & Nagel, 2017, S. 335). Erst durch zahlreiche

gesetzliche Änderungen in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts verlagerte sich der Unternehmenszweck zunehmend in eine freiwillige und eigenverantwortliche Tätigkeit (Hiß & Nagel, 2017, S. 335 f.).

Max Weber gilt als einer der ersten, der Unternehmen auf akademische Weise soziologisch beschrieben und analysiert hat (Maurer & Schimank, 2008, S. 7). Er sieht Unternehmen als große Wirtschaftsbetriebe zur dauerhaft organisierten Produktion von Gütern und Leistungen sowie deren Distribution auf anonymen Massenmärkten (Weber 1985/1922, zitiert nach Maurer & Schimank, 2008, S. 7). Die Abgrenzung zu den Unternehmen des 17. Jahrhunderts wird deutlich an der fehlenden zeitlichen Befristung sowie der Vermarktung unabhängig staatlicher/königlicher Interessen. Karl Marx hingegen beschreibt Unternehmen als Mechanismen der Reproduktion und kapitalistischer Dynamiken mit dem Ziel der Profitmaximierung (Kette, 2012, S. 21). Anders als Weber, stellt er demnach das Kapital und die Steigerung von Vermögen in den Mittelpunkt seiner Definition. Beide Ansichten von Weber und Marx finden sich auch in heutigen Begriffsbestimmungen wieder. So beschreibt Minssen (2017, S. 306) Unternehmen als Orte der wirtschaftlichen oder auch gemeinnützigen Güter- und Leistungsproduktion und als Bestandteil von Gesellschaften. Hiß und Nagel hingegen erweitern ihre Begriffsbestimmung, indem sie Unternehmen als Ausdruck gesellschaftlicher Verhältnisse und Erwartungen anerkennen und diese kongruent spiegeln (2017, S. 339). Zusätzlich können Unternehmen Eigenschaften wie offen, komplex, dynamisch, autonom, marktgerichtet, produktiv und sozial zu geschrieben werden (Thommen et al., 2020, S. 8). „Offen“ repräsentiert dabei die Vernetzung von Unternehmen mit ihrer Umwelt (Thommen et al., 2020, S. 8). Dabei verhalten sie sich „dynamisch“ angepasst an den vorliegenden Umweltbedingungen mit dem Ziel, die Bedürfnisse des Marktes („marktgerichtet“) zu erfüllen (Thommen et al., 2020, S. 8). Aus der Vielzahl der Definitionen lassen sich folgende Merkmale übergreifend zusammenfassen:

- (1) Unternehmen sind zeitlich unbefristet organisiert.
- (2) Unternehmen produzieren Güter und Leistungen, um die Bedürfnisse des Marktes zu befriedigen.
- (3) Unternehmen sind elementarer Bestandteil der Gesellschaft.
- (4) Unternehmen sind soziale Systeme, in denen Menschen zusammenkommen, an Leistungen gemeinsam arbeiten und untereinander kommunizieren und interagieren.

Darüber hinaus werden Unternehmen öfter auch mit dem Begriff Organisation in Verbindung gebracht (Ringlstetter, 1997, S. 13). Der Organisationsbegriff kann prozessorientiert, instrumentell und institutionell verstanden werden (Bea & Göbel, 2010, S. 2). Die Prozessorientierung beschreibt das willentliche und zweckbestimmte Schaffen einer Ordnung für einen Personenkreis durch ausgewählte Individuen aus diesem Personenkreis (Bea & Göbel, 2010, S. 3 f.). Folglich geht es um die Organisation einer Gemeinschaft, wie bspw. ein Unternehmen, also um den Prozess der Unternehmensstrukturierung. Die instrumentelle Sichtweise beschreibt Organisationen als ein Mittel zur Zielerreichung (Ringlstetter, 1997, S. 13). Demnach könnte die instrumentelle Darstellung als

Ergebnis der Prozessorientierung aufgefasst werden. Typischerweise werden dazu die Aufbau- und Ablauforganisation gezählt (Ringlstetter, 1997, S. 13 f.). Also die Strukturierung in Abteilungen und Bereiche sowie die Beschreibung von Abläufen und Prozessen (Ringlstetter, 1997, S. 14). Mittlerweile werden zu diesem Regelsystem ergänzend auch die gewachsene Organisationskultur und die informellen Vorgaben gezählt (Bea & Göbel, 2010, S. 5). Jedes Unternehmen nutzt eine Organisation als Instrument, um Ziele effektiv und effizient zu erreichen. Zuletzt verdeutlicht die institutionelle Sichtweise die Schnittmenge zwischen den Konstrukten Unternehmen und Organisation. Denn nach dieser ist jedes Unternehmen auch eine Organisation (Ringlstetter, 1997, S. 14). Umgekehrt ist jedoch nicht jede Organisation auch ein Unternehmen (Kette, 2012, S. 24). Organisationen umfassen nach Kette (2012, S. 24 ff.) je nach Definition und Kategorisierung weitaus mehr Merkmale, als solche die auf Unternehmen zutreffen. Demzufolge entspricht das Charakteristikum von Unternehmen auch dem einer Organisation, wobei die Organisation als Hyperonym verstanden werden kann. Dies ist wichtig, da sich an der Stelle bereits festhalten lässt, dass Unternehmensziele grundsätzlich auch Organisationsziele sein können. Ein Unternehmen, dass eine effizientere Kosten-Ertrags-Struktur anstrebt, wird hierfür mitunter auch in seiner Organisation (Bsp. Prozessgestaltung – Ablauforganisation) Anpassungen vornehmen. Folglich sind die Konstrukte Unternehmen und Organisationen eng miteinander verbunden und kaum voneinander zu trennen, wenngleich sie nicht das Gleiche verkörpern.

Nach einer allgemeinen Darstellung der Merkmale von Unternehmen soll nun nachfolgend auf die verschiedenen Erscheinungsformen eingegangen werden. Grundsätzlich lassen sich dabei folgende Differenzierungskriterien als Basis unterscheiden:

- Gewinnerorientierung (Profit vs. Non-Profit-Organisationen);
- Branche (Sachleistungs- vs. Dienstleistungsbetriebe);
- Größe (Groß- vs. Mittel- vs. Kleinunternehmen);
- technisch-ökonomische Struktur (vorherrschender Produktionsfaktor, Anzahl der zu fertigenden Produkte, Fertigungsverfahren);
- Rechtsform (Personen- vs. Kapitalgesellschaften) (Thommen et al., 2020, S. 24 ff.).

Nachstehend wird kurz auf die Ausprägungen gesondert nach der Rechtsform eingegangen, um abschließend die Merkmale von Genossenschaftsunternehmen (Genossenschaftsbanken) zu bestimmen und diese von anderen Unternehmensformen abgrenzen zu können. Dabei wird zunächst auf die Einzelunternehmung und dann auf die gängigen Formen der Personen- und Kapitalgesellschaften eingegangen.

Die Einzelunternehmung wird vertreten und gleichzeitig geführt durch den Inhaber der Unternehmung (Korndörfer, 1993, S. 3). Dadurch ist das Einzelunternehmen zum einen in seiner Anpassungsfähigkeit sehr flexibel, aber zum anderen in der Kapitalbeschaffung auf die finanziellen Mittel des Eigentümers begrenzt (Korndörfer, 1993, S. 3).

Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) gilt als Grundform der Personengesellschaft und beruht auf einem Vertrag zur Erreichung eines gemeinsamen Zweckes, der nicht in Schriftform verfasst sein muss (Ampofo, 2018, S. 120). Dies räumt den Gesellschaftern zwar Gestaltungsspielraum ein, birgt aber zugleich ein Risiko für die Beteiligten. Die Kapitalisierungskraft ist begrenzt auf die Vermögenssituation der Gesellschafter, sodass die GbR auch nur bedingt flexibel agieren kann (Ampofo, 2018, S. 120 f.).

Die offene Handelsgesellschaft ist anders als die GbR im Handelsregister eingetragen und berechtigt/verpflichtet jeden Gesellschafter zur Führung der Unternehmenstätigkeit auf ggf. bestimmte Aufgabengebiete oder universell (Thommen et al., 2020, S. 29). Zugleich haften hier die Gesellschafter, neben ihrer Einlage, auch mit ihrem Privatvermögen (Thommen et al., 2020, S. 29). Bei der Kommanditgesellschaft ist eine Haftung des Privatvermögens nur beim sogenannten Komplementär vorgesehen (Ampofo, 2018, S. 121). Dieser ist zugleich zur Geschäftsführung befugt, während der Kommanditist als stiller Gesellschafter lediglich eine haftende Einlage erbringt (Ampofo, 2018, S. 121).

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) als Kapitalgesellschaft nimmt eine vollständige Trennung zwischen Kapitalrisiko und Willensträger vor, sodass Gesellschafter und Geschäftsführer voneinander unabhängige Personen sein können (Korndörfer, 1993, S. 3). Die Kapitalisierungskraft der GmbH ist demnach abhängig von den finanziellen Verhältnissen der GmbH und nicht von denen der Gesellschafter mit Ausnahme der erbrachten Einlage (Korndörfer, 1993, S. 3).

Zuletzt ist die Aktiengesellschaft (AG) zu nennen. Die AG im deutschen Handelsrecht gliedert sich in die Organe Vorstand (Leitungsgremium), Aufsichtsrat (Kontrollgremium) und der Hauptversammlung (Entscheidungsgremium) (Thommen et al., 2020, S. 30). Das Besondere an der AG sind die Flexibilität bei der Kapitalbeschaffung über die Börse und die Beschränkung der Haftung auf das Gesellschaftsvermögen (Ampofo, 2018, S. 124).

Darüber hinaus gibt es noch weniger verbreitete Unternehmensformen oder auch Mischausprägungen zwischen den eben beschriebenen Kategorien. Auf diese soll jedoch aus Gründen der fehlenden Relevanz hinsichtlich des Forschungsziels nicht weiter eingegangen werden. Stattdessen wird nachfolgend die Genossenschaft als eine weitere Rechtsform untersucht, die die Grundlage dieser Studie bildet.

Die Genossenschaft lässt sich weder einer Personen- noch einer Kapitalgesellschaft eindeutig zuordnen. Sie ist eine Gesellschaft, die aus mindestens drei Mitgliedern besteht, die nicht persönlich für die Verbindlichkeiten der Genossenschaft haften (§1 GenG; §2 GenG). Demnach wirkt sie als eine Art wirtschaftlicher Verein (Ampofo, 2018, S. 125). Zugleich fungieren in einer Genossenschaft Gremien, die denen einer AG ähnlich sind. Sie untergliedert sich in die Organe Vorstand (Geschäftsführung), Aufsichtsrat (Kontrolle) und Generalversammlung (Entscheidung) (Thommen et al., 2020, S. 31). Im Rahmen der Generalversammlung hat jedes Mitglied jeweils eine Stimme (§ 43 GenG). Mit Eintritt in die Genossenschaft übernimmt jedes Mitglied eine bestimmte Anzahl an

Geschäftsanteilen, die zur Stimmabgabe auf der Generalversammlung berechtigen (Ampofo, 2018, S. 125). Hierin unterscheidet sich die General- von der Hauptversammlung einer AG. Im Rahmen der Generalversammlung ist das Stimmrecht und die Stärke der einzelnen Stimmen unabhängig von den erworbenen Geschäftsanteilen. Somit sind Mitglieder mit Kleinstanteilen gleichberechtigt und verfügen über den gleichen Einfluss auf die Entscheidungsfindung wie vermögendere Mitglieder. Erreicht die Genossenschaft eine gewisse Größe, kann das Statut der Genossenschaft bestimmen, dass eine gewählte Vertreterversammlung die Aufgaben der Generalversammlung übernimmt (Thommen et al., 2020, S. 31). Dabei werden folglich alle Mitglieder der Generalversammlung durch einzelne und gewählte Repräsentanten vertreten. Die Mitgliedschaft ist auch für juristische Personen möglich (Kluth & Sieker, 2017, S. 83 f.). Die Summe der Geschäftsanteile bestimmt das Eigenkapital der Genossenschaft und unterliegt somit bei Mitgliedsaustritten/-beitritten Schwankungen (Ampofo, 2018, S. 125). Dies kann die Fremdfinanzierungsmöglichkeiten aufgrund einer erschwerten Prognose beschränken (Ampofo, 2018, S. 125). Genossenschaften unterscheiden sich grundlegend von anderen Rechtsformen und vereinen doch einige Elemente, die auch in Personen- und Kapitalgesellschaften zu finden sind. Aus ihrem Aufbau wird bereits erkennbar, dass sie auf Gleichberechtigung und Verantwortung ausgelegt sind. Jedes Mitglied soll die Chance bekommen, in der Genossenschaft gehört zu werden. Zugleich verpflichten sich Genossenschaften über eine Dreiteilung der Leitungs-, Lenkungs- und Kontrollorgane, gewissenhaft und verlässlich zu agieren. Sie können unter anderem als Einkaufs-, Kredit-, Wohnungs- oder landwirtschaftliche Verwertungsgenossenschaften auftreten (Thommen et al., 2020, S. 31). Davon abhängig produzieren sie wie jedes gewöhnliche Unternehmen Güter und Leistungen für wirtschaftliche, aber auch gemeinnützige Zwecke auf unbestimmte Zeit. Sie bringen Menschen zusammen, die gemeinschaftlich über ihre Genossenschaft mitentscheiden und sind zugleich in ihrer Rolle als Produzent oder Anbieter von Leistungen ein elementarer Bestandteil der Gesellschaft.

Die Rechtsausprägungen von Unternehmen unterscheiden sich grundsätzlich. Dennoch sind in allen die Kernmerkmale eines Unternehmens zu finden. Zugleich zeigt sich, dass jede Unternehmensform organisiert werden muss, eine Organisation hat und auch selbst eine Organisation ist. Je nach Ausprägung differenzieren sie sich jedoch in ihrer Organisation und verfolgen unterschiedliche Ziele. Der Fokus in dieser Forschungsarbeit wird auf Kreditgenossenschaften gelegt. In Form von Genossenschaftsbanken stellen sie Bankdienstleistungen im Universalbankengeschäft bereit. Banken stehen seit einigen Jahren besonders im Interesse der Öffentlichkeit und sind angehalten mehr regulatorische Pflichten zu erfüllen als andere Unternehmen. Zudem hat sich der Bankensektor mit der Digitalisierung signifikant verändert. Kreditinstitute scheinen in den letzten Jahren verstärkt vor der Aufgabe zu stehen, erfolgreich zu sein. Daher ist der genossenschaftliche Bankensektor als Repräsentant von Genossenschaftsunternehmen besonders interessant für die Beantwortung der Forschungsfrage. Dazu sollen im Folgenden übergreifend Unternehmensziele von einer Metaebene

aus dargestellt werden, um darauf aufbauend die Ziele und Erfolgsdimensionen von Genossenschaftsbanken bestimmen zu können.

## 2.2 Darstellung der Unternehmensziele von Genossenschaftsbanken

Ziele sind allgegenwärtig. Sie begegnen einem als Neujahrsvorsätze zum Jahreswechsel in einer „Bucket List“ mit Dingen, die noch erlebt werden sollen oder den Vorgaben des Vorgesetzten zur Steigerung der jeweiligen Mitarbeiterleistung. Allgemein verkörpert ein Ziel einen wünschenswerten und positiven Zustand in der Zukunft, der die Grundlage zur planvollen Ausrichtung des Verhaltens bildet (Austin & Vancouver, 1996, S. 338). Nach der Definition von Unternehmen handeln diese marktgerichtet, das heißt, sie haben das Ziel, die Bedürfnisse des Marktes zu befriedigen (Thommen et al., 2020, S. 8). Auf Unternehmensebene dienen Ziele als Instrument, um möglichst erfolgreich auf die Bedürfnisse der Zielgruppe einzugehen und diese effektiv zu befriedigen. Hieran wird bereits deutlich, dass Unternehmensziele und Unternehmenserfolg unmittelbar miteinander zusammenhängen. Unternehmensziele sind nach Meyer (1994, S. 86) Vorstellungen über erwünschte organisatorische Zustände, die auf den Zweck der Organisation einzahlen und damit letztlich zu ihrem Erfolg beitragen sollen. Abhängig von Rechtsform und Ausrichtung stehen Organisationen demnach mit unterschiedlichen Interessensgruppen in einer Wechselbeziehung, die schließlich auch die Ziele beeinflussen. Daher wird zur Annäherung an die Formen von Unternehmenszielen zunächst prägnant auf die Stakeholder-Theorie eingegangen.

Stakeholder sind definiert als eine Gruppe oder Individuen, die Einfluss auf Unternehmensziele nehmen oder von diesen beeinflusst werden (Freeman, 2004, S. 229). Dies zeigt die Relevanz der Stakeholder-Theorie im Kontext der Unternehmensziele auf. Es wird angenommen, dass Unternehmen umso erfolgreicher sind, je ausgeprägter sie die Interessen der Stakeholder berücksichtigen (Bünzli, 2018, S. 50). Die Stakeholder-Theorie unterscheidet dabei zwischen folgenden Anspruchsgruppen:

- (1) interne Stakeholder (verursachen innere Veränderungen im Unternehmen; Bsp. Aktionäre)
- (2) externe Stakeholder (verursachen äußere Veränderungen; Bsp. Gemeinden)
- (3) primäre Stakeholder (verantworten die Wertschöpfung unmittelbar; Bsp. Personal)
- (4) sekundäre Stakeholder (beeinflussen die primären Stakeholder; Bsp. zivilgesellschaftliche Organisationen) (Rhein, 2017, S. 3 f.).

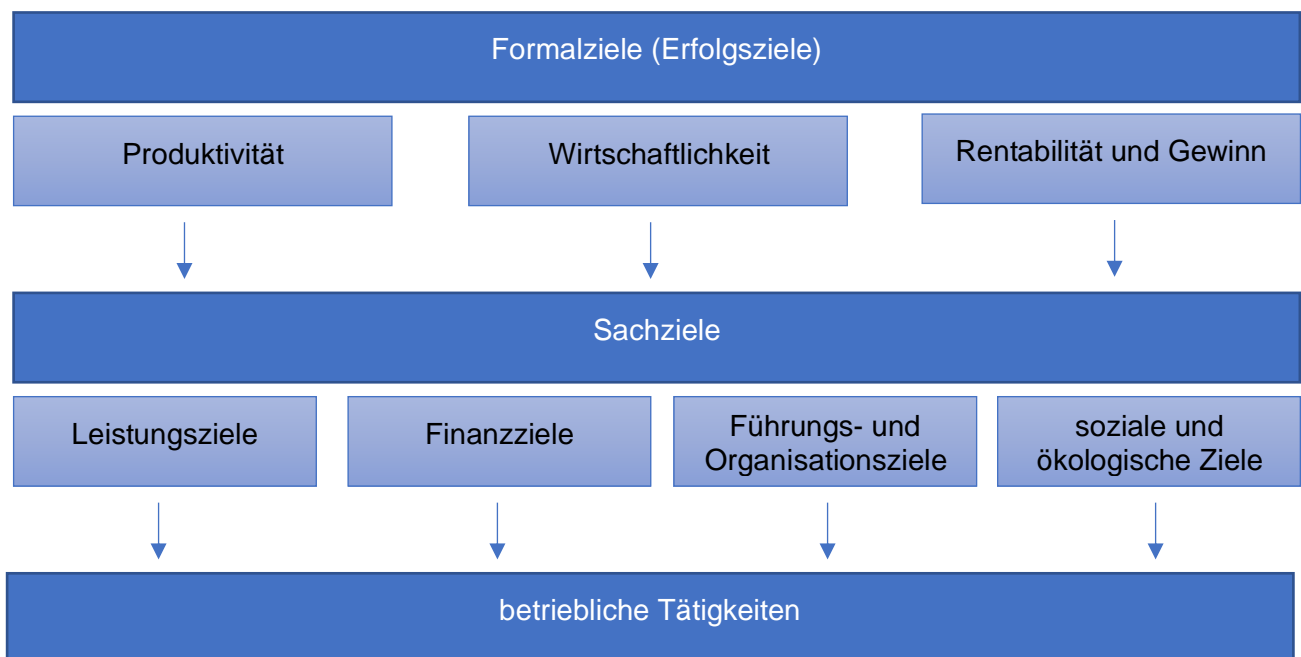
Zwischen den Anspruchsgruppen gibt es dabei mitunter Überschneidungen. Ein Mitarbeiter kann sowohl innere Veränderungen verursachen, ist aber zugleich an der Wertschöpfung beteiligt. Auf der Ebene von Genossenschaftsbanken sind Stakeholder wie Mitglieder, Kunden, Aufsichtsrat, Kreisverwaltung(en), Mitarbeiter, Prüfungsverbände, Legislative, Aufsichtsbehörden oder Mitbewerber zu erwarten. Insbesondere die Einbettung der Genossenschaftsbanken in die genossenschaftliche Finanzgruppe (GFG) und die Rechtsform eG führen zu Stakeholdern (Mitglieder, Verbundunternehmen, spezielle Prüfungsverbände), die nur bei genossenschaftlichen

Unternehmen zu finden sind. Dementsprechend sind in der Zielformulierung von Genossenschaftsbanken auch deren Perspektiven zu integrieren.

Je nach betreffender Anspruchsgruppe können Unternehmen folglich unterschiedliche Ziele verfolgen. Zur Erfassung dieser unterschiedlichen Ziele bietet sich eine Kategorisierung in verschiedene Zieldimensionen an. Dabei wird deutlich, dass Ziele von ökonomischen Größen bis zu gesellschaftsbezogenen Maßnahmen reichen können und zugleich in ihrem Zusammenspiel komplex und umfassend sind (Thommen et al., 2020, S. 49).

### Abb. 1

#### Übersicht Zielkategorien



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Thommen et al. (2020), S.49.

Unternehmensziele lassen sich zwischen Formal- und Sachzielen klassifizieren, die jeweils das betriebliche Handeln steuern sollen (Thommen et al., 2020, S. 46). Formalziele werden als Bedingungen verstanden, die notwendig sind, um die Sachziele verwirklichen zu können (Kreikebaum, 1975, S. 15). Beispielsweise ist eine Wirtschaftlichkeit des Unternehmens für Tätigkeiten im sozialen Umfeld (Sachziel) notwendig. Ohne Kapitalkraft werden Organisationen kaum in der Lage sein, Investitionen in gemeinnützige Zwecke oder zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit zu tätigen. Zu den Formalzielen zählt unter anderem die Produktivität. Dabei kann ein Unternehmen oder auch eine unternehmerische Maßnahme als produktiv bezeichnet werden, wenn die hierfür eingesetzten Mittel in einem günstigen Verhältnis zum erzielten Ergebnis stehen (Weber, 1998, S. 87). Anders formuliert steht die Produktivität für effiziente Investitionen. Das heißt, Maßnahmen sollen eine größtmögliche Wirkung entfalten oder ein bestimmtes Resultat soll mit dem geringstmöglichen Einsatz von Investitionen erzielt werden. Die Produktivität wird durch die Wirtschaftlichkeit erweitert. Allerdings basiert hier die Verhältnisbetrachtung auf Preis- statt auf Mengenangaben (Mroß, 2015, S. 30). Zuletzt werden Formalziele durch Rentabilitäts- und

Gewinnvorgaben ergänzt. Diese werden entweder absolut als Differenz zwischen Ertrag und Aufwand angegeben (Gewinn) oder relativ als Verhältnis zwischen dem Gewinn und dem dazu eingesetzten Kapital (Rentabilität) (Thommen et al., 2020, S. 49). Da ein absoluter Gewinn nur schwer beurteilt werden kann, wird der relativen Größe eine stärkere Bedeutung beigemessen und je nach Bezugskapital als Eigen-, Fremd- oder Gesamtkapitalrentabilität (GKR) bezeichnet (H. K. Weber, 1998, S. 19). Die Grundlage jedes unternehmerischen Handelns ist folglich eine gewisse Profitabilität. Organisationen können nur fortbestehen und weiter handeln, wenn ihnen dazu finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. Dies setzt eine Produktivität voraus. Daher kann die Rentabilität folglich als zentrale Zielgröße unter den formalen Vorgaben verstanden werden.

Demgegenüber dienen Sachziele wiederum der Allokation des betrieblichen Handelns (Thommen et al., 2020, S. 46). Sachziele legen Leitplanken und Richtlinien der Tätigkeiten im organisatorischen Kontext fest. Die zu den Sachzielen zugeordneten Leistungs- und Finanzvorgaben definieren den Gegenstandsbereich des unternehmerischen Handelns (Mroß, 2015, S. 159). Konkret stehen dabei Leistungsziele unter anderem für die Festlegung von Marktsegmenten, die bedient werden sollen, oder die Bestimmung des Qualitätsniveaus, das angestrebt wird (Thommen et al., 2020, S. 46). Finanzziele werden in der Literatur teilweise den Formalvorgaben zugeordnet (vgl. Papenfuß, 2013, S. 19). Sie sind nach Thommen et al. (2020, S. 46) allerdings eher als Erweiterung zu verstehen, die sich über eine Profitabilität hinaus etwa in Liquiditäts-, Risiko- oder Kapitalstrukturzielen konkretisieren. Führungs- und Organisationsziele beziehen sich auf die Steuerung des Unternehmens und der Mitarbeiter über die Gestaltung von Problemlösungsprozessen oder auch den zu praktizierenden Führungsstil (Thommen et al., 2020, S. 47). Diese sind der prozessorientierten und als Ergebnis der instrumentellen Bedeutung des Organisationsbegriffs zuzuordnen. Demnach werden Unternehmen organisiert und haben infolgedessen eine Organisation (Bea & Göbel, 2010, S. 2). Zuletzt sind soziale und ökologische Ziele als gesellschaftsbezogene Ziele zu verstehen (Thommen et al., 2020, S. 47). Die soziale Dimension fokussiert sich auf das Wohlergehen von Menschen, wie etwa Mitarbeitern oder Personen der Gesellschaft (Adam, 2008, S. 21). Ergänzend steuern ökologische Ziele das unternehmerische Handeln verantwortungsvoll und nachhaltig im Umgang mit den Ressourcen der Umwelt (Thommen et al., 2020, S. 47).

Genossenschaftsbanken unterscheiden sich in ihrem Zielsystem von alternativen Unternehmensformen. Anders als Mitbewerber streben genossenschaftlich organisierte Finanzinstitute vorrangig nach der Förderung ihrer Mitglieder (R. Glaser, 1992, S. 139). Demnach dient die Gewinnerzielung lediglich als Antriebskraft. Die Mitgliederförderung kann als Basis der genossenschaftlichen Unternehmensphilosophie verstanden werden und ist damit den Formalzielen übergeordnet. Dennoch sind auch Genossenschaftsbanken an eine Wirtschaftlichkeit gebunden, um ihre Mitglieder überhaupt fördern zu können. Im Rahmen ihres Geschäftsmodells werden ihnen Werte wie Demokratie, Gerechtigkeit, Gleichheit, Solidarität und Freiwilligkeit zugeschrieben (Reifschneider & Doluschitz, 2016, S. 211). Zwar unterscheiden sich Werte und Ziele von ihrer



Bedeutung her, dennoch sollten sie konsistent in der Verwendung sein, um möglichen Verhaltenskonflikten der Mitarbeiter vorzubeugen (Grünig, 2021, S. 31 ff.). Demnach sind Werte von Genossenschaftsbanken auch ein Indikator für deren Ziele. Diese zeigen vor allem einen Fokus auf die soziale Dimension. Werte wie Gerechtigkeit und Gleichheit sind auf das Wohlergehen von Menschen ausgerichtet und damit dieser Zielkategorie zugehörig. Ergänzend bzw. konkretisierend kann sich den Zielen genossenschaftlicher Institute über das Strategiepapier des Bundesverbands der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken (BVR) genähert werden. Dieses Strategiepapier wird jährlich als ein internes Dokument in der GFG veröffentlicht und legt die Leitplanken und Zielrichtungen der genossenschaftlichen Gruppe fest. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Mitglieder der Gruppe (die einzelnen Genossenschaftsbanken) sich in ihrer Zielfindung anhand dieser Strategieagenda orientieren. Dabei können vier Kernthemen identifiziert werden:

- i. Kunden- und Marktrelevanz (Ausbau der Kunden- und Mitgliederzahlen)
- ii. Veränderungsfähigkeit (moderne IT-Struktur und Organisationsentwicklung)
- iii. Rentabilität und Stabilität (nachhaltige Festigung ökonomischer Kennzahlen)
- iv. Nachhaltigkeit (klimaneutraler Organisationsbetrieb) (BVR, 2022b, S. 15 ff.)<sup>1</sup>

Diese strategischen Stoßrichtungen dienen als Oberkategorien und werden mit Unterzielen und Leitplanken verfeinert. Die Zielsetzungen wie klimaneutraler Organisationsbetrieb sind exemplarisch für die Konkretisierung des Kernthemas Nachhaltigkeit. Zugleich lässt sich feststellen, dass die gesetzten Schwerpunkte alle Zielkategorien abbilden. Die Kunden- und Marktrelevanz wird untermauert durch attraktive Zielgruppen (Marktsegmente), in denen Marktanteile auszubauen sind (BVR, 2022b, S. 15 ff.). Die Fokussierung von Marktsegmenten gilt als ein Merkmal von Leistungszielen (Thommen et al., 2020, S. 46). Die Veränderungsfähigkeit, als Eigenschaft einer Organisation, ist durch ihren Organisationsbezug ein Ziel der Führungs- und Organisationsziele. Im Rahmen von Rentabilität und Stabilität werden Zielgrößen wie die Aufwands-Ertrags-Relation definiert (BVR, 2022b, S. 15), die letztlich die Wirtschaftlichkeit sicherstellen sollen und demnach als Finanzziele gelten (Thommen et al., 2020, S. 46). Zuletzt ist (ökologische) Nachhaltigkeit mit einer verantwortungsvollen Ressourcennutzung (klimaneutraler Organisationsbetrieb) ein typisches ökologisches Ziel.

Genossenschaftsbanken streben zusammenfassend folglich nicht nach Wachstum um ihrer selbst willen, sondern nach Förderung ihrer Anteilseigner. Dabei verfolgen sie allerdings Ziele, die sich den allgemeinen Zielkategorien Formal- bzw. Sachziele, zuordnen lassen. Diese Vorgaben sind demnach grundsätzlich auf jede Unternehmensform übertragbar. Jedoch können Genossenschaftsbanken erst erfolgreich sein, wenn ihre Mitglieder von einem Wachstum profitieren. Vernachlässigen genossenschaftliche Institute ihre Stakeholder, wesentliche Geschäftsfelder oder elementare Prozesse in ihrer Zielfindung, kann sich dies negativ auf deren Unternehmenserfolg

---

<sup>1</sup> Quelle aus dem BVR Extranet (nicht öffentlich zugänglich)

auswirken. Spiegelbildlich bieten Ziele die Möglichkeit den Status quo messbar zu bewerten und gleichzeitig, bei ausbleibendem Unternehmenserfolg, Ansatzpunkte zu determinieren. Durch ihre Steuerungswirkung des unternehmerischen Handelns können Ziele eine wesentliche Basis des zukünftigen Erfolges sein.

### 2.3 Dimensionen des Organisationserfolgs von Genossenschaftsbanken

Mit der Globalisierung hat sich die Wettbewerbsintensität massiv erhöht. Insbesondere in der Finanzbranche haben sich im Zusammenspiel mit der Digitalisierung zahlreiche Zahlungsdienstleister, NeoBanks und FinTechs gegründet, die Teile oder die komplette Wertschöpfungskette von Banken revolutioniert anbieten. Diese Wertschöpfungskette war über Jahre allein „reinen“ Finanzinstituten vorbehalten. Demnach ist fraglich, inwieweit klassische Bankengruppen wie die GFG es schaffen können, unter dieser erhöhten und innovativen Wettbewerbsintensität erfolgreich zu sein. Dazu ist zu klären, was Unternehmenserfolg bedeutet und wie er operationalisiert werden kann.

Nach den Darstellungen der Unternehmensziele als Steuerungsinstrument ist anzunehmen, dass Unternehmen immer dann erfolgreich sind, wenn diese ihre Ziele quantitativ und qualitativ erreichen. Jedoch ist die Definition und Messung des Unternehmenserfolgs eine praxisrelevante und durchaus komplexe Herausforderung (Mellewigt & Decker, 2006, S. 53). Adam Smith (2000, S. 2) sieht den Sinn der Arbeit in der Versorgung von Konsumenten. Folglich stellt er die Zufriedenheit der Kunden in den Mittelpunkt der Betrachtung. Die Kundenzufriedenheit als ein zentrales Beurteilungsmaß des Unternehmenserfolgs anzusetzen, erscheint im Hinblick auf den Unternehmenszweck sinnvoll, Produkte und Leistungen für Abnehmer bereitzustellen bzw. diese zu produzieren (Minssen, 2017, S. 306). Unternehmen erfüllen Bedürfnisse von Abnehmern. Daher ist es elementar, dass diese mit den Leistungen zufrieden sind, da sonst die Gefahr einer Abwanderung besteht. Dennoch würde die Fokussierung allein auf die Kundenzufriedenheit zu kurz greifen. Unternehmensbeispiele wie Kodak zeigen, dass Profitabilität durch Kundenzufriedenheit kein Garant für zukünftigen Erfolg ist. Kodak, als Anbieter der analogen Filmentwicklung verpasste die digitale Transformation (Thun, 2019, S. 120). Damit zeigt sich, dass nachhaltiger Unternehmenserfolg auch durch weitere Determinanten bedingt ist.

Bei Annäherung des Erfolgsbegriffs über die Zielkategorien zeigt sich ebenfalls die Komplexität des Konstrukts. Nach deren Logik stellt die Wirtschaftlichkeit das oberste Ziel (Formalziel) allen betrieblichen Handelns dar (Thommen et al., 2020, S. 49). Demnach könnte von einem positiven Zusammenhang zwischen soliden Ertragskennzahlen und dem Organisationserfolg ausgegangen werden. Allerdings erläutert Albach (1988, S. 72) anhand von sechs Erfolgs- und Wachstumskriterien, wie etwa der Gesamtkapitalrendite oder dem Wachstum des Anlagevermögens, dass diese allein nicht den Organisationserfolg bedingen. Vielmehr wirken durch diese Faktoren hindurch Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, die über den Unternehmenserfolg entscheiden (Albach, 1988, S. 72).

Um die dahinterliegenden Faktoren zu bestimmen, bietet sich eine Abgrenzung des Unternehmenserfolges in eine Effektivität- und Effizienzdimension an. Mellewigt und Decker (2006, S. 53 f.) stellen fest, dass organisationale Effizienz und organisationale Effektivität eine Schlüsselfunktion in der Operationalisierung des Unternehmenserfolges einnehmen. Dabei wird von Effektivität gesprochen, wenn eine Tätigkeit in Bezug auf bestimmte Zwecke eine Zustandsveränderung bewirkt, mit der diese Absichten teilweise oder vollständig erfüllt werden (Dyckhoff & Ahn, 2003, S. 118). Effizienz hingegen beschreibt den Erreichungsgrad eines vorab definierten Ziels, insbesondere durch einen in Relation bestmöglichen Ressourceneinsatz sowie einem optimalen Prozessablauf (Mellewigt & Decker, 2006, S. 55 f.). Daraus schlussfolgernd sind Unternehmen dann erfolgreich, wenn sie sich zum einen effektiv für die vorteilhaftesten Handlungen entscheiden und zum anderen diese erfolgreich (effizient) ausführen. Fraglich ist dabei, welche Faktoren nötig sind, um als Organisation effektiv und effizient zu agieren. In einer Studie von Wunder und Bausch (2014, S. 56) werden die Attribute effektiv mit „anders sein“ und effizient mit „besser sein“ übersetzt. Anders zu sein erfordert eine klare Strategie und die Herausarbeitung von konkreten Handlungsfeldern, die dem Unternehmen Alleinstellungsmerkmale verschaffen. Nach der Studie ergeben sich vier Erfolgsfaktoren für ein effektives Unternehmen:

- i. systematische Strategiearbeit
- ii. weitsichtiger agieren als Mitbewerber
- iii. Erfolgslogik des Geschäfts gestalten
- iv. Strategien effektiv umsetzen (Wunder & Bausch, 2014, S. 57 ff.).

Bei diesen Faktoren zeigt sich die Notwendigkeit von Kommunikation, um den Mitarbeitern ein einheitliches Strategieverständnis zu vermitteln bzw. um möglichst konstruktiv zusammen zu arbeiten (Wunder & Bausch, 2014, S. 57 ff.). Das bedeutet, damit Organisationen erfolgreiche Geschäftsstrategien finden, bedarf es Raum für die Entwicklung von Ideen und für die Beobachtung des Marktes bzw. von aufkommenden Trends und Kundenbedürfnissen. Demgegenüber ist es zur Betrachtung der Effizienz notwendig, die Effizienzdimensionen zu beurteilen. Die Bewertungsdimensionen Konfigurations- und Motivationseffizienz können in weitere Teilfelder wie der Ressourcen-, Organisationskoordinations- oder Leistungseffizienz untergliedert werden (Mellewigt & Decker, 2006, S. 60). Sind Unternehmen hier erfolgreich, können sich Autonomie-, Integrations- oder auch Autoritätseffekte ergeben (Mellewigt & Decker, 2006, S. 60). Am Beispiel eines Kreditinstitutes kann Effizienz mitunter über eine gute Planung der richtigen Mitarbeiter am richtigen Ort (Ressourcen/Organisationskoordination) mit einer motivierenden Führung (Leistungseffizienz) erreicht werden. Hier zeigt sich, dass ebenfalls Kommunikation und Weitsicht Schlüsselfaktoren für Erfolg sein können. Weitsicht unterstützt in der Kapazitätenplanung, belastende oder auch fördernde Ereignisse zu berücksichtigen, um so Mitarbeiter mit ergänzenden Stärken zusammen zu bringen. Ergänzend kann eine Führung, die Entscheidungen motivierend kommuniziert, zu einer gesteigerten

Mitarbeiterzufriedenheit beitragen. Dabei ist der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und dem Erfolg eines Unternehmens offenkundig (Duvvuri & Schäfer, 1997, S. 231). Kann die Mitarbeiterzufriedenheit gesteigert werden führt dies über eine Zunahme der Kundenzufriedenheit zu einem nachgewiesenen Umsatzwachstum (Krause, 2006, S. 26). Neben der Bereitschaft der Mitarbeiter, mehr für die Organisation zu leisten, zeigt sich dieser Effekt auch in reduzierten Kostentreibern wie Absentismus oder Fluktuation (Badura, 2017, S. 39 f.). Dieses Beispiel soll lediglich verdeutlichen, wie wichtig unter anderem Kommunikation und Weitsicht für eine effiziente Arbeitsweise sein können.

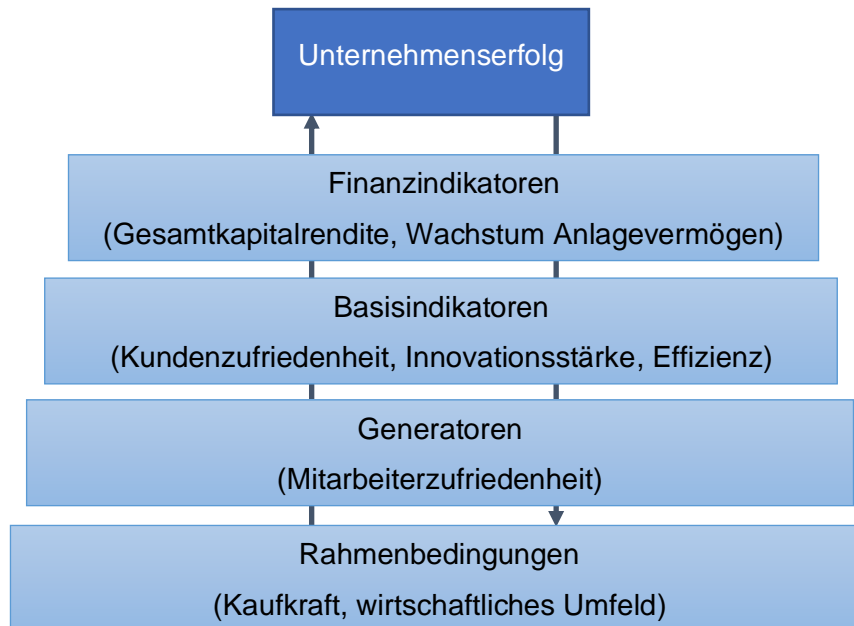
Effektivität und Effizienz der Organisation hängen allerdings nicht nur von internen Faktoren ab. Externe Rahmenbedingungen wirken ebenfalls auf den Erfolg der Organisation ein (Krause, 2006, S. 32). Dazu zählen Kriterien wie politische Stabilität, Rechtssicherheit, gesellschaftliche Grundstimmung oder Kommunikations- und Bildungsinfrastruktur (Krause, 2006, S. 32). Ein Beispiel dazu stellt die Covid-Pandemie dar. Das Konsumentenverhalten hat sich hierdurch flächendeckend massiv verändert. Regionalbanken leben von der Kundenbeziehung zu ihren Konsumenten durch eine regionale Präsenz vor Ort. Mit der Pandemie wurden Kontakte durch politische Gesundheitsmaßnahmen signifikant eingeschränkt und damit das Geschäftsmodell der Banken belastet. Anders formuliert hat die Pandemie sich auf die Effektivität der Regionalbankstrategie ausgewirkt, wohingegen digitale Geschäftsmodelle profitierten. Trotz aller Weitsicht und Kommunikationsstärke hätten Kreditinstitute diese externe Entwicklung nicht verhindern können. Dennoch steht dieser Faktor in einer Interdependenz mit dem Erfolg. Neben der pandemischen Lage können auch sozioökonomische Verhältnisse als externe Rahmenbedingung verstanden werden. Regionale Institute in einem prosperierenden Umfeld treffen eher auf vermögendere Kundengruppen als Banken in Gegenden, die von Armut gesteigert betroffen sind. In der Folge ist durch eine höhere Kaufkraft der finanziell gut situierten Kunden auch ein höherer Produktabsatz möglich. Um beurteilen zu können, ob ein Institut erfolgreicher als ein anderes ist, ist es folglich unabdingbar, die regionalen Gegebenheiten zu berücksichtigen.

Schließlich ist es notwendig, den Organisationserfolg quantitativ greif- und damit vergleichbar zu operationalisieren. Eine Erfolgsbeurteilung unterliegt in der Regel persönlichen Wahrnehmungen (Krause, 2006, S. 136). Daher ist es wichtig durch Standards und einer einheitlichen Vorgehensweise die Erfolgsevaluation zu objektivieren (Pleier, 2008, S. 28). Eines der bekanntesten Instrumente hierzu ist die Balanced Scorecard. Die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton misst den Erfolg anhand der vier Faktoren, Finanzen, Kunden, Innovation und Weiterentwicklung sowie den internen Prozessen (Kaplan & Norton, 2007, S. 137). Holistisch sollen damit ein Überblick über die Leistung des Unternehmens gewonnen und darauf aufbauend Prozesse sowie Strategien optimiert werden (Kaplan & Norton, 2007, S. 137 f.). Noch vor der BSC veröffentlichten Lynch und Cross ihr Konzept der „Performance Pyramid“ (Pleier, 2008, S. 20). Dieses Modell orientiert sich an den Erfolgsdimensionen Effektivität und Effizienz, denen einzelne Ziele über die verschiedenen

Organisationsebenen zugeordnet werden (Pleier, 2008, S. 20 f.). Sowohl in der BSC als auch der „Performance Pyramid“ sind dabei ähnliche Erfolgskriterien zu erkennen. Kundenzufriedenheit, finanzielle Ziele oder auch prozessuale Vorgaben (in der „Performance Pyramid“ bspw. durch Lieferverfügbarkeit/Durchlaufzeiten) finden sich in beiden Konzepten wieder (Pleier, 2008, S. 19 ff.). Davon ausgehend sind die für die weitere Untersuchung relevanten Faktoren des Erfolgs in der nachstehenden Abbildung dargestellt.

## Abb. 2

### *Dimensionen des Organisationserfolgs*



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Krause (2006), S.32.

Die Darstellung bestätigt die Interdependenz zwischen Erfolg und Zielen. Jede Zielkategorie tangiert auch eine Erfolgsdimension. Beispielsweise kann die Kundenzufriedenheit als Leistungsziel formuliert sein. Ferner verdeutlicht die Abbildung die Komplexität des Konstrukts. Zur Beurteilung des Erfolgs sind unterschiedliche Kriterien zu berücksichtigen, die in Wechselwirkung zueinanderstehen (Krause, 2006, S. 32). Die Rahmenbedingungen (Bsp. Finanzkrise) nehmen auf die Generatoren Einfluss (Bsp. Mitarbeiter sind unzufriedener aus Angst um Arbeitsplatzverlust). Dies wiederum kann zu einer verminderten Leistung führen, die sich über die Basisindikatoren (Bsp. Kunden sind unzufriedener) auf die Finanzindikatoren (Bsp. geringeres Wachstum) und damit letztlich auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Umgekehrt ist ein erfolgreiches Unternehmen mit einer soliden Finanzlage über die unterschiedlichen Faktoren eher fähig auf externe Rahmenbedingungen zu reagieren bzw. diese vorauszusehen. Demnach ist es essenziell, eine holistische Sichtweise in der Evaluation einzunehmen. Die in der Abbildung in Klammern konkretisierten Faktoren sind als Beispiele zu verstehen. Für die Beantwortung der Forschungsfrage werden die einzelnen Elemente im Forschungsdesign (Kapitel 4.1) operationalisiert. Dabei ist zum einen die Differenzierung von Generatoren und Basisindikatoren zu berücksichtigen. Basisindikatoren sind das Ergebnis aus der Leistung der Generatoren (Krause, 2006, S. 20). Zum

anderen ist zu beachten, dass Kriterien gefunden werden, die durch veröffentlichte Informationen evaluiert werden können. Beispielsweise sind Investitionen in Forschung und Entwicklung als Indikator für die Innovationskraft nur bedingt durch Externe nachzuvollziehen.

Die Dimensionen des Organisationserfolgs können grundsätzlich übergreifend auf alle Unternehmensformen angewendet werden. Trotz oder gerade wegen des Förderauftrages der Genossenschaftsbanken ist die Wirtschaftlichkeit eine notwendige Bedingung. Allerdings muss für genossenschaftlich organisierte Finanzinstitute die Erfolgsevaluation um die Betrachtung der Mitgliederförderung erweitert werden, die Voraussetzung für den Erfolg einer Genossenschaftsbank ist (Kramer, 2005, S. 6). Dazu ist die Art und Weise zu klären, mit der das Nachkommen des Förderauftrags beurteilt werden kann. Es liegt nahe, die an die Anteilseigner ausgeschüttete Dividende zugrunde zu legen. Gräser et al. (2001, S. 4 ff.) betrachtet dies jedoch kritisch, da die Förderung direkt durch die Leistung der Genossenschaft zu erfolgen hat und nicht indirekt über die Ausschüttung eines Gewinns. Ebenfalls schwierig ist es, auf Basis des Mitgliederwachstums den Förderauftrag zu beurteilen. Kramer (2005, S. 10 f.) argumentiert, dass im Extremfall die Neuaufnahme von Mitgliedern die Förderfähigkeit einschränken kann und es daher legitim wäre, auf ein Werben neuer Mitglieder zu verzichten. Die mit einer Genossenschaftsbank verbunden typischen und veröffentlichten Kennzahlen sind daher eher ungeeignet. Aufgrund dessen ist fraglich, inwieweit ein typisches genossenschaftliches Verhalten erkennbar ist. Ringle (2006, S. 219) schlägt dazu vor, sich an den Kriterien a) hohes betriebliches Leistungsniveau, b) Cooperate Identity und c) der wahrgenommenen Förderung zu orientieren. Im Forschungsdesign (Kapitel 4.1) wird dargestellt, ob und inwieweit diese Merkmale operationalisiert werden können.

Die Komplexität des genossenschaftlichen Unternehmenserfolges fordert Organisationen schon in ihrer Zielfindung heraus. Auf dem Weg zum Erfolg müssen Ziele ganzheitlich unter Berücksichtigung aller Stakeholder definiert werden. Dabei sind übergreifend quantitative, aber auch qualitative Faktoren zu berücksichtigen, die in der Wechselwirkung das Ergebnis eines jeden Unternehmens bedingen. Mit der Verpflichtung der Genossenschaftsbanken, ihre Mitglieder und damit Kapitalgeber zu fördern, kommt ihnen eine besondere Verantwortung zu. Diese Verantwortung trägt stellvertretend für die Genossenschaft der Vorstand. Damit prägen die Persönlichkeiten der handelnden Personen die Charakteristika des genossenschaftlichen Institutes und verkörpern dessen Werte. Das Zusammenwirken der Persönlichkeiten der Mitarbeiter untereinander und insbesondere des Vorstandsteams (als leitende Funktion) ist eine wesentliche Determinante in der Untersuchung des genossenschaftlichen Unternehmenserfolgs.

### 3 Heterogene Vorstandspersönlichkeiten im Zusammenwirken

Die Bedeutung von Diversität und Inklusion ist nicht nur ein gesellschaftlicher Trend. Auch in Mitarbeiterteams, Arbeitsgruppen oder Vorstandsgremien kann die Zusammensetzung von Persönlichkeiten eine entscheidende Rolle für den Erfolg ihrer Leistung spielen. Den leitenden Organen kommt dabei als strategische Entscheider eine besondere Verantwortung zu. Dies zeigt die Relevanz der Untersuchung über die Wirkung von Diversität auf der Persönlichkeitsebene in Vorstandsgremien. Dazu ist es essenziell, das Konstrukt Persönlichkeit zu verstehen. Nur so kann Diversität greifbar gemacht und Unterschiede zwischen den Vorstandsgremien verglichen werden.

#### 3.1 Modelldefinition Persönlichkeit

Ein Blick in die Vergangenheit sowie auch auf aktuelle Geschehnisse zeigt, dass der menschliche Geist zu disruptiven und wegweisenden Entwicklungen fähig ist. Errungenschaften wie die des Buchdrucks, des Autos oder auch jüngst des Covid-Impfstoffes sind dafür repräsentative Beispiele, die zeigen, was Personen erreichen können. Durch diesen Erfindergeist sind deutsche Unternehmen teilweise sogar international erfolgreich geworden. Es liegt demnach ein mutmaßlicher Zusammenhang zwischen dem menschlichen Geist und dem Erfolg einer Organisation vor. Jeder Mensch verfügt über besondere Stärken und Schwächen, die ihn einmalig und auf seine Weise erfolgreich machen können. Fraglich ist dabei, in welchem Konstrukt der menschlichen Psyche diese Individualität begründet ist.

Bei einer etymologischen Annäherung an den Begriff „Persönlichkeit“ lässt sich eine bis heute bestehende, aber abgewandelte Doppeldeutigkeit feststellen (Asendorpf, 2018a, S. 3 f.). Aus dem lateinischen stammend wird das Wort im derzeitigen Sprachgebrauch zum einen als Lob verwendet, wenn sich jemand besonders charismatisch darstellt, und zum anderen wird mit dem Begriff das Charakteristische einer Person beschrieben (Asendorpf, 2018a, S. 4). Zur Darstellung des Persönlichkeitskonstrukts im charakteristischen Sinne finden sich in der Literatur unterschiedliche Paradigmen (Herzberg & Roth, 2014, S. 1). McAdams und Pals (2006, S. 205 ff.) haben dazu fünf Grundsätze aufgestellt, die in der Erklärung zu berücksichtigen sind:

- i. Das menschliche Leben ist eine individuelle Variation der evolutionären Entwicklung.
- ii. Die Variationen übergreifender Dispositionsmerkmale, die im sozialen Leben eine Rolle spielen, bilden den stabilsten und sichtbarsten Aspekt der psychologischen Individualität.
- iii. Die psychologische Individualität passt sich auch durch motivationale, sozial-kognitive und entwicklungsbezogene Einflüsse an.
- iv. Neben Dispositionsmerkmalen und charakteristischen Anpassungen unterscheiden sich die Persönlichkeiten durch integrative Lebensgeschichten oder persönliche Narrative.
- v. Zuletzt unterscheidet sich das menschliche Leben durch unterschiedliche kulturelle Einflüsse.

Die Vielzahl der Prägungen über Kultureinflüsse, Dispositionen bis hin zu Glaubenssätzen in Form von Narrativen führt unweigerlich zu einmaligen Persönlichkeiten. Neben der Individualität wird der Persönlichkeit häufig auch eine Zeit- und Situationskonsistenz zugeschrieben (Asendorpf, 2018a, S. 8; Montag, 2016, S. 14). Damit ist gemeint, dass sich durch die Persönlichkeit Muster im Verhalten und Erleben zeigen. Zwar spiegeln Individualität und Konsistenz sichtbare Merkmale der Persönlichkeit wider, aber erklären das Konstrukt der Persönlichkeit an sich nur bedingt. Daher haben sich verschiedene Strömungen entwickelt, die in unterschiedlicher Weise versuchen, den menschlichen Geist zu erklären.

Die erste umfassende Persönlichkeitstheorie geht auf Sigmund Freud mit einem psychoanalytischen Ansatz zurück (Rammsayer, 2005b, S. 53). Freud (2000, S. 1 ff.) unterscheidet zunächst zwischen Bewusst- und Unbewusstsein, wobei er das Unbewusstsein nochmals differenziert in Dinge, die bewusstseinsfähig wären (vorbewusst) und in Verdrängtes (unbewusst), das ohne Weiteres nicht bewusstseinsfähig ist. Seiner Auffassung nach gliedert sich die Persönlichkeit sodann in die Ebenen „Ich“, „Über-Ich“ und „Es“ (Freud, 2000, S. 5 ff.). Das „Ich“ ist die Ebene, die Eindrücke von außen wahrnimmt und von innen her durch das „Es“ angetrieben wird und die Impulse des „Es“ bewertet (Freud, 2000, S. 7 ff.). Das „Ich“ schwankt folglich zwischen den Ebenen des bewussten und unbewussten Handelns. Das „Es“ hingegen ist vollkommen unbewusst und folgt allein dem Lustprinzip und agiert triebgesteuert (Freud, 2000, S. 8 ff.). Das „Über-Ich“ kann als Idealinstanz verstanden werden, die gesellschaftliche bzw. ethische Werte repräsentiert und versucht das „Ich“ sowie das „Es“ hin zu diesen zu lenken (Freud, 2000, S. 10 ff.). Folglich gestaltet sich die Persönlichkeit eines jeden Menschen durch drei Instanzen, die individuell stark ausgeprägt sein können. Neben Freud zählen auch Adler, Jung und Erikson zu Vertretern der psychoanalytischen Ansätzen (Rammsayer, 2005b, S. 53 ff.). Die Konzepte unterscheiden sich in den angenommenen Trieben, dem Menschenbild und der definierten Entwicklungsdauer der Persönlichkeit (Rammsayer, 2005b, S. 53 ff.). Dabei sind Modelle einer unbewussten Motivation, wie die des „Es“ auch heute abgewandelt in Therapien (Bsp. „inneres Kind“) zu finden (vgl. Chopich & Paul, 2019, S. 20).

Lerntheoretische Ansätze hingegen beschreiben die Persönlichkeit nicht aus mentalen Prozessen heraus, sondern als Ergebnis von Lernerfahrungen und abgespeicherten Aktivitäten (Rauthmann, 2017, S. 116 f.). Sie unterstellen folglich, dass sich die Persönlichkeit vor allem durch äußere Einflüsse entwickelt. Zu den lerntheoretischen Modellen gehören die klassische sowie operante Konditionierung und das Lernen am Modell (Kreddig & Karimi, 2013, S. 140). Pawlows Experiment gilt als wegweisend für die klassische Konditionierung (Rauthmann, 2017, S. 119). Er beobachtete, dass Hunde beim Anblick von Futter Speichelfluss zeigten, der sich auch durch andere Reize (Bsp. Klingel) auslösen ließ, wenn diese oft genug mit der Futtereinnahme (Bsp. Klingel zusammen mit Futter) gekoppelt wurden (Lefrancois, 1986, S. 17). Die Konditionierung basiert demnach auf einem erlernten Reiz-Reaktions-Mechanismus, das heißt, ein äußerer Reiz wird mit einer Reaktion konditioniert, bis dieser Reiz in einem Automatismus zur entsprechenden Reaktion führt. Dieses



Grundschema, der klassischen Konditionierung wird durch das operante Lernen erweitert. Skinner als Vertreter der operanten Konditionierung, differenzierte zusätzlich in Belohnungen, welche die Auftretenswahrscheinlichkeit von Handlungen fördern und in Bestrafungen, die diese eher hemmen (Rauthmann, 2017, S. 125). Ebenfalls zu den lerntheoretischen Ansätzen gehörend postuliert Bandura hingegen, die Entwicklung der Persönlichkeit durch die Beobachtung Dritter (Lefrancois, 1986, S. 198). Seiner Theorie nach, wird das Verhalten unter bestimmten Voraussetzungen von anderen übernommen. Dieser Nachahmungsprozess tritt insbesondere dann auf, wenn das Modell (der Beobachtete) positiv bewertet wird, eine Beziehung zwischen Modell und Beobachter besteht, das beobachtete Verhalten belohnt wird und/oder das Modell und der Beobachter sich ähneln (Rinck & Becker, 2011, S. 118). Lerntheoretische Ansätze unterscheiden sich folglich diametral von den psychoanalytischen Konzepten hinsichtlich der Persönlichkeitsbildung. Lerntheoretische Ansätze legen ausschließlich externe Reize der Verhaltensentwicklung zugrunde.

Als Antwort auf die psychoanalytischen Paradigmen und lerntheoretischen Konzepte gehen humanistische Persönlichkeitstheorien von einem individuellen Potenzial und Streben nach positivem Wachstum und physischer bzw. psychischer Gesundheit aus (Rammsayer, 2005b, S. 61). Sie unterstellen demnach eine Subjektivität in der Wahrnehmung eines jeden Menschen, die Verhalten und Erleben beeinflussen. Maslow mit seiner Bedürfnishierarchie gilt als bekannter Anhänger der humanistischen Ansätze (Lefrancois, 1986, S. 181). Er sieht das Verhalten bedingt durch Defizit- (physische -, Sicherheits-, soziale – und Wertschätzungsbedürfnisse) sowie Wachstumsbedürfnisse (Selbstverwirklichung), die hierarchisch durch das Individuum erfüllt werden (Rauthmann, 2017, S. 154 ff.). Sind physiologische Bedürfnisse, wie Hunger nicht erfüllt, spielen Freundschaften oder Formen der Selbstverwirklichung keine Rolle. Das Handeln ist durch die Befriedigung von der Nahrungssuche bedingt. Nach den humanistischen Konzepten ist eine Persönlichkeit folglich nicht zwangsläufig stabil, sondern von aktuellen Motivatoren (im Fall von Maslow – Bedürfnissen) abhängig.

Dispositionskonzepte definieren die Persönlichkeit anhand von Eigenschaften und versuchen, daran Verhalten vorherzusagen, rückblickend zu erklären und verschiedene Formen des Verhaltens bzw. Erlebens zusammenzufassen (Rauthmann, 2017, S. 219). Allport (1966, S. 6 ff.) definierte als Erster Eigenschaften einer Person, die zu einem äquivalenten Verhalten auf unterschiedliche Reize führten. Eysenck geht noch weiter und beschreibt, dass sich mehrere Eigenschaften zu Clustern bündeln lassen, die er in drei Dimensionen mit zwei Extremen der Persönlichkeit beschreibt:

- i. Extraversion vs. Introversion
- ii. Neurotizismus vs. Emotionale Stabilität
- iii. Psychotizismus vs. Impulskontrolle (1980, zitiert nach Angleitner & Riemann, 2005, S. 97).

Aus den verschiedenen Studien der vorangegangenen Dispositionskonzepte entwickelte sich die Big Five-Taxonomie als bekannteste, nachhaltigste und wichtigste Errungenschaft der

Persönlichkeitspsychologie (Rauthmann, 2017, S. 254 ff.). Wie bei Eysenck werden Eigenschaften in möglichst überschneidungsfreien Dimensionen gebündelt, auf denen sich unterschiedlich starke Ausprägungen je Person zeigen können (Kreddig & Karimi, 2013, S. 139). Allerdings unterscheidet der Big Five-Ansatz abweichend zu Eysenck fünf verschiedene Dimensionen:

- i. Neurotizismus: Ausmaß der Empfänglichkeit negativer Emotionen
- ii. Extraversion: Bedürfnis nach zwischenmenschlicher Interaktion und Stimulation
- iii. Offenheit: Interesse an neuen Erfahrungen/Erlebnissen
- iv. Verträglichkeit: Harmonieverlangen in sozialen Beziehungen
- v. Gewissenhaftigkeit: Sorgfältigkeitsstreben (Rauthmann, 2017, S. 259 f.).

Dabei stehen zur Erfassung der Big Five eine Vielzahl an Verfahren zur Verfügung, die sich in Itemanzahl, -format und ihrer Facettenmessung unterscheiden (Rauthmann, 2017, S. 262). Facetten gliedern die einzelnen Dimensionen tiefer gehend in Unterkategorien, um Ausprägungen anhand der Testergebnisse detaillierter interpretieren zu können. Darüber hinaus lassen sich auf Basis ähnlicher Profile auch Persönlichkeitstypen bestimmen (Rauthmann, 2017, S. 263). Als Ergebnis konnten der Resiliente (emotional stabil und gewissenhaft), der Überkontrollierte (neurotisch und introvertiert) und der Unterkontrollierte (ungewissenhaft und impulsiv) identifiziert werden (Rauthmann, 2017, S. 263). Ausgehend vom Anspruch der Dispositionskonzepte, Verhalten vorherzusagen, nehmen diese schlussfolgernd eine Stabilität von Eigenschaften an. Sie sehen Merkmale als zentrale Lenkungsgröße im Verhalten und Erleben.

Ferner sind als bekannte Paradigmen die biologischen Persönlichkeitsansätze zu nennen, die zur Erklärung hirnanatomische, hirnhysiologische und neurochemische Parameter einbeziehen (Netter & Hennig, 2005, S. 71). Neben den dargestellten Formen gibt es eine Vielzahl weiterer Strömungen und Ansätze, auf die hier aus Gründen der Relevanz nicht weiter eingegangen werden soll. Mit den bekanntesten Theorien aus den verschiedensten Strömungen wurden die Komplexität und Vielschichtigkeit des Konstrukts dargestellt. Trotz unterschiedlicher Herangehensweisen hat jede Strömung zu einem Erkenntnisgewinn beigetragen, der auch noch heute von Relevanz ist. Dabei zeigt sich, dass die Persönlichkeit von inneren Trieben und Motivatoren über Eigenschaften bis hin zu Erfahrungen reicht. Daher wird nachstehend auf ergänzende, spezifische Konstrukte der Persönlichkeit eingegangen.

Zur Persönlichkeit gehört ferner auch das Selbst, das Rogers in seiner Theorie als Kernelement menschlichen Verhaltens manifestiert (1959, zitiert nach Herzberg & Roth, 2014, S. 91). Dazu gehören diverse tiefer gehende Konzepte, die sich im Wesentlichen nach kognitiven (subjektives Bild von sich selbst) und affektiv-evaluative Komponenten (Bewertung der eigenen Person) differenzieren lassen (Herzberg & Roth, 2014, S. 91 f.). Das zur Persönlichkeit auch das Konstrukt des „Selbst“ gehört, zeigt eine Studie, die Beziehungen zwischen dem Selbstwertgefühl und einigen Big Five-Faktoren offengelegt hat (Robins et al., 2001, S. 463 f.). Die Intelligenz scheint ebenfalls im

Zusammenhang mit der Persönlichkeit zu stehen. Studien konnten auch hier Interdependenzen zwischen Big Five-Faktoren und Formen der Intelligenz aufzeigen (Montag, 2016, S. 21 ff.). Dabei reicht das Konstrukt von einer schnellen Auffassungsgabe bis zur Fähigkeit (emotionale Intelligenz), die Emotionen anderer wahrzunehmen und zu verstehen (Maltby et al., 2011, S. 660 ff.). Zuletzt wird auch Kreativität immer wieder mit der Persönlichkeit als Eigenschaft in Verbindung gebracht (Spiel & Westmeyer, 2005, S. 334). Dabei geht es weniger um künstlerische Begabung, sondern vielmehr um Eigenschaften, Probleme sensitiv zu erkennen, flexibel unterschiedliche Ideen für diese zu finden oder auch Einfälle bewerten und analysieren zu können (Spiel & Westmeyer, 2005, S. 334).

Die Persönlichkeit und damit auch die dazugehörigen Konstrukte im Verhalten und Erleben sind definiert als zeit- und situationsstabil (Asendorpf, 2018a, S. 8). Dabei sind Entwicklungen, insbesondere solche, die sich über längere Zeiträume erstrecken, nicht gänzlich ausgeschlossen (Montag, 2016, S. 55 ff.). Veränderungen in der Persönlichkeit können als durchschnittliche und differentielle Veränderungen auftreten (Asendorpf, 2005, S. 15). Der durchschnittliche Entwicklungsverlauf ist gekennzeichnet durch eine Parallelität in der jeweiligen Altersgruppe, wie etwa einer nachgewiesenen zunehmenden Gewissenhaftigkeit mit steigendem Alter (Herzberg & Roth, 2014, S. 112). Es gibt folglich Komponenten der Persönlichkeit, die sich zu bestimmten Lebensereignissen oder im Heranwachsen übergreifend verändern. Differentielle Veränderungen hingegen sind altersuntypisch und beruhen auf Besonderheiten in der individuellen Entwicklung, wobei die Referenz zur Altersgruppe entscheidend ist (Asendorpf, 2005, S. 15 f.). Demnach wird auch von einer Persönlichkeitsveränderung gesprochen, wenn Verhalten und Erleben im Zeitverlauf konstant bleiben, sich aber die Altersgruppe im Vergleich anders entwickelt. Persönlichkeitsveränderungen sind insbesondere bei Kindern zu beobachten (Herzberg & Roth, 2014, S. 115). Die Stabilität in ihrer Persönlichkeit ist in frühen Jahren nur gering ausgeprägt, wächst aber nahezu kontinuierlich an und gilt ab dem 20. Lebensjahr als relativ stabil, wobei das Maximum mit 50 erreicht wird (Herzberg & Roth, 2014, S. 115).

Trotz der Komplexität scheint die Persönlichkeit durch ihre Stabilität etwas Greifbares zu sein. Dabei bieten vielfältige Ausprägungen und Konstellationen an Eigenschaften und Verhaltensweisen Chancen sich gegenseitig zu ergänzen oder auch im Weg zu stehen. Menschen sind soziale Wesen und kommen in unterschiedlichen Situationen zusammen. Sie sind auf den Kontakt zu anderen angewiesen. Sowohl im Kontext der Arbeit als auch im Familienleben können dabei unterschiedliche Gruppendynamiken entstehen. Durch die Stabilität lässt sich vermuten, dass sich Persönlichkeiten empirisch feststellen lassen, um untersuchen zu können, welche Effekte im Zusammenkommen verschiedener Menschen auftreten. Dazu gilt zu klären, wie die Komplexität der Persönlichkeit greifbar gemacht und operationalisiert werden kann.

### 3.2 Operationalisierung der Persönlichkeit

In der Persönlichkeitspsychologie haben sich diverse Methoden der Forschung etabliert. Diese erfüllen jeweils differente Ziele und können zugleich unterschiedlichen Strömungen zugeordnet werden. Diese Verfahren werden nachstehend kurz erläutert. Davon ausgehend wird die passende Methodik zur Beantwortung der Forschungsfrage herausgearbeitet.

Ein typisches Instrument zur Analyse von Zusammenhängen des menschlichen Geistes stellt das Experiment dar. Experimente untersuchen, unter welchen Bedingungen bestimmte Kausalitäten auftreten (Herzberg & Roth, 2014, S. 25). Der Versuchsleiter, der die Untersuchung durchführt, beobachtet dabei an einem Probanden, wie sich die Veränderung einer Variable auswirkt, unter Ausschaltung des Einflusses von Störfaktoren (Gniewosz, 2011, S. 78 f.). Insbesondere bei Laborexperimenten ist es möglich, ungewünschte Effekte zu eliminieren und somit unmittelbare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu erkennen (Lewin, 1986, S. 102). Dabei haben bekannte Beispiele wie „Der kleine Albert“, „Der Pawlowsche Hund“ oder auch „Das Stanford-Prison-Experiment“ zu signifikanten Erkenntnissen in der Persönlichkeitspsychologie beigetragen. Die behavioristische Lehre der lerntheoretischen Modelle hat ihre Erkenntnisse maßgeblich durch Experimente gewonnen. Das bedeutet jedoch nicht, dass Experimente nicht auch in anderen Kontexten eingesetzt werden können. Verhaltensweisen können durch experimentelle Methoden erkannt und erklärt werden. Allerdings ist die Generalisierbarkeit auf angezielte Populationen nur bedingt gegeben, da komplexe Phänomene wie auch die Persönlichkeit häufig multikausal bedingt sind und in Wechselwirkung mit mehreren Ursachen stehen (Gniewosz, 2011, S. 83).

Die Verhaltensbeobachtung als Methode bietet sich hingegen an, um das typische Verhalten und Erleben von Menschen in ihren natürlichen Umgebungen zu erforschen (Rotter & Hochreich, 1979, S. 155). Die Beobachtung ist dabei nicht mit der Alltagsbeobachtung gleichzusetzen. Es handelt sich vielmehr um ein strukturiertes Verfahren, welches menschliches Verhalten selektiv und vorsätzlich zur Beantwortung einer wissenschaftlichen Fragestellung erfasst (Reinders, 2022a, S. 225). Insofern ähneln sich das Experiment und die Beobachtung in der Tatsache, dass äußere Effekte im Fokus der Untersuchung stehen. Das Experiment variiert lediglich Variablen und identifiziert letztlich die Auswirkungen, während bei der Beobachtung natürliche Situationen ohne eine kontrollierte Einflussnahme untersucht werden. Dabei bedienen sich experimentelle Untersuchungen wie die oben genannten Beispiele häufig ergänzend auch der Beobachtung, um die Folgen der manipulierten Variablen erfassen zu können. Das konzentrierte Interesse auf das wahrnehmbare Verhalten ist insbesondere für Vertreter der lerntheoretischen Paradigmen charakteristisch (Renner, 2005, S. 149). Das stützt die geschlussfolgerte Kohärenz zwischen experimentellen Untersuchungen und der Verhaltensbeobachtung in der Persönlichkeitspsychologie. Die gewonnenen Erkenntnisse dieser Methode können jedoch subjektiven Verzerrungen unterliegen (Lewin, 1986, S. 300 f.). Trotz aller Bemühungen, dieses Verfahren so weit wie möglich zu objektivieren, unterliegt der Mensch als Messinstrument immer seinen eigenen individuellen

Wahrnehmungen. Folglich ist hier eine besondere Achtsamkeit notwendig, um wissenschaftlichen Standards gerecht zu werden.

Zur Reduktion subjektiver Einflüsse und der Erforschung von objektiveren Erkenntnissen ist der Fragebogen ein mögliches Verfahren (Rotter & Hochreich, 1979, S. 140). Dabei können dem Probanden die Fragen sowohl in Papierform als auch über eine digitale Version gestellt werden (Reinders, 2022b, S. 161). Demnach werden hier im Vergleich zur Beobachtung oder dem Experiment in der Regel Erkenntnisse über eine größere Stichprobe in einer kürzeren Versuchsdauer gewonnen. Zwar erreicht die Methode üblicherweise eine höhere Objektivität, eignet sich jedoch nur bedingt für Verhaltensstudien. Typische Einsatzgebiete liegen eher in der Einstellungs- bzw. Meinungsforschung und untersuchen damit vorwiegend Persönlichkeitsaspekte des Selbstkonzepts oder Motivationsfragen (Reinders, 2022b, S. 163). Dabei ist zu berücksichtigen, dass bestimmte Fragen dem Effekt der sozialen Erwünschtheit unterliegen, also dem Bedürfnis gesellschafts- und wertekonform zu antworten (Lewin, 1986, S. 143). Beispielsweise können Fragen nach Alkoholkonsum ein Unbehagen auslösen, die in der Folge verschleiert, also nicht dem tatsächlichen Trinkverhalten entsprechend beantwortet werden.

Zuletzt sind zur Erforschung des menschlichen Verhaltens und Erlebens noch Testverfahren zu nennen. Diese sind definiert als wissenschaftliche Methode zur Untersuchung von einem oder mehreren unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmal(en) mit dem Ziel, möglichst quantitative Aussagen über den relativen Grad der individuellen Ausprägung zu gewinnen (Reinders & Post, 2022, S. 176 f.). Im Fokus steht die Analyse von Persönlichkeitsmerkmalen in Form der individuellen Charakteristika. Testverfahren werden demnach eher von Vertretern der eigenschaftsorientierten Ansätze eingesetzt. Neben klassischen Persönlichkeitstests kommen diese aber auch zur Erfassung der kognitiven Leistungsfähigkeit (Bsp. Intelligenztests) zum Einsatz (Reinders & Post, 2022, S. 180). Testverfahren decken damit eine große Bandbreite der Persönlichkeit ab. Angefangen von Eigenschaften, anhand derer das Verhalten abgeleitet werden kann, bis zur Messung von Motivationen bzw. zugeordneten Konstrukten wie der Intelligenz sind sie vielfältig einsetzbar (Reinders & Post, 2022, S. 179). Testverfahren unterliegen dabei einer wissenschaftlichen Qualität, die durch zehn Kriterien gesichert werden soll (Skalierung, Testökonomie, Nützlichkeit, Zumutbarkeit, Unverfälschbarkeit, Fairness, Objektivität, Reliabilität, Validität, Normierung) (Zwick, 2021, S. 87 f.). Hierdurch sind sie standardisiert und qualifiziert. Die Standardisierung ermöglicht je nach Testart eine stichhaltige quantitative Stichprobengröße, die wiederum eine Generalisierbarkeit zulässt. Zudem sind sie in der Lage, die Persönlichkeit ganzheitlicher zu erfassen. Experimente oder Verhaltensbeobachtungen sind aufgrund ihrer situativen Beschränkung und ihren Fokus auf das wahrnehmbare Verhalten eher auf lerntheoretische Aspekte der Persönlichkeit ausgerichtet und vernachlässigen dabei mitunter die Berücksichtigung von Einstellungen, Motivationen und Eigenschaften. Eine holistische Erfassung der Persönlichkeit in einer situativen Betrachtung im Rahmen eines Experiments bzw. einer Beobachtung ist nur bedingt zu erreichen. Zur Beantwortung

der Forschungsfrage erweisen sich demnach Testverfahren hinsichtlich ihres Anspruchs der Ganzheitlichkeit sowie ihrer Qualitäts- und Quantitätssicherung als die am besten geeignete Methode. Dabei stellt sich weiterführend die Frage nach der geeigneten Testart.

Persönlichkeitstests bauen auf die dahinterliegenden Persönlichkeitsverfahren auf, die sich nach Typen- und Eigenschafts- oder auch Dimensionsmodelle genannt, klassifizieren lassen (Steininger, 2020, S. 17). Persönlichkeitsverfahren nach der Typenlehre ordnen Individualitäten gewissen Grundpersönlichkeiten zu (Simon, 2010, S. 19). Sie reduzieren folglich die Komplexität, indem sie eine überschaubare Anzahl Kategorien von Persönlichkeiten definieren (Simon, 2010, S. 19 ff.). Ein bekanntes Beispiel ist etwa das D.I.S.G.-Modell, das Menschen nach den Begriffen dominant, initiativ, stetig und gewissenhaft ordnet (Dauth, 2019, S. 9 f.). Häufig werden diese Kategorien auch mit Farben oder Tieren symbolisiert. Eine solche Typisierung vernachlässigt die individuellen Unterschiede und führt zu einer gewissen Engstirnigkeit im Sinne eines Schubladendenkens (Steininger, 2020, S. 18). Eigenschaftstheorien hingegen definieren eine begrenzte Anzahl von Grundmerkmalen, die unterschiedliche Ausprägungen in einer Oberkategorie zusammenfassen (Simon, 2010, S. 26). Personen können hier nicht einem Typus zugeordnet werden, sondern determinieren die Individualität in einem einzigartigen Persönlichkeitsprofil (Steininger, 2020, S. 18). Das Big Five-Modell gilt als bedeutendste Klassifikation nach der Eigenschaftslehre (Steininger, 2020, S. 18). Auf einem lexikalischen Ansatz basierend wird angenommen, dass alle Eigenschaften wörtlich zum Ausdruck gebracht werden können (Brück & Toth, 2022, S. 45). Das Big Five-Modell vereint dabei eine Vielzahl von beschreibenden Adjektiven in fünf weitestgehend überschneidungsfreien Dimensionen (Brück & Toth, 2022, S. 45). Zwar zeigen Herzberg und Roth (2014, S. 45 ff.) eine gewisse Unsicherheit hinsichtlich der Anzahl und Unabhängigkeit der Faktoren auf, allerdings konnte sich bis heute kein alternatives Modell durchsetzen. Damit ist das Big Five-Modell ein Messinstrument, das weiterhin als State of the Art gilt und die Persönlichkeit über Eigenschaften anerkannt bestimmt. Zugleich zeigt sich trotz der Beschränkung auf eine merkmalsorientierte Betrachtung eine hohe Kausalität zwischen dem Modell und anderen Konstrukten der Persönlichkeit. Neben der Intelligenz konnten auch zwischen motivationalen Komponenten der Persönlichkeit (Werte) und dem eigenschaftsorientierten Ansatz Zusammenhänge nachgewiesen werden (Montag, 2016, S. 21 ff; Parks-Leduc et al., 2015, S. 23). Durch diese exemplarischen Überschneidungen mit anderen Persönlichkeitsaspekten hat sich das Verfahren etablieren und als derzeitiger Standard behaupten können. Das Big Five-Modell ist demnach durch seine Qualität und Ganzheitlichkeit als Medium zur Evaluierung der Forschungsfrage als geeignet zu bewerten. Zur Erfassung der fünf Dimensionen haben sich über die Jahre eine Vielzahl an Fragebögen entwickelt. Neben den Standard-Fragebogen NEO-PI-R und NEO-FFI sind weitere lizenzierte Tests mit unterschiedlichem Umfang und Anzahl an Items zu finden (Stemmler et al., 2016, S. 295 ff.). Sie weichen teilweise im Itemformat über den Ansatz der Formulierung oder der Trennung von Selbst- bzw. Fremdeinschätzungen voneinander ab (Stemmler

et al., 2016, S. 298). Das zugrunde gelegte Messverfahren dieser empirischen Arbeit wird im Forschungsdesign (Kapitel 4.1) definiert. Allerdings zeigt die Menge an Subtests das Interesse und die Signifikanz der Big Five-Taxonomie in der Untersuchung des menschlichen Geistes.

Die Effekte, die im Zusammentreffen unterschiedlicher Personen mit differenten Persönlichkeiten auftreten können, sind täglich beobachtbar. Es entstehen dadurch Freundschaften, Geschäftsideen, Liebesbeziehungen oder auch Konflikte und Auseinandersetzungen. Menschen können dis- bzw. harmonieren aus unterschiedlichen Gründen. Dabei liegt die Vermutung nahe, dass die Persönlichkeit einen zentralen Stellenwert in der Erklärung zwischenmenschlicher Effekte einnimmt. Es ist daher wesentlich Individualitäten zu operationalisieren, um signifikante Ursache-Wirkungsketten zu etwaigen Effekten aufstellen und Vermutungen wissenschaftlich nachweisen zu können. Insbesondere im Kontext von Unternehmen würden derartige Kausalbeziehungen einen Stellhebel für Erfolg bedeuten. Im Fall von ergänzenden oder sich gegenseitig hemmenden differenten Persönlichkeiten könnte die Koordination von Mitarbeitern und Teams wesentlichen Einfluss auf deren Zusammenarbeit und in der Folge auf den Unternehmenserfolg nehmen. Befürworter der Diversität nehmen bereits seit Längerem an, dass sich positive Effekten aus Diversität wie der Zusammenarbeit unterschiedlicher Kulturen oder der stärkeren Gleichstellung von Frauen ergeben. Daher wird nachstehend der Diversitätsbegriff näher erläutert und Zusammenhänge zwischen Diversität und dem Persönlichkeitskonstrukt dargestellt.

### 3.3 Wirkung von heterogenen Führungspersönlichkeiten im Unternehmen

Der Persönlichkeit von Führungskräften kommt eine besondere Bedeutung zu. Sie übernehmen Lenkungsfunktionen, angefangen von strategischen Entscheidungen bis zum Management von Mitarbeitern bzw. Teams. Je höher dabei die Ebene der Führungskraft ist, desto weitreichender sind die Folgen von Entscheidungen für Stakeholder und den Erfolg des Unternehmens. Es ist also folgerichtig, dass dem Vorstand eines Unternehmens die größte Verantwortung zukommt. Genossenschaftsbanken werden dabei in der Regel von mindestens zwei Vorständen geführt. Daher scheinen die Effekte, die sich aus deren Diversität im Zusammenwirken ergeben können, besonders interessant in der Untersuchung über den genossenschaftlichen Unternehmenserfolg. Dazu ist es notwendig, das Konstrukt Diversität zunächst näher zu erklären.

Diversitätsdebatten über Frauenquoten, die paritätische Besetzung des deutschen Regierungskabinetts oder die Gleichstellung von Minderheiten sind jüngste Beispiele, die die gesellschaftliche Relevanz von Diversität deutlich machen. Die Forderung nach mehr Diversität hat global betrachtet unterschiedliche Ursprünge. In den USA formten sich die ersten Diversitätsbewegungen mit dem Anspruch, eine Gleichstellung zwischen den Ethnien zu erreichen (Dreas, 2019b, S. 13 f.). In Deutschland hingegen waren anfängliche Diversitätsdebatten eher von der Geschlechtergleichstellung geprägt (Dreas, 2019b, S. 15). Die Unterschiede zwischen den USA und Deutschland zeigen bereits auf, dass der Diversitätsbegriff durch mehrere Facetten

gekennzeichnet und kulturell bedingt ist. Beide Bewegungen gehen allerdings im Kern auf empfundene Ungleichheitsverhältnisse zurück. Der Begriff Diversität ist demnach in seinen Wurzeln eher mit Missständen konnotiert und steht auch noch heute häufig in Verbindung mit Differenzierungspraktiken und Ungleichheitsverhältnissen (Bendl, 2012, S. 30). Debatten über Diversität sind daher mitunter stärker auf Minderheiten bezogen als auf eine Vorteilsbetrachtung unterschiedlicher Persönlichkeiten in ihrem Zusammenwirken. Etymologisch entwickelte sich der Begriff Diversität aus dem englischen Wort „Diversity“ und bedeutet übersetzt Vielfalt oder Verschiedenartigkeit, wobei in den akademischen Disziplinen damit eher die Anerkennung von Vielfalt zum Ausdruck gebracht wird (Dreas, 2019b, S. 5). Dabei können je nach Perspektive Unterschiede in biologischen, sozialen oder kulturellen Merkmalen der Diversität zugrunde liegen (Dreas, 2019b, S. 5). Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wird der Begriff Diversität mit Heterogenität und Vielfalt gleichgesetzt. Die Gesamtheit der Vielfalt wird über vier Dimensionen zum Ausdruck gebracht:

### **Abb. 3**

#### *Dimensionen der Diversität*



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gardenswartz & Rowe (2003), S. 33.

In der Originaldarstellung sind die vier Dimensionen als Kreise skizziert, die jeweils durch die darauffolgende Ebene umschlossen werden (Gardenswartz & Rowe, 2003, S. 33). Die Persönlichkeitsdimension bildet dabei das Zentrum. Demnach ist die Persönlichkeit die Basis jeglicher Form von Diversität. Alle anderen Ebenen sind durch die Persönlichkeit bedingt (Gardenswartz & Rowe, 2003, S. 32). Zugleich zeigt die Darstellung die Quantität an möglichen Vielfaltskriterien. Durch die Beziehung aller Dimensionen bzw. Kriterien zum menschlichen Erleben und Verhalten ist es also nur folgerichtig die Persönlichkeit einer Diversitätsuntersuchung zugrunde zu legen.



Führungspersönlichkeiten in Unternehmen sind maßgeblich bei Entscheidungsfindungen beteiligt, die den Unternehmenserfolg unmittelbar beeinflussen können (Hanappi-Egger & Bendl, 2015, S. 191). Vorstände als oberstes Entscheidungsgremium sind demnach elementare Determinanten des Unternehmenserfolgs. Dabei ist anzunehmen, dass strategische Entscheidungen, wie etwa über die Ausrichtung der Organisation, gemeinschaftlich getroffen werden. Es ist also nicht nur die einzelne Persönlichkeit eines Vorstandsmitglieds entscheidend, sondern auch, wie diese als Team funktionieren. Als Führungskraft und gleichzeitig als Mitglied eines Teams befinden sie sich in einem Spannungsfeld zwischen Dominanz und Anpassung (Hanappi-Egger & Bendl, 2015, S. 191). Daher ist der Organisationserfolg nicht nur durch das Zusammenwirken der Führungspersönlichkeiten bestimmt, sondern unterliegt zugleich einer Teamentwicklungsdynamik (Bendl, 2012, S. 278). Es ist anzunehmen, dass eine Wechselwirkung zwischen diesem Prozess und den Persönlichkeiten besteht. Vorstände, die sich generell eher aufgeschlossen und extravertiert zeigen, werden mutmaßlich schneller zueinanderfinden als Führungskräfte mit einem verschlossenen und emotional instabilen Charakter. Dennoch ist der Prozess der Teamentwicklung auf die Unternehmensleistung zu berücksichtigen. Häufig wird dabei nach den Phasen Forming, Storming, Norming und Performing unterschieden (Tuckman & Jensen, 1977, S. 419). Kernaussage des Modells ist, dass Teams erst nach einer gewissen Zeit durch Normenfindung und Machtkämpfe arbeitsfähig bzw. produktiv werden können (Tuckman & Jensen, 1977, S. 419 f.). Der Zeitfaktor, wie lange Vorstände bereits zusammen als Team agieren, ist demnach für die Untersuchung ebenfalls zu berücksichtigen. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass die Wirkung von Diversität in Vorständen grundsätzlich mit den Effekten von Vielfalt in Mitarbeiterteams gleichgesetzt werden kann, da auch ein Vorstand in vielen Entscheidungen im Team agiert. Diese Konsequenzen können signifikant von größerer Bedeutung sein, aufgrund der Tragweite ihrer Rolle. Ihre Entscheidungen beeinflussen in der Regel neben der strategischen Ausrichtung des Unternehmens auch Stakeholder sowie Mitarbeiter, Anteilseigner oder Kooperationspartner.

Aus theoretischen Überlegungen heraus werden eine Reihe von Gründen angeführt, die eine Diversität in Führungsgremien befürworten. Eine höhere Anzahl an charakteristischen Ressourcen ist dabei ein vorrangiges Argument (Magers et al., 2022, S. 140). Es wird davon ausgegangen, dass unterschiedliche Sichtweisen und Perspektiven, die auf verschiedenen Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsschemata basieren, das Kreativitäts- und Innovationspotenzial begünstigen und somit positiv auf den Prozess der Lösungsfindung einwirken (Bendl, 2012, S. 276). Gleichzeitig tragen differente Haltungen dazu bei, dass Ideen kritischer hinterfragt werden. Stimmen Vorstandsteams stets in ihren Überlegungen überein, werden sie in ihrer Zusammenarbeit durch eine schnellere Abstimmung zwar Effizienz zeigen, jedoch Hindernisse durch ähnliche Sichtweisen möglicherweise übersehen. Verschiedene Blickwinkel können konstruktiv in der Bewertung von Zukunftschancen oder tendenziellen Risiken den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen und Innovationen fördern. Daran knüpft als weiteres Argument die Flexibilität von heterogenen Vorstandsteams an, die sich

besser auf eine dynamische Umwelt einstellen können (Dreas, 2019b, S. 7). Die Weitsichtigkeit in Folge der erweiterten Ressourcen wird nicht nur als förderlich in der Lösungsfindung betrachtet, sondern auch in der Reaktion auf ein volatiles Umfeld. Es wird demnach angenommen, dass Krisen durch einen gesteigerten Ideenreichtum besser gemanagt und gesellschaftliche Entwicklungen erfolgreicher genutzt werden. Zuletzt ist die Vorbildwirkung von diversen Führungsgremien als positiver Aspekt zu nennen (Hanappi-Egger & Bendl, 2015, S. 193). Nachgeordnete Teams und Arbeitsgruppen nehmen wahr, dass Vielfalt eher genutzt statt unterbunden wird (Hanappi-Egger & Bendl, 2015, S. 193). Dies kann in der Folge zu einer Unternehmenskultur beitragen, die von einem offenen Umgang mit Kritik und kontroversen Diskussionen geprägt ist. Erlebt die Mitarbeiterschaft ein Vorstandsgremium, das auf Augenhöhe verschiedene Blickwinkel diskutiert, steigt die psychologische Sicherheit in der Organisation (Herget, 2021, S. 71 f.). Damit wiederum erhöht sich das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter neue Wege zu gehen und bestehende Prozesse konstruktiv zu hinterfragen (Herget, 2021, S. 71). Neben den Vorteilen, die sich in Form von Lern-, Kultur- und Ressourceneffekten ergeben können, motivieren mitunter auch politisch-normative Gründe Unternehmen sich mit Diversität zu beschäftigen (Kröll et al., 2014, S. 603). Das heißt für Unternehmen steht hier im Fokus, den gesellschaftlichen Erwartungen bzw. rechtlichen Vorgaben zu entsprechen. Dadurch kann die Zufriedenheit der Stakeholder, wie die der Kunden, der Mitglieder oder des Aufsichtsrats durch Nachkommen ihrer Forderung gesteigert werden.

Die Literatur weist allerdings auch auf mögliche negative Entwicklungen hin. Zum einen können sich Kategorisierungsprozesse verstärken (Hanappi-Egger & Bendl, 2015, S. 194). Der Ansatz der sozialen Kategorisierung beschreibt, dass sich innerhalb von Gruppen entlang der Differenzierungsmerkmale Subgruppen (Bsp. Männer versus Frauen) bilden können, sodass ein Spannungsfeld zwischen Identifikation und Abspaltung entsteht (Bendl, 2012, S. 183). Das heißt beispielsweise, wenn ein männlich besetzter Vorstand aus drei Personen durch eine Frau ergänzt wird, sich die Männer als „Ingroup“ sehen und dabei ihre Kollegin ausgrenzen. Innerhalb des Teams ergeben sich Untergruppen, sodass eher Exklusion verstärkt statt Inklusion gefördert wird. Die Forschung zeigt, dass solche Ausgrenzungsprozesse auch stellenweise mit Kosten durch Konflikte, Kommunikationsprobleme und Mitarbeiterunzufriedenheit verbunden sein können (Hanappi-Egger & Bendl, 2015, S. 274). Fraglich ist jedoch, ob diese Herausforderung tatsächlich Herausforderungen der Diversität sind oder zu den gewöhnlichen Teamentwicklungsprozessen gehören. Nach Tuckman und Jensen (1977, S. 419 f.) gehört „Storming“ als Konfliktphase dazu, um Rollen und Hierarchien innerhalb der Arbeitsgruppen zu koordinieren. Demnach wären die Nachteile nicht uneingeschränkt den Diversitätsprozessen zuzurechnen.

Empirische Studien kommen jedoch nicht einheitlich zu den gleichen Erkenntnissen analog den theoretischen Überlegungen (Hartmann et al., 2013, S. 26). Eine Meta-Analyse, die sich auf geschlechtliche Diversität in Führungsgremien konzentriert, untersuchte 25 Forschungsprojekte, in denen sich sowohl positive, negative als auch fehlende Zusammenhänge zeigten (Hartmann et al.,

2013, S. 26). Nach den Dimensionen der Vielfalt, wären Unterschiede des Geschlechts letztlich auch auf die Unterschiede in der Persönlichkeit zurückzuführen (Gardenswartz & Rowe, 2003, S. 33). Zwar werden Frauen und Männern im Allgemeinen unterschiedliche Eigenschaften zugeschrieben (vgl. Neyer & Asendorpf, 2018, S. 355 ff.), jedoch geht nicht eindeutig hervor, inwieweit tatsächlich Persönlichkeitsdifferenzen zwischen den Probanden der Untersuchung zu beobachten waren. Zugleich merkt die Analyse an, dass Diversität nicht rein ökonomisch legitimiert werden kann, sondern als komplexes Konstrukt zu betrachten ist (Hartmann et al., 2013, S. 26). Dies bestätigt die Erkenntnis, Organisationserfolg mehrdimensional zu verstehen und folglich auch so zu untersuchen. Andere Studien zeigen ein ähnliches Vorgehen. Auch die Meta-Analyse von Kröll et al. (2014, S. 618 f.) konzentriert sich auf Zusammenhänge zwischen geschlechtlicher Vielfalt und ökonomischem Erfolg mit der gleichen Ergebnislage. Studien, die sich mit heterogenen Persönlichkeiten und Erfolg beschäftigen, sind rar und eher im englischsprachigen Raum zu finden. Dabei zeigte sich, dass heterogene Persönlichkeiten in Konfliktsituationen und bei herausfordernden Aufgaben zu positiven Effekten führen, wohingegen diese in leistungsfähigen Teamzuständen eher kontraproduktiv wirken (Triana et al., 2021, S. 26 ff.). Auch Neuman et al. (1999, S. 28 ff.) konnten stellenweise positive Zusammenhänge zwischen heterogenen Persönlichkeitsmerkmalen der Big Five im Team (Handelsassistenten) und ihrer Effektivität nachweisen. Es deutet folglich darauf hin, dass eine reine Genderbetrachtung unzureichend ist, um eine etwaige Interdependenz zwischen Diversität und Erfolg determinieren zu können. Dabei ist anzumerken, dass die gefundenen Forschungsergebnisse in ihrer Quantität nur bedingt Rückschlüsse erlauben. Zum Teil unterscheiden sich die Studiendesigns voneinander, da sie sich überwiegend auf die Team- statt Managementebene konzentrieren. Dadurch wird tendenziell eher die Teamleistung als der Organisationserfolg untersucht. Zugleich haben gesellschaftliche Diversitätsforderungen in den USA und Deutschland kulturell unterschiedliche Ursprünge (Dreas, 2019b, S. 13 ff.). Folglich könnte Vielfalt bedingt durch die Kultur auch unterschiedliche Effekte in den Ländern zeigen. Demnach bedarf es Studien, die Diversität ebenfalls auf einer tieferen Ebene untersuchen, wie etwa die der Persönlichkeit.

Neben der heterogenen Studienlage ist auch eine fehlende Eindeutigkeit hinsichtlich der wirkenden Moderatoren festzustellen. Reinwald et al. (2015, S. 266 ff.) nahmen an, dass Randbedingungen wie etwa der kulturelle Kontext, die Branche und die Größe des Führungsteams auf den Zusammenhang von Diversität und Performanz wirken. Demgegenüber legen Kröll et al. (2014, S. 617 ff.) abweichende Moderatoren wie den Bildungsabschluss der Frauen, die Komplexität des Unternehmenskontexts oder den Geschäftsfokus zugrunde. Dennoch lässt sich in Summe vermuten, dass Randbedingungen einen möglichen Zusammenhang beeinflussen. Ausgehend vom Teamentwicklungsprozess nach Tuckman und Jensen (1977, S. 419) scheint der Zeitfaktor bzw. die jeweilige Phase eine wesentliche Rolle auf den Erfolg zu nehmen. Es ist zu erwarten, dass neu zusammengesetzte Vorstandsteams sich in ihren Rollen erst finden müssen, bevor eine effektive und effiziente Zusammenarbeit möglich ist.

So waren für eine Bank vor circa 20 Jahren Online-Banking, Apps oder Multi-Kanal-Beratungen eher eine Seltenheit als Standard. Innerhalb der letzten zwei Jahrzehnte kämpften Kreditinstitute zudem mit der Finanzkrise, Negativzinsen und zahlreichen Regulierungsvorgaben. Damit Geschäftsmodelle profitabel bleiben und Kunden nicht an Wettbewerber verloren gehen, sind innovative Ideen und Weitsicht gefragt. Wesentliche Entscheidungen werden dabei von den Vorständen getroffen. Sie vertreten die Bank nach außen und bestimmen über die strategischen Leitplanken. Durch die Unvollkommenheit des Menschen ist anzunehmen, dass ergänzende Persönlichkeiten die Stärken des einen und die Schwächen des anderen ausgleichen können, um den oben beschriebenen Herausforderungen zu begegnen. Ein solcher Effekt würde die Diversitätsdebatten über Geschlecht und Ethnie nicht nur um eine Persönlichkeitsbetrachtung erweitern, sondern mitunter auch Personalstrategien und Nachfolgeregelungen verändern. Bankvorstände könnten sich bewusst nach ihrer Persönlichkeit zusammensetzen, um mit Weitsicht und Innovationsstärke zukunftsorientiert zu führen und Leitplanken zu formulieren. Ein solcher Effekt wird bislang theoretisch und übergreifend vermutet, ist aber empirisch noch nicht nachgewiesen. Um die Frage nach den Wirkungen von Diversität in Unternehmen besser beantworten zu können, bedarf es einer ganzheitlichen Betrachtung und Operationalisierung der Konstrukte Unternehmenserfolg, Persönlichkeit und Vielfalt.

## 4 Forschungsdesign

Aufbauend auf der theoretischen Darstellung wird nachstehend skizziert, wie in diese Empirie der Organisationserfolg von Genossenschaftsbanken gemessen, die Persönlichkeit der Vorstände bestimmt und Diversität instrumentalisiert wird. Die Komplexität der Konstrukte erfordert daher eine umfassende Operationalisierung zur Bestimmung etwaiger Kausalketten. Dabei stellt der Erfolg der Genossenschaftsbanken bedingt durch das Ausmaß der Heterogenität in den Vorstandsteams, die abhängige Variable dar. Demnach bildet die Vielfalt der Persönlichkeiten die unabhängige Variable, wobei hier eine Skalierung der Diversität erfolgt, um eine stärkere bzw. geringere Ausprägung feststellen zu können. Darauf aufbauend werden die Hypothesen, die im Rahmen der Empirie zu testen sind, formuliert.

### 4.1 Organisationserfolg von Genossenschaftsbanken als abhängige Variable

Die Performanz von Genossenschaftsbanken ist multikausal durch unterschiedliche Faktoren bedingt. Die Evaluation wesentlicher Erfolgskriterien ist dabei abhängig von der Verfügbarkeit der Daten. Es gilt demnach als notwendige Voraussetzung, dass Indikatoren, die über die Performanz Auskunft geben, öffentlich zugänglich sind. Aufgrund des einzigartigen Erfolgskriteriums der Mitgliederförderung werden in der Stichprobe nur Institute berücksichtigt, die unter der Unternehmensform eG firmiert sind. Nur für diese greift das Genossenschaftsgesetz und damit auch der Anspruch des Förderauftrags (§1 GenG). Dies ist relevant, da der BVR auch andere Firmierungen als Verband vertritt und diese dennoch unter Genossenschaftsbanken subsumiert (BVR, 2022a, S. 1 ff.). Grundlegende Voraussetzung von Organisationserfolg ist für alle Unternehmensformen, dass diese wirtschaftlich sind (Kreikebaum, 1975, S. 15). Daher wird sich über die allgemeinen Erfolgsmerkmale den Kriterien der genossenschaftlichen Performanz angenähert.

Einen Aspekt der Performanz bilden die Generatoren, also Ressourcen, die maßgeblich am Leistungserstellungsprozess beteiligt sind (Krause, 2006, S. 32). In einem Dienstleistungsunternehmen wie einem Kreditinstitut sind Mitarbeiter die zentrale Größe (Bruhn, 1995, S. 89). Folglich ist das Humankapital ein signifikanter Faktor, der durch die Kundenzufriedenheit über die erbrachte Leistung als Ergebnis auf den Erfolg der Organisation wirkt (Krause, 2006, S. 32). Krause (2006, S. 32) führt als mögliche Indikatoren die Zufriedenheit, Motivation oder Leistung der Akteure in den jeweiligen Geschäftsprozessen an. Aus ökonomischen Gründen wird auf ein empirisch bestätigtes Verfahren zur Messung dieser Faktoren verzichtet. Zugleich ist auch keines der Kriterien öffentlich zugänglich. Daher wird als Indiz für die Mitarbeiterzufriedenheit auf die Arbeitgeberbewertungsplattformen Kununu, Glassdoor und Indeed zurückgegriffen. Insbesondere Kununu gilt als größte Arbeitgeberbewertungsplattform im deutschsprachigen Raum (Barsch & Trachsel, 2018, S. 25). Es wird folglich eine repräsentative Anzahl an Bewertungen erwartet, die durch die beiden ergänzenden Plattformen angereichert

werden sollen. Mitarbeitende entscheiden sich, auf diesen Bewertungsportalen eine Beurteilung freiwillig zu verfassen und werden demnach nicht zufällig befragt. Daher können die Bewertungen mitunter verzerrt sein (Höllig, 2022, S. 16). Studien konnten Zusammenhänge zwischen den Informationen der Plattformen und dem Unternehmenserfolg aufzeigen, sodass eine angenommene Hinweiswirkung hierdurch gestützt wird (Höllig, 2022, S. 16). Sollten Genossenschaftsbanken als Arbeitgeber noch keine Bewertung erhalten haben, werden sie im Rahmen der Mitarbeiterzufriedenheit nicht eingeschätzt. Am Beispiel von Kununu werden Arbeitgeber anhand von vier Kategorien (Karriere und Gehalt; Unternehmenskultur; Arbeitsumgebung; Vielfalt) beurteilt, die jeweils einzeln für den Organisationserfolg berücksichtigt werden (New Work Austria XING kununu onlyfly GmbH, 2023). Die Plattformen Indeed und Glassdoor sind ähnlich mit einer fünfstufigen Skala, allerdings mit unterschiedlichen Kriterien aufgebaut (Glassdoor Inc., 2023; Indeed Ireland Operations Limited, 2023). Die Werte aller drei Plattformen werden schließlich gemittelt und gehen als Gesamtwert in die Berechnung des Organisationserfolges ein.

Als Basisindikatoren für Erfolg sieht Krause (2006, S. 32) Kennzahlen, die eine Leistung zum Ausdruck bringen, jedoch nicht Auskunft über die Wirtschaftlichkeit geben. Die Kundenzufriedenheit, Innovationsstärke oder auch der Marktanteil können exemplarisch genannt werden (Krause, 2006, S. 32). Insbesondere bei Dienstleistungsunternehmen wird der Erfolg durch die Kundenbeziehung bestimmt. Die Kundenzufriedenheit ist demnach ein entscheidender Faktor für ein nachhaltiges Wachstum (Hansen & Malz, 2015, S. 121). In Genossenschaftsbanken sind viele Kunden oft auch Mitglieder. Sie sind also nicht nur Kunde, sondern auch Anteilseigner und profitieren vom Erfolg ihrer Bank. Daher ist anzunehmen, dass die Kundenzufriedenheit in der Untersuchung des genossenschaftlichen Unternehmenserfolges einen noch größeren Stellenwert einnimmt. Die Bewertungen von google.de, gute-banken.de und cylex.de werden als Variablen zugrunde gelegt. Über Google laufen 67 % aller Suchanfragen weltweit (Helmold, 2023, S. 150). Es kann vermutet werden, dass Google-Bewertungen für Kunden besonders häufig sichtbar und leicht zu verfassen sind. Daher wird eine hohe Anzahl an vorhandenen Kundenfeedbacks erwartet, die durch die Bewertungen der beiden anderen Plattformen ergänzt werden. Auf Google und Cylex beurteilen Kunden einzelne Standorte und nicht ganze Unternehmen. Daher werden die einzelnen Bewertungen gewichtet und hieraus der Mittelwert für das jeweilige Finanzinstitut gebildet. Anschließend folgt analog der Mitarbeiterzufriedenheit die Berechnung des gewichteten Mittelwerts über alle drei Plattformen als Variable des Organisationserfolges. Korrelationen zwischen Kundenfeedbacks und Produktabsatz konnten in mehreren Studien bestätigt werden (Hansen & Malz, 2015, S. 127). Dennoch werden auch hier Kunden nicht zufällig befragt, sondern es wird auf freiwillig veröffentlichte Bewertungen zurückgegriffen. Die Ergebnisse sind daher ebenfalls nur als Indiz zu bewerten und nicht als gesichertes Maß der tatsächlichen Kundenzufriedenheit. Sollte eine Bank der Stichprobe bislang keine Bewertung erhalten haben, wird sie in der Untersuchung über mögliche Zusammenhänge zur Kundenzufriedenheit nicht berücksichtigt.

Schließlich ist auch eine finanzökonomische Perspektive Bestandteil in der Untersuchung des Organisationserfolges (Krause, 2006, S. 32). Die Erhebung der Kennziffern erfolgt auf Basis des jeweiligen Jahresabschlusses 2021. Dabei sollen sowohl die Effektivitäts- als auch Effizienzdimension berücksichtigt werden. Die Bewertung des Ergebnisses wird somit durch Aussagen zur Relation des Ressourceneinsatzes verbessert (Mellewigt & Decker, 2006, S. 53 f.). Die Cost-Income-Ratio (CIR) wird folglich als Effizienzkennzahl zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit zugrunde gelegt (C. Glaser, 2017, S. 347).

### Formel 1

#### *Cost-Income-Ratio*

*Cost-Income-Ratio = Verwaltungsaufwendungen (Sachkostenspanne + Personalkostenspanne) : Bruttoerträge (Bruttozinsspanne + Provisionsspanne)*

Die CIR wird ergänzt um die Reingewinnspanne. Diese Kennzahl drückt das absolute Ergebnis der Bank vor Steuern aus und gibt damit einen ganzheitlichen Überblick zur Profitabilität der Bank (Horsch & Kaltofen, 2020, S. 192). Damit wird folglich die Effektivitätsdimension des Organisationserfolges untersucht.

### Formel 2

#### *Reingewinnspanne*

*= Reingewinnspanne*

*+ Bruttogewinnspanne (Bruttoertragsspanne - Bruttobedarfsspanne)<sup>2</sup>*

*- Risikospanne*

*+ A.O.-Spanne*

Die finanzielle Perspektive wurde um die GKR ergänzt. Sie ermöglicht eine Beurteilung unabhängig von Änderungen in der Finanzstruktur (Mayer, 1993, S. 247). Demnach kann die Profitabilität, ausgenommen von möglichen Investitionsaufwendungen durch Fremdkapital, bewertet werden. Etwa Investitionen in Technologie oder Marketing könnten den Reingewinn belasten, da diese mitunter erst langfristig ertragswirksam werden, aber als Kosten in Jahr 0 negativ in der Gewinn- und Verlust-Rechnung wirken. Dieser Effekt wird zumindest teilweise durch die Ergänzung des Jahresüberschusses um die Fremdkapitalzinsen gemindert. Zugleich können die Fremdkapitalzinsen als ein Wert verstanden werden, der die erwirtschaftete Rendite aus der Gesamtkapitalstruktur mindert und somit in einer Bruttobetrachtung berücksichtigt werden sollte.

### Formel 3

#### *Gesamtkapitalrentabilität*

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Jahresüberschuss} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}}$$

<sup>2</sup> Weiterführend vgl. Mayer (1993) S.247 ff.

Krause (2006, S. 32) sieht in der Bewertung des Unternehmenserfolges die Notwendigkeit auch Rahmenbedingungen (Umfeldbedingungen) zu berücksichtigen. Dahingehend werden in der Berechnung verschiedene Kontrollvariablen aufgenommen. Externe Einflüsse wie Konjunktur, Politik oder Rechtssicherheit wirken weitestgehend homogen auf alle Banken in Deutschland. Daher werden Variablen fokussiert, durch die unterschiedliche Ausgangsvoraussetzungen gegeben sind. Es ist anzunehmen, dass die Wirtschaftslage des Geschäftsgebietes die Unternehmensleistung maßgeblich beeinflussen kann. Einwohner mit einem höheren frei verfügbaren Einkommen können sich größere Spar- oder Kreditraten leisten, sodass potenziell auch ein stärkerer Absatz an Finanzprodukten bei diesen Kunden denkbar ist. Kreditinstitute in prosperierenden Geschäftsgebieten werden es demnach leichter haben, ihre Produkte zu vermarkten als Banken in wirtschaftlich schwächeren Regionen. Dazu soll als Indikator die Arbeitslosenquote je Landkreis dienen. Es wird folglich unterstellt, dass eine höhere Beschäftigung zu mehr Wohlstand führt. Weiterhin wird die Bilanzsumme als Kontrollvariable berücksichtigt. Es ist denkbar, dass größere Institute Effizienz- und Skaleneffekte erzielen können. Der Aufwand von Revisions- oder Marktfolgeprozessen steigt in der Regel nicht linear mit der Größe der Bank an, sodass kleinere Institute einen höheren Aufwand (relativ) tragen als größere Banken (Reicherter, 2000, S. 55 ff.). Schließlich wird auch die Anzahl der Jahre berücksichtigt, seitdem ein Vorstandsteam zusammen agiert. Ausgehend von den Teamentwicklungsphasen ist anzunehmen, dass sich Teams, die bereits länger zusammenarbeiten, in einer Phase befinden, in der sie zusammen produktiver sind (Tuckman & Jensen, 1977, S. 419 f.). Daher wird überprüft, inwieweit diese Variable mit auf den Unternehmenserfolg wirkt.

Dazu ergänzend bemisst sich der Organisationserfolg von Genossenschaftsbanken auch anhand der Mitgliederförderung (Kramer, 2005, S. 6). Ringle (2006, S. 219) schlägt zur Beurteilung die Kriterien a) hohes betriebliches Leistungsniveau, b) Corporate Identity und c) die wahrgenommene Förderung vor. Angesichts der fehlenden Trennschärfe zu allgemeinen Erfolgskomponenten (Punkte a und b) bzw. der Komplexität in der Messung (Punkt c) wird unterstellt, dass ein hoher Erfolg in den dargestellten Kriterien mit einer hohen Mitgliederförderung einhergeht. Eine starke Mitgliederförderung basiert auf soliden finanziellen Ergebnissen. Ohne die nötige kapitale Stärke können Mitglieder nicht unterstützt werden. Daher scheint die Annahme für dieses Forschungsprojekt vertretbar.

Die aufgeführten Komponenten des Organisationserfolges werden isoliert untersucht. Eine aufsummierte Betrachtung würde eine Gewichtung der einzelnen Bestandteile fordern oder eine Gleichsetzung unterstellen. Krause geht in seiner Darstellung der einzelnen Komponenten nicht näher darauf ein (vgl. 2006). Es ist zwar anzunehmen, dass die einzelnen Variablen sich gegenseitig bedingen, jedoch ist das Verhältnis in der Gesamtwirkung bislang nicht bestimmt. Die abhängige Variable des Organisationserfolgs wird folglich aufgegliedert in fünf Subvariablen (Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit, CIR, Reingewinnspanne, GKR), die zusammen für



den Organisationserfolg in Summe stehen. Allerdings werden etwaige Effekte auf diese Subvariablen einzeln untersucht.

#### 4.2 Heterogene Persönlichkeiten in Vorstandsteams als unabhängige Variable

Den unabhängigen Variablen wird der Diversitätsgrad von Persönlichkeiten in einem Vorstandsteam zugrunde gelegt. Dies setzt voraus, dass zunächst die Persönlichkeit der einzelnen Vorstandsmitglieder bestimmt wird. Zugleich muss die qualitative Größe einer Persönlichkeit quantifiziert werden, um Heterogenitätsgrade schließlich numerisch bestimmen zu können. Die Berechnung etwaiger Effekte auf den Unternehmenserfolg erfordert eine signifikante Stichprobe von genossenschaftlichen Vorständen. Daher werden die Persönlichkeiten mittels eines quantitativen Online-Fragebogens evaluiert.

Der Big Five-Ansatz gilt in der Persönlichkeitspsychologie als das einflussreichste und meistgenutzte Modell (Steininger, 2020, S. 18). Der eigenschaftstheoretische Ansatz ist State of the Art und demnach qualitativ als Grundlage in der Bestimmung von Persönlichkeiten geeignet. Er basiert auf fünf Faktoren der Persönlichkeit mit jeweils zwei Polen (Asendorpf, 2018b, S. 25). An diesen Polen bündeln sich überschneidende Eigenschaften, die konträr zu ihrem Gegenpol sind (Asendorpf, 2018b, S. 25).

**Tab. 1**

*Beispielhafte Eigenschaften der Gegensatzpole des Big Five*

Persönlichkeitsdimension	Niedrige Ausprägung	Hohe Ausprägung
Neurotizismus	angstfrei, ausgeglichen, unbefangen	ängstlich, empfindlich, gehemmt
Extraversion	passiv, ernst, distanziert	aktiv, fröhlich, gesellig
Gewissenhaftigkeit	unüberlegt, unordentlich, chaotisch	umsichtig, ordentlich, beharrlich
Offenheit	fantasielos, nüchtern, engstirnig	kreativ, feinfühlig, aufgeschlossen
Verträglichkeit	misstrauisch, egoistisch, hartherzig	arglos, hilfsbereit, gutmütig

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Asendorpf (2018b) S 25.

Trotz der starken Vereinfachung auf nur fünf Hauptdimensionen kann ein hoher Differenzierungsgrad zwischen Persönlichkeiten erreicht werden (Asendorpf, 2018b, S. 28). Die Persönlichkeit definiert sich jedoch nicht nur durch Eigenschaften, sondern mitunter auch durch handlungsleitende Motive (Rammsayer, 2005a, S. 61). Daher wird der Big Five-Persönlichkeitstest von Satow als besonders geeignet bewertet. In diesem werden neben den fünf Persönlichkeitsdimensionen auch drei Grundmotive (Macht, Leistung und Sicherheit) evaluiert (Satow, 2020b, S. 4). Machtmotivierte Personen streben vor allem danach, zu gestalten, Verantwortung zu übernehmen und Dinge kontrollieren bzw. beeinflussen zu können (Satow, 2020b, S. 6). Personen hingegen mit einem ausgeprägten Leistungsmotiv suchen nach Anerkennung für

ihre Leistung, die ihre oberste Handlungsmaxime ist (McClelland, 1987, S. 12). Sicherheitsmotivierte Menschen schließlich sehnen sich nach Ordnung und Routinen (Satow, 2020b, S. 6).

Das Testverfahren besteht aus 72 Items mit jeweils einer vierstufigen Likert-Skala, um neutrale Antworten auszuschließen und um die Beantwortung zu vereinfachen (Satow, 2020b, S. 6). Die fünf Persönlichkeitsdimensionen werden durch zehn Items bestimmt, während die Motive über sechs Items evaluiert werden (Satow, 2020a, S. 23). Zur Qualifizierung der Antworten ist eine Ehrlichkeitsskala (vier Items) enthalten, die überprüft, inwieweit Probanden versuchen, sich positiver darzustellen (Satow, 2020b, S. 6). Diese wird ergänzt durch einen Plausibilitätscheck, der inkonsistente Antwortmuster erkennt. (Satow, 2020b, S. 7). Die Validität des Skalenmodells wurde durch eine explorative und konfirmatorische Faktorenanalyse bestätigt (Satow, 2020a, S. 21). Zugleich zeigt sich auch eine hohe Reliabilität der einzelnen Dimensionen mit einem Cronbachs Alpha von über 0,76 (Satow, 2020a, S. 20).

Die Probanden werden jeweils als Vorstandsteam gemeinsam angeschrieben mit der Bitte, an der Befragung teilzunehmen. Dabei wird je Vorstandsmitglied ein personalisierter und bankspezifischer Link zur Verfügung gestellt. Die Probanden können online teilnehmen. Hierdurch ist gesichert, dass der Testleiter keinen Einfluss während der Befragung auf die Probanden nehmen kann. Damit ist auch die Objektivität des Testverfahrens als hoch zu bewerten. Während der Befragung ist es nicht möglich einzelne Items zu überspringen. Demnach können alle Testergebnisse ausgewertet werden. Beim Abschluss der Befragung besteht für die Probanden die Option, Hinweise zu ihren Antworten zu geben. Alle potenziellen Probanden werden nach der Erstanfrage bei ausbleibender Teilnahme nach zwei Wochen erneut um eine Beteiligung gebeten. Die Beantwortung soll möglichst intuitiv erfolgen, sodass nach Abschluss ein erneutes Aufrufen des Links nicht möglich ist.

Nach Beendigung des Befragungszeitraumes werden die Ergebnisse codiert. Die daraus entstehenden Rohwerte (Zahlen zwischen 10 bis 40 bzw. bei den Motiven 6 bis 24) können in Stanine-Werte transformiert werden, die als Basis für interpersonelle Interpretationen dienen (Satow, 2020b, S. 10). Die Stanine-Werte können Zahlen von eins bis neun annehmen (Satow, 2020b, S. 10). Die Streubreite bei Vorstandsteams von zwei bis fünf Personen ist folglich stark begrenzt. Daher werden die Rohwerte für die Diversitätsbestimmung zugrunde gelegt. Als Streumaß wird die Standardabweichung (SA) verwendet, welche als durchschnittliche Abweichung vom Mittelwert definiert ist (Barot & Hromkovič, 2020, S. 15). Für jedes vollständige Vorstandsteam der Stichprobe bildet die SA somit das Diversitätsmaß zwischen den einzelnen Vorständen. Dabei wird sowohl die aufsummierte Streuung über alle Persönlichkeitsfaktoren betrachtet als auch die Diversität in den einzelnen Dimensionen. Demnach ist die unabhängige Variable der Persönlichkeitsvielfalt zusammengesetzt aus der Dimensionsvielfalt.

**Formel 4***Persönlichkeitsvielfalt*

= *Persönlichkeitsvielfalt (Summe Standardabweichung je Vorstandsteam)*

+ *Vielfalt in Neurotizismus (Standardabweichung in Neurotizismus je Vorstandsteam)*

+ ...

+ *Vielfalt im Sicherheitsmotiv (Standardabweichung im Sicherheitsmotiv je Vorstandsteam)*

Die SA wird zunächst deskriptiv untersucht. Dabei soll über den Vergleich zur Normstichprobe ein Eindruck über die Stärke der Streuung gewonnen werden. Durch den Vergleich mit der Normstichprobe wird eine erste Beurteilung der Diversität in Vorstandsteams möglich. Die Deskriptivanalyse soll die Berechnung von Lagemaßen der einzelnen Streuungskoeffizienten umfassen. Dazu werden Minimum, Maximum, Median, 1. und 3. Quartil, Mittelwert und SA auf die SA der jeweiligen aufsummierten Vorstandsteams berechnet. Diese Berechnung erfolgt wiederum aggregiert und auf die Persönlichkeitsdimensionen einzeln betrachtet. Ferner wird die Stichprobe zur Untersuchung von Auffälligkeiten in Cluster unterteilt:

- i. Volks- und Raiffeisenbank vs. Spezialinstitute (PSD-Banken, Sparda-Banken, etc.)
- ii. Vorstandsteams mit zwei Vorständen vs. mit mehr als zwei Vorständen
- iii. Vorstandsteams mit männlich besetzten Vorständen vs. mit gemischten Vorständen

Hieraus sollen Erkenntnisse gewonnen werden, inwieweit sich in den einzelnen Subgruppen unterschiedliche Verteilungen der Streuungsmaße erkennen lassen. Im Vergleich zwischen Volks- bzw. Raiffeisenbanken mit Spezialinstituten wird angenommen, dass sich deren Geschäftsmodell unterscheidet. Volks- und Raiffeisenbanken weisen in der Regel kleinere Bilanzsummen auf und sind stärker regional vertreten. Daher unterscheiden sich möglicherweise auch die Anforderungen an eine Vorstandspersönlichkeit verbunden mit unterschiedlichen Streuungsverteilungen. Weiterhin ist mit einer höheren Anzahl an Vorstandsmitgliedern auch ein höheres Potenzial an Diversität möglich. Demnach soll der Vergleich der zwei Subgruppen aufzeigen, inwieweit sich hieraus Hinweise ableiten lassen, die nachfolgend intensiver zu untersuchen sind. Zuletzt baut die geschlechtliche Vielfalt nach Gardenswartz und Rowe (2003, S. 33) auf der Ebene der Persönlichkeit auf. Es soll durch diesen Vergleich festgestellt werden, inwieweit sich Zusammenhänge auch bei genossenschaftlichen Vorständen zeigen.

Dazu ist neben der SA als Streuungsmaß auch die Ausprägung von Persönlichkeitseigenschaften zu betrachten. Sind in einem Vorstandsteam zwei Mitglieder gesellig und ein Vorstand eher introvertiert, kann das Diversitätsmaß in der Dimension Extraversion analog einem Vorstandsteam mit zwei introvertierten Vorständen und einer geselligen Persönlichkeit sein. Allerdings wäre es denkbar, dass durch die höhere bzw. niedrigere Ausprägung andere Effekte auftreten. Daher wird die Charakteristik der „durchschnittlichen Persönlichkeit“ in den Vorstandsteams ergänzend ermittelt und in der Untersuchung etwaiger Zusammenhänge berücksichtigt.

#### 4.3 Hypothesenbildung: Zusammenhänge zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen

Aufbauend auf der Quantifizierung der abhängigen und unabhängigen Variablen sollen die Existenz und das Ausmaß möglicher Zusammenhänge untersucht werden. Dazu werden die Hypothesen über die zu erwartenden Zusammenhänge formuliert. Nach Krause (2006, S. 32) bedingen sich die Erfolgsvariablen gegenseitig. Daher werden die Hypothesen zur Vereinfachung jeweils nur auf den Organisationserfolg bezogen aufgestellt, auch wenn die Testung der Hypothesen anhand der einzelnen Komponenten vorgenommen wird. Sollten sich die Effekte unter den Erfolgsvariablen unterscheiden, kann eine Hypothese infolgedessen nicht bestätigt werden. Weiterführend wird nach der Formulierung der Hypothesen das statistische Vorgehen dargestellt, das sich für die einzelnen Persönlichkeitsdimensionen und der Persönlichkeit in Summe wiederholt.

Verschiedene Studien, die sich bereits mit Diversitätseffekten auf den unterschiedlichen Ebenen (Geschlecht, Kultur, Ethnie, Persönlichkeit) beschäftigt haben, kommen zu keinem einheitlichen Ergebnisbild (Hartmann et al., 2013, S. 26). Positive Effekte zeigen sich eher vereinzelt und situativ, wie in Konfliktsituationen oder bei herausfordernden Aufgaben (Triana et al., 2021, S. 26 ff.). Es ist anzunehmen, dass Diversität in unterschiedlichen Unternehmenssituationen zu anderen Zusammenhängen führt. Daher wird vermutet, dass sich in dieser Untersuchung in den einzelnen Erfolgskomponenten keine signifikanten Kausalitäten zeigen.

##### **Hypothese I: Vielfalt in Vorstandsteams hat keinen signifikanten Einfluss auf den Organisationserfolg**

Eine ähnlich heterogene Studienlage zeigt sich bei Vielfaltsausprägungen in der Persönlichkeitsdimension Neurotizismus. Im Rahmen einer Meta-Analyse konnten diversitätsbedingt sowohl positive (höhere Teamleistung), negative (in mündlichen Prüfungen) als auch wirkneutrale Zusammenhänge aufgezeigt werden (Jansen & Searle, 2021, S. 1842). Insgesamt scheint es einen unterstützenden Zusammenhang zu geben, wenn im Durchschnitt Neurotizismus eher gering ausgeprägt ist (Jansen & Searle, 2021, S. 1842). Das bedeutet, dass Teams, die grundsätzlich eher ausgeglichen sind, mitunter erfolgreicher sein können, wenn sie durch ein eher emotionales Mitglied bereichert werden. Daher wird angenommen, dass eine höhere Diversität in der Dimension Neurotizismus sich grundsätzlich positiv auf den Organisationserfolg auswirkt.

##### **Hypothese II: Vielfalt in Neurotizismus wirkt positiv auf den Organisationserfolg**

In der Persönlichkeitsdimension Extraversion scheinen bisherige Studienergebnisse hingegen eindeutiger zu sein. Neuman et al. wiesen aufbauend auf den Erkenntnissen von Driskell et al. (1999, S. 14) ebenfalls einen positiven Zusammenhang zwischen Vielfalt und Teamleistung nach. Demzufolge scheint ein Vorstandskonglomerat aus sowohl distanzierteren und geselligen Personen förderlich für den Organisationserfolg zu sein.

**Hypothese III: Vielfalt in Extraversion ist positiv für den Organisationserfolg**

Anders hingegen verhalten sich die Effekte in der Persönlichkeitsdimension Gewissenhaftigkeit. Hier zeigt die Studienlage, dass eine hohe und zugleich homogene Ausprägung förderlich für Team- und Arbeitsergebnisse ist (Jansen & Searle, 2021, S. 1841 f.). Es ist zu vermuten, dass sich der Effekt für Vorstandspersönlichkeiten angesichts ihrer Verantwortung eher verstärkt. Ein einheitliches und umsichtiges Verhalten kann voreilige Fehlentscheidungen in strategischen Fragestellungen vorbeugen. Daher wird hier eher eine negative Wirkung von Diversität angenommen.

**Hypothese IV: Vielfalt in Gewissenhaftigkeit wirkt negativ auf den Organisationserfolg**

Ähnlich sehen die Studienergebnisse für die Dimension Offenheit für Erfahrungen aus. Auch hier zeigt sich, dass eine hohe homogene mittlere Ausprägung die Leistung im Team stärkt (Neuman et al., 1999, S. 39). Allerdings wirkt sich Diversität in der Untersuchung von Neuman et al. (1999, S. 39) weder negativ noch positiv aus. Daher wird angenommen, dass sich keine Effekte durch Vielfalt in der Persönlichkeitsdimension zeigen werden.

**Hypothese V: Vielfalt in Offenheit hat keine Auswirkungen auf den Organisationserfolg**

Die Teamleistung von Persönlichkeiten, die sich im Faktor Verträglichkeit unterscheiden, scheinen eher schlechter und durch weniger sozialen Zusammenhalt charakterisiert zu sein (Jansen & Searle, 2021, S. 1842). Das heißt, es ist anzunehmen, dass die Zusammenarbeit von eher misstrauischen und hilfsbereiten Vorständen kontraproduktiv wirkt.

**Hypothese VI: Vielfalt in Verträglichkeit beeinflusst den Organisationserfolg negativ**

Zu den Grundmotiven konnten keine Studienergebnisse über Zusammenhänge zwischen Vielfalt in deren Ausprägung und dem Organisationserfolg gefunden werden. Allerdings wird vermutet, dass im Rahmen des Leistungsmotivs Diversität positiv auf den Organisationserfolg wirkt. Leistungsmotivierte Menschen streben nach Anerkennung und perfekten Ergebnissen (Rademacher, 2014, S. 41). Es wäre denkbar, dass eine homogene Gruppe von leistungsmotivierten Menschen dazu neigt, sich gegenseitig zu übertrumpfen, sodass sie ständig in Konkurrenz stehen. Weniger leistungsmotivierte Personen könnten folglich ausgleichend wirken.

**Hypothese VII: Vielfalt im Leistungsmotiv wirkt positiv auf den Organisationserfolg**

Es ist anzunehmen, dass die Ausprägung im Machtmotiv bei Vorstandspersönlichkeiten tendenziell höher ist. In ihrer Funktion der Unternehmensführung sind sie gefordert, Verantwortung zu übernehmen und aktiv zu gestalten. Machtmotivierte Menschen sind bestrebt, über andere Kontrolle auszuüben (Rademacher, 2014, S. 46). Homogenität könnte folglich dazu führen, dass eher Reibungen im Vorstandsteam entstehen, die sich negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken.

Folglich könnten Vorstandspersönlichkeiten mit unterschiedlicher Ausprägung im Machtmotiv sich gegenseitig ergänzen.

### **Hypothese VIII: Vielfalt im Machtmotiv wirkt positiv auf den Organisationserfolg**

Ähnlich wird ebenfalls vermutet, dass Vorstandspersönlichkeiten eine eher niedrigere Ausprägung im Sicherheitsmotiv aufzeigen. In ihrer Rolle müssen sie Entscheidungen nicht nur für sich, sondern auch für ihre Mitarbeiter und Organisation treffen, die mitunter mit Risiken behaftet sind. Unternehmen, insbesondere Banken, sind von einem enormen Wandel die letzten Jahre betroffen. Sicherheitsmotivierte Menschen suchen nach Beständigkeit und Angstfreiheit (Nerdinger, 2019, S. 474). Demnach scheint das Sicherheitsmotiv eher konträr zu den Anforderungen einer Vorstandspersönlichkeit im Bankensektor zu sein. Allerdings ist zu konstatieren, dass homogene Vorstandsteams durch zu risikofreudige Entscheidungen ihren Erfolg auch gefährden könnten. Daher wird Vielfalt im Sicherheitsmotiv als ein ausgleichendes Element vermutet.

### **Hypothese IX: Vielfalt im Sicherheitsmotiv ist positiv für den Organisationserfolg**

Die Hypothesen sollen nach dem dargestellten Schema getestet werden.

#### **Tab. 2**

#### *Zusammenfassendes Vorgehen in der Kausalitätsuntersuchung*

	Frage	Vorgehen
1	Welche Effekte zeigen sich zwischen Vielfalt und den Erfolgsvariablen?	Korrelationsanalyse zwischen den Vielfaltsvariablen (SA) und den Erfolgsvariablen
2	Welche Effekte zeigen sich zwischen der Ausprägung und den Erfolgsvariablen?	Korrelationsanalyse der mittleren Ausprägung in den Dimensionen mit den Erfolgsvariablen
3	Sind die Effekte aus 1.) signifikant?	Regressionsanalyse mit dem Ergebnistyp aus 1.)
4	Sind Effekte zwischen Vielfalt und Erfolgsvariablen bei einer höheren/niedrigeren Ausprägung signifikant?	Regressionsanalyse mit einer Teilstichprobe (niedrigere/höhere Ausprägung in den Dimensionen) mit den Erfolgsvariablen
5	Führen hohe gegenüber niedrigeren Streuungen zu konträren Effekten?	Regressionsanalyse mit einer Teilstichprobe (niedrige/hohe SA) mit den Erfolgsvariablen
6	Welche Effekte zeigen sich bei ganzheitlicher Betrachtung aller Variablen?	Analysis of variance (ANOVA) mit allen Variablen

Quelle: eigene Darstellung.

Durch die vorhergehende Codierung der Ausprägungen können sowohl die Erfolgs- als auch die Persönlichkeitsvariablen als mindestens quasi intervallskaliert angenommen werden. Somit sind die Voraussetzungen für weiterführende Rechnungen gegeben, mit Ausnahme von interpretierenden Untersuchungen über die Abstände zwischen den Persönlichkeitsausprägungen anhand der Rohwerte (Porst, 2014, S. 75). Weiterführend zu den deskriptiven Rechnungen wird eine

Korrelationsanalyse durchgeführt. Diese soll Aufschluss darüber geben, zwischen welchen Variablen sich Zusammenhänge durch einen Korrelationskoeffizienten größer 0,2 bzw. kleiner -0,2 zeigen (siehe Tab. 2 – Nummer 1). Dabei wird jeweils die SA einer Persönlichkeitsdimension bzw. die Summe der SA mit den Erfolgsvariablen in Zusammenhang gesetzt. Für die einzelnen Persönlichkeitsdimensionen wird ergänzend auch der Mittelwert mit den Erfolgsvariablen korreliert (siehe Tab. 2 – Nummer 2). Darüber wird aufgezeigt, inwieweit eine höhere oder niedrigere Ausprägung die Erfolgsvariablen beeinflusst und damit mitunter im Zusammenhang zwischen Diversität und Erfolg moderierend wirkt. Es ist jedoch zu betonen, dass identifizierte Korrelationen nicht mit Kausalitäten gleichzusetzen sind. Die Korrelationsuntersuchung deutet lediglich auf mögliche Zusammenhänge hin, die auf ihre Signifikanz zu überprüfen sind. Dazu erfolgt weiterführend für die Zusammenhänge mit einem stärkeren Korrelationskoeffizienten eine Regressionsanalyse (siehe Tab. 2 – Nummer 3). Hierdurch wird analysiert, ob die jeweils unabhängige Variable (Vielfalt in der Persönlichkeit = SA) die Erfolgsvariablen signifikant voraussagen kann (Barot & Hromkovič, 2020, S. 385). Dazu wird ein Signifikanzniveau von 0,1 angenommen. Für bestätigte Kausalitäten wird als Ergebnistyp die Stärke des Zusammenhangs in einer Regressionsgleichung zum Ausdruck gebracht. Ferner wird die Ausprägung in der Signifikanzbestimmung berücksichtigt (siehe Tab. 2 – Nummer 4). Dazu wird die Stichprobe am Median der durchschnittlichen Ausprägung geteilt und jeweils die Zusammenhänge der unteren bzw. oberen Hälfte untersucht. Liegt beispielsweise der Median der durchschnittlichen Charakteristik von Extraversion bei 29, werden zwei Subgruppen gebildet. Anschließend erfolgt die Regression der SA in Extraversion mit den Erfolgsvariablen in der oberen bzw. unteren Hälfte des Samples. Dadurch wird eine moderierende Wirkung der mittleren Ausprägung bestätigt oder ausgeschlossen. Darüber hinaus wird die Stichprobe auch am jeweiligen Median der SA geteilt, um festzustellen, inwieweit sich der Zusammenhang u-förmig verhält (siehe Tab. 2 – Nummer 5). Zuletzt soll mithilfe einer ANOVA der Zusammenhang aller Variablen, einschließlich der Kontrollvariablen (Bilanzsumme, Arbeitslosenquote, Dauer der Teamzusammensetzung) rechnerisch zum Ausdruck gebracht werden (siehe Tab. 2 – Nummer 6).

Die bisherige Forschungslage zu Diversität von Vorstandspersönlichkeiten in Führungsteams ist weder eindeutig noch ausgeprägt. Im deutschsprachigen Raum sind nahezu keine Studien zu finden. Insbesondere die Wirkung von heterogenen Motivationen auf den Unternehmenserfolg ist kaum bekannt. Im Genossenschaftssektor sind über 1.000 Vorstände für eine der größten Bankengruppen Deutschlands tätig. Deren Zusammenarbeit ist daher wesentlich für den Erfolg der GFG. Daher sollen mit diesem Forschungsdesign wesentliche Erkenntnisse gewonnen werden. Dazu werden nachfolgend die Ergebnisse deskriptiv dargestellt und im Anschluss diskutiert.

## 5 Beschreibender Ergebnisteil

Die Testung der Hypothesen setzt die Quantifizierung der Erfolgs- und Persönlichkeitsvariablen voraus. Dazu wurden im Zeitraum vom 15. Februar 2023 bis zum 10. März 2023 1.279 Vorstände gebeten, an der Umfrage teilzunehmen, von denen sich 257 beteiligten. Insgesamt sind 56 Vorstandsteams vollständig in ihrer Persönlichkeitsstruktur erfasst. Die Grundlage der finanziellen Erfolgszahlen bilden die Jahresabschlüsse 2021. Demnach wurden die Vorstandsteams, die sich in ihrer Konstellation seit 2021 verändert haben, aus der Stichprobe entfernt. Somit sind 47 Banken in der Stichprobe qualifiziert. Mit einem Konfidenzniveau von 80 % und einer Fehlerspanne von 10 % gilt das Sample bei einer Populationsgröße von 770 Instituten (Stand 31.12.2021) als repräsentativ (notwendig wären 39). Zugleich ist mit einer durchschnittlichen Bilanzsumme von ca. 1,5 Mrd. Euro (Bandbreite: 58 Mio. bis 14,8 Mrd. Euro) die Größenverteilung des Samples mit der Gesamtpopulation (Mittelwert Grundgesamtheit: 1,45 Mrd. Euro Stand 31.12.2021) in etwa vergleichbar. Die Erfolgsvariablen wurden parallel zur Befragung aus den zugänglichen Quellen erhoben. Im Anhang ist die Stichprobe anonymisiert mit deren Kontroll- und Erfolgsvariablen dargestellt (Anhang: Stichprobe und deren Erfolgsvariablen). Die Persönlichkeitsausprägungen der einzelnen Vorstandsteams werden nicht ausgewiesen, um Rückschlüsse (etwa über die Bilanzsumme) auf die einzelnen Probanden zu vermeiden und damit deren Datenschutz zu sichern. Nachfolgend werden anhand dieser Stichprobe die Ergebnisse beschreibend dargestellt. Dabei wird zunächst auf die Verteilung der Variablen eingegangen, um anschließend die Ergebnisse der Korrelations- und Regressionsanalyse aufzuzeigen.

### 5.1 Deskriptivanalyse

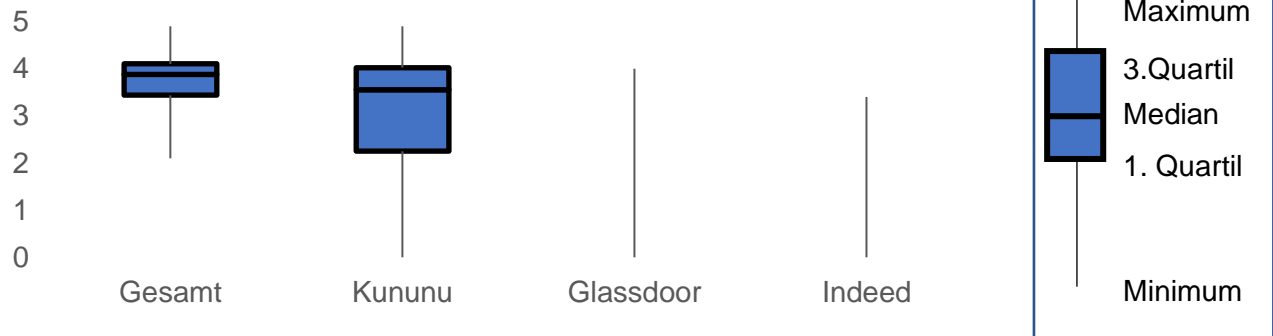
Im Rahmen der deskriptiven Darstellung wird nachfolgend ein Überblick über die Persönlichkeits- und Erfolgsvariablen in der Stichprobe gegeben. Damit soll anhand von wichtigen Lageparametern die Charakteristik des Samples vermittelt werden. Dazu erfolgt nachstehend zunächst die Darstellung der Erfolgsvariablen, gefolgt von der Vielfaltsverteilung in der Stichprobe.

Die Erfolgsvariablen setzen sich aus einer finanziellen, kundenorientierten und mitarbeiterbezogenen Perspektive zusammen. Dabei wurden die Bewertungen von Kununu, Indeed und Glassdoor der mitarbeiterbezogenen Perspektive zugrunde gelegt.



**Abb. 4**

*Verteilung Mitarbeiterzufriedenheit in der Stichprobe*



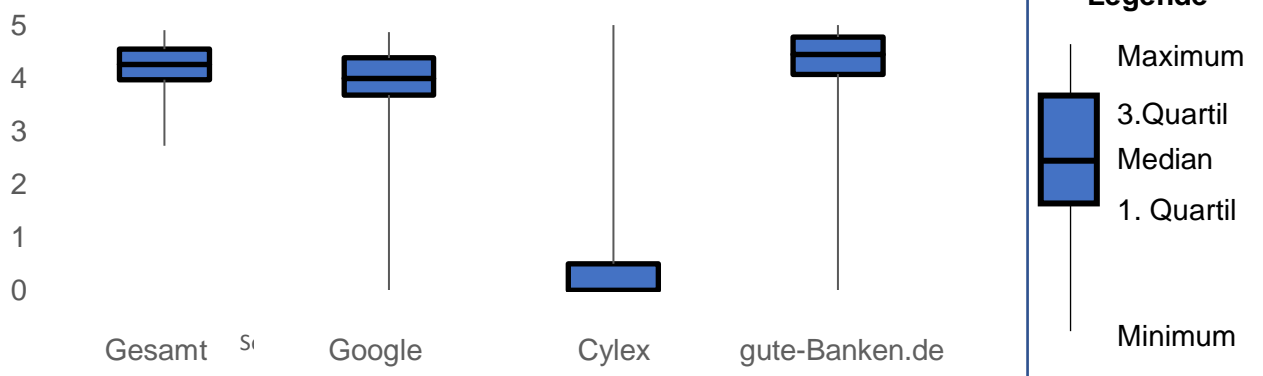
Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

Die Beurteilung der Mitarbeiterzufriedenheit basiert fast ausschließlich auf den Erhebungsdaten von Kununu. Insgesamt lagen zum Stand 10. März 2023 982 Bewertungen vor, von denen allein 948 auf Kununu erfasst sind (Indeed: 16, Glassdoor: 18). 11 Banken der Stichprobe haben bis dato keine Bewertung auf einer der Plattformen erhalten und entfallen somit in der weiteren Kausalitätsbetrachtung zur Mitarbeiterzufriedenheit. Insofern nur die bewerteten Institute in Summe näher betrachtet werden, liegt eine durchschnittliche Beurteilung von 3,73 (Median 3,89) vor. Dabei liegen 50 % aller Rezensionen zwischen einer Bewertung von 3,44 und 4,1, sodass sich die dargestellte Verteilung (siehe Abb. 4) hierdurch stärker nach oben bündelt.

Die Kundenzufriedenheit wurde anhand der Bewertungen auf Google, Cylex und gute-Banken ermittelt. Die Beurteilungen bei gute-Banken.de werden abweichend auf einem Index von eins bis 100 angegeben. Daher wurde zur Harmonisierung der drei Plattformen der Weiterempfehlungsindex auf eine Fünfer-Skala transponiert.

**Abb. 5**

*Verteilung Kundenzufriedenheit in der Stichprobe*



Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

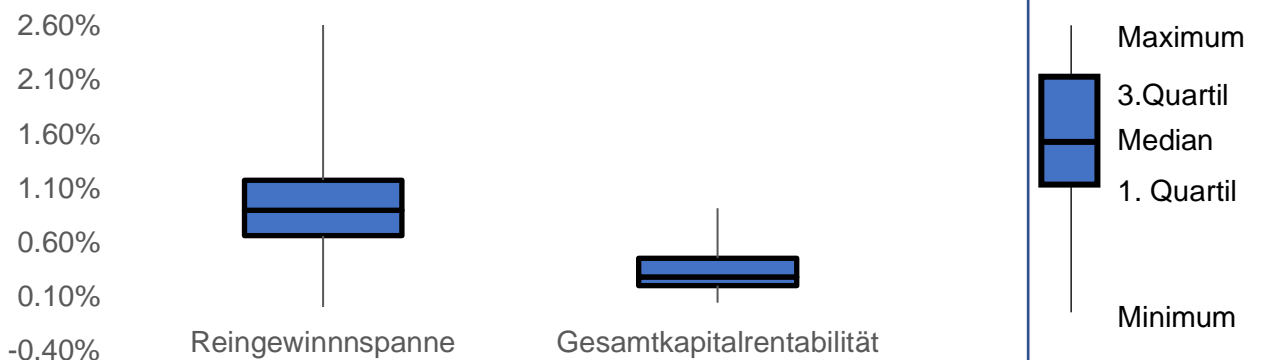
In Summe konnten 13.479 Kundenbewertungen zum Stand 10. März 2023 berücksichtigt werden. Davon entfielen nur 47 auf die Plattform Cylex (Google: 5904; gute-Banken: 7.528), sodass hierdurch die starke Abweichung in der Abbildung fünf erklärbar ist. Lediglich für eine Bank des Samples war keine Bewertung zu evaluieren. Der Mittelwert in Summe liegt bei 4,17 und somit nah

am Median von 4,26. Tendenziell scheinen die Institute der Stichprobe folglich eher positiv durch Kunden bewertet zu werden. Dies wird anhand der Konzentration zwischen 3,97 und 4,9 für 75 % der Werte zwischen dem ersten Quartil und dem Maximalwert deutlich. Im Umkehrschluss liegen nur 25 % der Bewertungen unter der Bewertung von 3,97.

Für eine ganzheitliche, finanzökonomische Perspektive wurden die Reingewinnspanne, die GKR und die CIR ausgehend vom Jahresabschluss 2021 berechnet. Der Mittelwert für die Reingewinnspanne liegt bei 0,88 %, für die GKR bei 0,33 % und für die CIR bei 66,91 %. Die Werte der Reingewinnspanne und GKR streuen mit einer SA von 0,43 %-Punkten und 0,2 %-Punkten. Die SA der CIR liegt bei 12,11 %-Punkten.

### Abb. 6

Verteilung Reingewinnspanne und Gesamtkapitalrentabilität

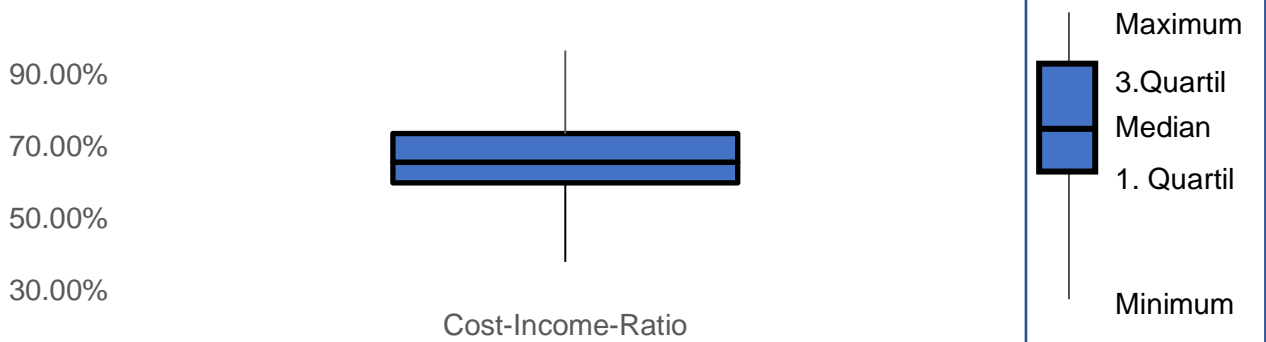


Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

Die Reingewinnspanne für den mittleren Teil der Stichprobe verteilt sich zwischen den Werten 0,61 % und 1,13 %. Dabei lässt sich bereits durch die Abb. 6 vermuten, dass Extremwerte enthalten sind. Mit 2,58 % liegt ein Institut deutlich über dem Durchschnittswert der untersuchten Institute. Für die GKR ist anhand der Abb. 6 eine annähernde Normalverteilung zu erwarten. Mit einem Mittelwert von 0,33 % liegt dieser nahe dem Median von 0,28 %. Zugleich sind hier keine einzelnen Extremwerte festzustellen.

### Abb. 7

Verteilung Cost-Income-Ratio



Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

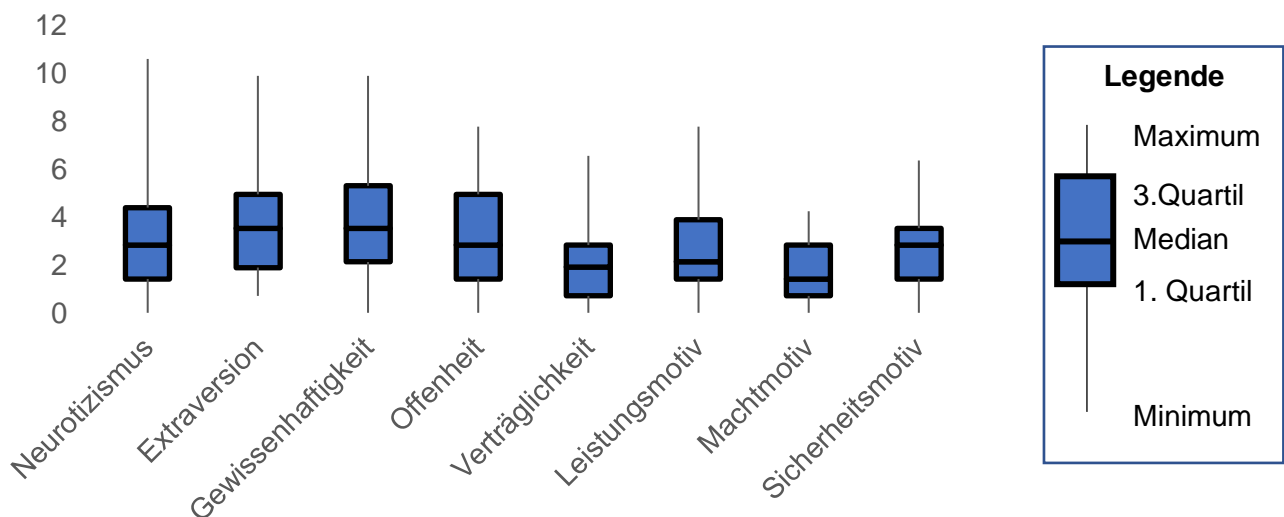
Die Verteilung der CIR wirkt anhand ihrer Lageparameter ebenfalls normalverteilt. Die Werte zwischen Minimum und dem ersten Quartil (21,93 %-Punkte) sowie zwischen dem 3. Quartil und dem Maximum (23,13 %-Punkte) sind nahezu gleich groß. Dementsprechend nah liegen auch Mittelwert (66,91 %) und Median (65,6 %) beieinander. Die unterschiedlichen Verteilungsausprägungen der dargestellten Erfolgsvariablen lassen vermuten, dass sich die in der Theorie angenommene Interdependenz in dieser Stichprobe nicht eindeutig zeigt. Dieser Sachverhalt wird im Analyseteil (Kapitel 6.2) näher interpretiert.

Die Vielfaltsausprägung in der Persönlichkeitsverteilung der Vorstandsteams wurde über den Big Five-Test von Satow evaluiert. Folgend wird zunächst die determinierte Vielfalt in Summe und in den einzelnen Persönlichkeitsfaktoren deskriptiv dargestellt. Anschließend erfolgt eine Gegenüberstellung der mittleren Dimensionsausprägung in den Vorstandsteams in Relation zur Normstichprobe, die als normalverteilt angenommen werden kann (Satow, 2020b, S. 11).

Die SA über alle Dimensionen verteilt sich zwischen 8,49 und 39,60, wobei 50 % aller Werte zwischen 17,06 und 28,28 liegen. Median (21,92) und Mittelwert (22,87) liegen relativ nah beieinander, sodass auch hier eine annähernde Normalverteilung anzunehmen ist. Allerdings zeigt sich eine unterschiedlich ausgeprägte Vielfalt in den einzelnen Dimensionen (siehe Abb. 8).

### Abb. 8

*Verteilung Vielfalt (SA) in den Persönlichkeitsdimensionen*



Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

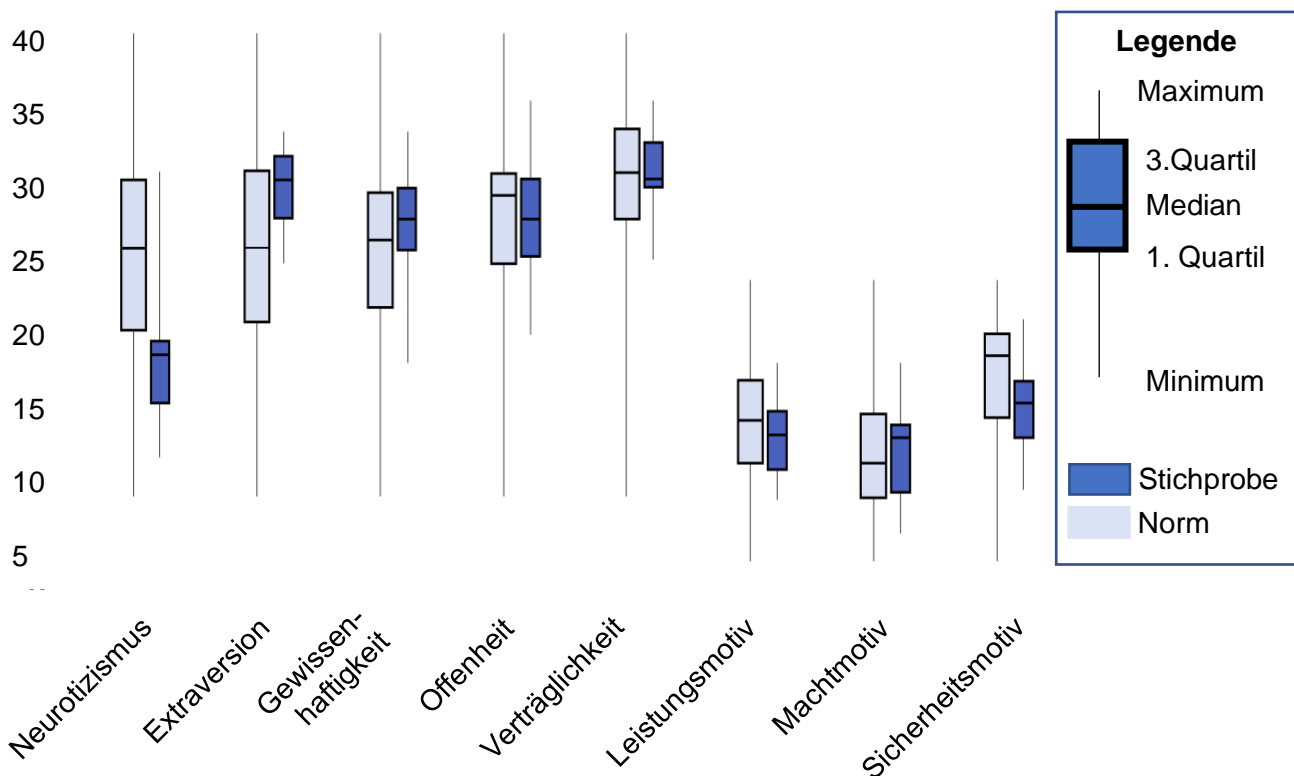
In der Abb. 8 wird die Bandbreite der Standardabweichungen in den jeweiligen Persönlichkeitsdimensionen dargestellt. Demnach kann beispielsweise für Neurotizismus entnommen werden, dass in der Stichprobe die SA für 50 % aller Werte zwischen 1,41 und 4,39 liegt, wobei das Minimum von 0 als ein homogenes Vorstandsteam zu interpretieren ist. In der Persönlichkeitsdimension Verträglichkeit und dem Machtmotiv zeigt sich eine niedrigere Schwankungsbreite. Neurotizismus und Gewissenhaftigkeit scheinen hingegen deutlich

heterogener unter den Vorständen ausgeprägt zu sein. Dennoch ist zu konstatieren, dass die SA in allen Persönlichkeitsdimensionen im Vergleich zur möglichen Bandbreite gering auszufallen scheint.

In der Betrachtung der mittleren Ausprägung der jeweiligen Persönlichkeitsdimension zeigen sich zum Teil erhebliche Abweichungen zur Normstichprobe. Diese sind nicht nur aggregiert auf Teamebene zu beobachten, sondern auch beim Vergleich zwischen den einzelnen Persönlichkeiten der 257 Vorstände, die sich an der Umfrage beteiligt haben (siehe Anhang: Persönlichkeitsausprägung der an der Untersuchung beteiligten Vorstände). Der Vergleich zwischen der Normstichprobe (dunkelblau) und auf Vorstandsebene aggregiert (hellblau) ist in der nachfolgenden Abbildung für die einzelnen Persönlichkeitsfaktoren dargestellt.

### Abb. 9

Vergleich zwischen der Persönlichkeitsausprägung der Normstichprobe (hellblau) und der Vorstandsteams (dunkelblau)



Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen und in Anlehnung an Satow (2020b), S.11.

Insbesondere in der Persönlichkeitsdimension Neurotizismus werden die Abweichungen deutlich. 75 % aller Werte der Samples liegen schon allein unter dem 1. Quartil der Normstichprobe. Ebenfalls ist der Darstellung zu entnehmen, dass die Streuung im Vergleich zur Norm insgesamt kleiner zu sein scheint. Die Box der Dimensionen Neurotizismus, Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und dem Sicherheitsmotiv sind in Relation konzentrierter. Die geringe Streuung, die bereits optisch aus Abb. 8 vermutet wurde, lässt sich folglich durch den Vergleich zur Norm stützen.

Die Deskriptivanalyse macht die Charakteristik der Stichprobe im Rahmen der Erfolgs- und Persönlichkeitsvariablen deutlich. Auf der Seite der abhängigen Determinanten unterscheiden sich die Institute in ihrem finanziellen, aber auch sozialen Erfolg. Demgegenüber zeigt sich eine in Relation geringere Streuung der Persönlichkeitsvariablen. Vorstände in Genossenschaftsbanken scheinen sich folglich mehr zu ähneln als die Grundgesamtheit der deutschen Bevölkerung. Diese geringere Diversität gegenüber der Norm ist in einer durchschnittlich abweichenden Persönlichkeitsausprägung eingebettet. Hieran wird die praktische Relevanz der Forschungsfrage greifbar. Möglicherweise sind Genossenschaftsbanken durch mehr Diversität in der Lage, ihr Geschäftsmodell erfolgreicher zu gestalten. Daher sollen nachstehend mithilfe einer Korrelationsanalyse Zusammenhänge identifiziert werden.

## 5.2 Korrelationsanalyse

Die Korrelationsanalyse ermöglicht über den Korrelationskoeffizienten die Identifikation von Zusammenhängen zwischen Wertepaaren (Hellbrück, 2016, S. 149). Hiermit können folglich die eben charakterisierten Variablen auf etwaige wechselseitige Einflüsse überprüft werden, die als Indiz für eventuelle Zusammenhänge zu verstehen sind. Dazu wird zunächst die Interdependenz zwischen den Erfolgsvariablen betrachtet. Anschließend werden Korrelationen zwischen den Vielfaltsausprägungen in Summe bzw. den einzelnen Persönlichkeitsdimensionen und den Erfolgsvariablen gebildet. Dabei werden die Wertepaare mit einem Korrelationskoeffizienten größer 0,2 bzw. kleiner als -0,2 der sich anschließenden Regressionsanalyse zugrunde gelegt.

Die Deskriptivanalyse ließ einen abweichenden Zusammenhang zur Theorie aufgrund der dargestellten Verteilungen vermuten. Daher werden zunächst die Erfolgsvariablen untereinander auf ihre gegenseitige Abhängigkeit überprüft. Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit gehen über alle Plattformen gemittelt in die weiteren Berechnungen ein. Weiterführend werden in diesem Rahmen auch die Kontrollvariablen (Bilanzsumme, Arbeitslosenquote und Dauer der Teamzusammensetzung) aufgenommen, um etwaige Einflüsse auf den Organisationserfolg bestimmen zu können.

**Tab. 3***Korrelationsanalyse von Erfolgs- und Kontrollvariablen*

	Reingewinnspanne	GKR	CIR	Kunden-zufriedenheit	Mitarbeiter-zufriedenheit	Bilanzsumme	Arbeitslosenquote	Dauer der Team-zusammensetzung
Reingewinnspanne	1							
GKR	0,38	1						
CIR	-0,57	-0,09	1					
Kunden-zufriedenheit	-0,04	0,00	0,13	1				
Mitarbeiter-zufriedenheit	0,09	0,24	-0,09	0,14	1			
Bilanzsumme	-0,19	0,24	0,02	-0,33	0,09	1		
Arbeitslosenquote	0,04	-0,23	0,04	-0,21	-0,18	0,02	1	
Dauer der Team-zusammensetzung	0,24	0,09	-0,09	0,07	-0,12	-0,11	0,02	1

Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

Die Annahme eines abweichenden Zusammenhangs zwischen den Erfolgsvariablen wird durch die Korrelationsanalyse gestützt. Auch hier zeigen sich kaum Interdependenzen zwischen der Mitarbeiter-, Kunden- und finanzökonomischen Perspektive. Lediglich scheint die Reingewinnspanne mit der GKR bzw. der CIR und die GKR mit der Mitarbeiterzufriedenheit in Verbindung zu stehen. Weiterhin ist ein schwacher Einfluss der Kontrollvariablen zu erkennen. Der Korrelationskoeffizient von 0,24 zwischen der Bilanzsumme und der GKR deutet darauf hin, dass größere Banken ihre Kapitalstruktur profitabler nutzen können. Hier können Skaleneffekte eine mögliche Erklärung sein. Die Bilanzsumme scheint gleichzeitig auch die Kundenzufriedenheit mit Korrelationskoeffizienten von -0,33 zu beeinflussen. Demnach ist zu vermuten, dass die Kunden größerer Institute tendenziell unzufriedener sind. Ferner ist angesichts des Korrelationskoeffizienten von -0,23 anzunehmen, dass auch die Arbeitslosenquote die GKR minimal bedingt. Demzufolge würde eine höhere Arbeitslosigkeit im Geschäftsgebiet der Genossenschaftsbank ursächlich zu einem schwächeren Ergebnis der Kapitalressourcen führen. Die Arbeitslosenquote scheint darüber hinaus minimal auch die Kundenzufriedenheit zu bedingen. Auf Basis des Korrelationskoeffizienten von -0,21 führt anscheinend eine höhere Arbeitslosigkeit zu höherer Unzufriedenheit. Im Rahmen der Arbeitslosenquote ist auch der Korrelationskoeffizient von -0,18 zur Mitarbeiterzufriedenheit zu

erwähnen. Es ist demnach zu erwarten, dass eine höhere Arbeitslosigkeit mitunter leicht negativ auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter wirkt. Zuletzt ist auch ein schwacher Korrelationskoeffizient zwischen den Jahren der Zusammenarbeit und der Reingewinnspanne festzustellen. Vorstandsteams, die länger zusammen als Führungsorgan agieren, sind vermutlich profitabler in ihrer Ergebnisleistung. Der Faktor Zeit scheint somit tatsächlich die Teaminteraktion im Zusammenhang mit den Teamphasen nach Tuckman und Jensen (vgl. 1977, S. 477) zu bedingen. Die Kontrollvariablen und deren Einfluss sind folglich in der weiteren Untersuchung zu berücksichtigen. Zugleich ist die Abhängigkeit von Mitarbeiter- zur Kundenzufriedenheit und schließlich zum finanziellen Erfolg nicht so eindeutig wie in der Theorie angenommen. Eine partielle Untersuchung der einzelnen Erfolgsvariablen scheint sinnvoll, um ganzheitlich Aussagen zum Einfluss von heterogenen Persönlichkeiten in Vorstandsteams auf den Organisationserfolg treffen zu können.

Dazu werden nachstehend Korrelationsberechnungen für die SA von Persönlichkeitsausprägungen in Vorstandsteams und den Erfolgsvariablen differenziert nach Finanz-, Kunden- und Mitarbeiterperspektive dargestellt.

**Tab. 4**

*Korrelationsanalyse von Persönlichkeits- und Erfolgsvariablen*

	Reingewinnspanne	GKR	CIR	Kundenzufriedenheit	Mitarbeiterzufriedenheit
Gesamt	-0,05	-0,01	0,15	-0,02	-0,10
Neurotizismus	-0,04	-0,18	-0,01	0,00	-0,10
Extraversion	0,19	0,13	0,17	0,10	-0,06
Gewissenhaftigkeit	-0,23	-0,07	0,12	0,03	0,04
Offenheit	-0,11	0,02	0,07	-0,16	-0,16
Verträglichkeit	-0,02	-0,02	0,08	-0,03	0,08
Leistungsmotiv	0,03	0,15	-0,02	-0,32	-0,14
Machtmotiv	-0,02	0,19	0,11	0,00	-0,04
Sicherheitsmotiv	0,07	-0,16	0,09	0,22	0,00

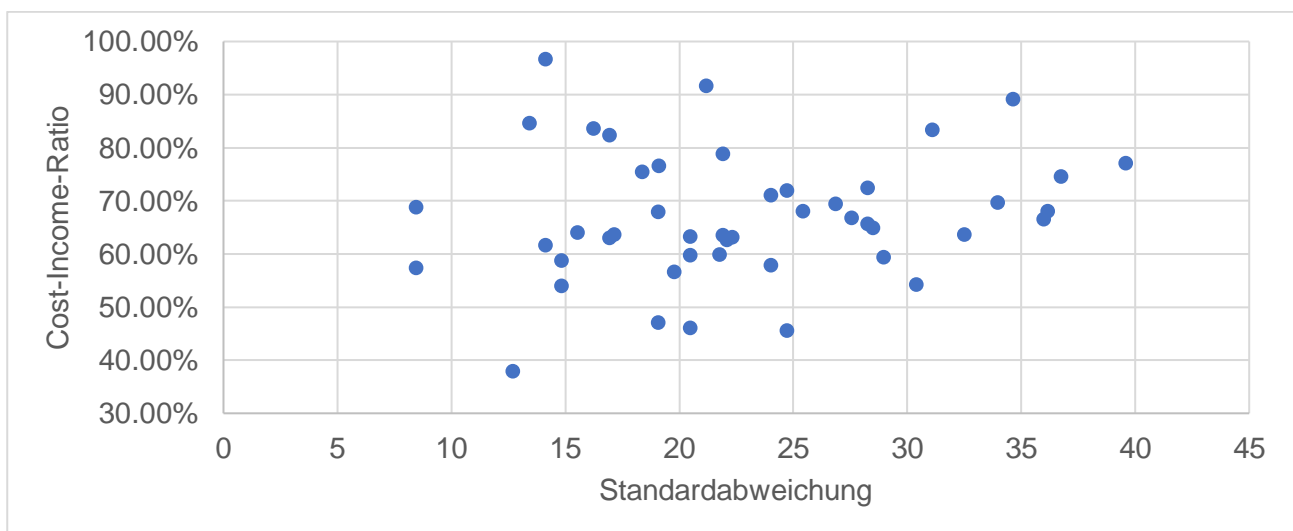
Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

Global betrachtet scheint es hinsichtlich des Korrelationskoeffizientens kaum einen Zusammenhang zwischen Heterogenität (SA) in Vorstandsteams und den Erfolgsvariablen zu geben. Lediglich zur Reingewinnspanne und Kundenzufriedenheit zeigen sich schwache Interdependenzen. Insbesondere ist die negative Auswirkung von Vielfalt auf die Kundenzufriedenheit bezüglich des Leistungsmotivs sichtbar (Korrelationskoeffizient -0,33). Daneben deutet auch der Korrelations-

koeffizient von  $-0,23$  zwischen Vielfalt im Persönlichkeitsfaktor Gewissenhaftigkeit und der Reingewinnspanne auf einen eher negativen Einfluss hin. Ein positiver Zusammenhang hingegen zeigt sich zwischen Heterogenität im Sicherheitsmotiv und der Kundenzufriedenheit (Korrelationskoeffizient  $0,22$ ). Diese Ergebnisse stehen teilweise entgegen früherer Studien (vgl. Jansen & Searle, 2021; Neuman et al., 1999). Daher wurde die Korrelationsanalyse auch um andere Streuungsmaße erweitert. Neben der SA erfolgte die Verwendung der Spannweite und des Korrelationskoeffizient als Vielfaltsmaß. Zum Letzteren wurden die einzelnen Ausprägungen der Vorstände innerhalb eines Teams korreliert, sodass ein durchschnittlicher Korrelationskoeffizient von  $1$  ein homogenes Vorstandsteam und der Korrelationskoeffizient von  $-1$  ein vollkommen heterogenes Vorstandsteam zeigt. Dabei wurde zunächst die Vielfalt global, das heißt über alle Dimensionen hinweg betrachtet. Beide alternativen Streuungsmaße liefern jedoch analog der SA annähernd gleiche Ergebnisse (siehe Anhang: Korrelationsanalyse von Streuungsmaßen und Erfolgsvariablen).

### Abb. 10

Grafischer Zusammenhang zwischen Standardabweichung und Cost-Income-Ratio



Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

Ferner wurden zur Charakterisierung des Zusammenhangs die Daten grafisch aufbereitet. Exemplarisch ist dies in Abb. 10 anhand der CIR dargestellt. Die Summe der SA je Vorstandsteam und deren zugehörige CIR sind über Punktkoordinaten aller teilnehmenden Banken skizziert. Infolgedessen ist abzuleiten, dass sich die Interdependenz, hier am Beispiel von Vielfalt und CIR, nicht linear verhält. Daher wurde die Stichprobe jeweils am Median der SA geclustert und erneut auf Korrelationen untersucht (siehe Anhang: Korrelationsanalyse geteilt am Median der Standardabweichung und Erfolgsvariablen). Die stärksten Zusammenhänge zwischen der SA in den einzelnen Persönlichkeitsdimensionen und den Erfolgsvariablen sind nachstehend aufgeführt.

- |                                                    |                                |
|----------------------------------------------------|--------------------------------|
| (1) SA Gewissenhaftigkeit > 3,54 und CIR:          | Korrelationskoeffizient +0,624 |
| (2) SA Gesamt > 21,92 und Mitarbeiterzufriedenheit | Korrelationskoeffizient -0,570 |



(3) SA Verträglichkeit > 1,92 und CIR:	Korrelationskoeffizient +0,490
(4) SA Gesamt > 21,92 und CIR:	Korrelationskoeffizient +0,452
(5) SA Extraversion > 3,54 und CIR:	Korrelationskoeffizient +0,412
(6) SA Machtmotiv $\leq$ 1,41 und Reingewinnspanne:	Korrelationskoeffizient +0,405
(7) SA Sicherheitsmotiv > 2,83 und Reingewinnspanne:	Korrelationskoeffizient +0,404

Folglich scheint der stärkste Zusammenhang zwischen Vielfalt und der CIR zu bestehen. Demnach geht eine überdurchschnittlich hohe Streuung zulasten der Effizienz im Kosten-Ertrags-Verhältnis. Dies ist dem Korrelationskoeffizienten nach, insbesondere auf Vielfalt in den Persönlichkeitsdimensionen Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit zurückzuführen. Ebenfalls führt eine zu hohe Diversität auf Basis des Korrelationskoeffizienten zu weniger zufriedenen Mitarbeitern. Demgegenüber ist zu erwarten, dass eine überdurchschnittlich hohe Vielfalt im Sicherheitsmotiv zu einer profitableren Reingewinnspanne führt. Zugleich ist eine begrenzt höhere Streuung im Machtmotiv mitunter ebenfalls positiv für die Reingewinnspanne des jeweiligen Institutes. Weiterführend war auf Basis der Studie von Jansen und Searle (2021, S. 1842 f.) ein moderierender Einfluss der grundsätzlichen Ausprägung auf die Wirkung des Streuungsgrades im Vorstandsteam zu erwarten. Daher wurde die Stichprobe ebenfalls am Median der mittleren Ausprägung je Persönlichkeitsdimension geteilt und der Korrelationszusammenhang zwischen der SA und den Erfolgsvariablen berechnet.

**Tab. 5***Korrelationsanalyse geteilt nach Median des Ausprägungsmittelwerts und Erfolgsvariablen*

Persönlichkeitsdimension (≤ Median : > Median)	Reingewinn- spanne	GKR	CIR	Kunden- zufriedenheit	Mitarbeiter- zufriedenheit
Neurotizismus (≤ 19 : > 19)	-0,153 : 0,196	<b>-0,380</b> : 0,149	-0,020 : -0,009	-0,028 : 0,031	-0,024 : <b>-0,222</b>
Extraversion (≤ 30,5 : > 30,5)	<b>0,255</b> : 0,153	-0,151 : <b>0,534</b>	<b>0,361</b> : -0,090	0,138 : 0,081	<b>-0,219</b> : <b>0,394</b>
Gewissenhaftigkeit (≤ 27,5 : > 27,5)	-0,164 : <b>-0,328</b>	<b>-0,324</b> : 0,130	-0,049 : <b>0,334</b>	<b>0,222</b> : -0,170	0,089 : -0,161
Offenheit (≤ 27,5 : > 27,5)	-0,016 : -0,168	0,156 : -0,154	0,097 : 0,061	0,004 : <b>-0,348</b>	-0,143 : -0,114
Verträglichkeit (≤ 31 : > 31)	<b>-0,234</b> : 0,064	0,017 : -0,113	<b>0,512</b> : -0,049	0,081 : 0,147	<b>-0,261</b> : <b>0,332</b>
Leistungsmotiv (≤ 14 : > 14)	-0,108 : <b>0,293</b>	-0,015 : <b>0,400</b>	0,193 : <b>-0,346</b>	-0,050 : <b>-0,631</b>	-0,150 : -0,139
Machtmotiv (≤ 13,5 : > 13,5)	<b>-0,258</b> : 0,075	0,136 : <b>0,267</b>	-0,116 : <b>0,338</b>	<b>-0,200</b> : <b>0,235</b>	-0,091 : 0,001
Sicherheitsmotiv (≤ 16 : > 16)	-0,086 : <b>0,504</b>	<b>-0,538</b> : <b>0,562</b>	0,149 : -0,056	0,004 : <b>0,535</b>	<b>-0,224</b> : <b>0,270</b>

Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

Am Beispiel der Persönlichkeitsdimension Neurotizismus wurden die Banken der Stichprobe aufsteigend ihrer durchschnittlichen Ausprägung in diesem Persönlichkeitsfaktor sortiert und am Median geteilt. Darauffolgend wurde die Korrelationen für die Banken mit einer durchschnittlichen Ausprägung  $\leq 19$  und  $> 19$  zwischen der SA im Faktor Neurotizismus und den Erfolgsvariablen berechnet. Anhand der gestiegenen Anzahl an schwachen bis mittleren Zusammenhängen zeigt sich, dass der Mittelwert der Persönlichkeitsdimension vermeintlich Einfluss übt. Die isolierte Betrachtung von Vielfalt im Sicherheitsmotiv führte zu keinem bedeutenden Zusammenhang hinsichtlich der Korrelationskoeffizienten (siehe Tab. 4). Unter Integration der mittleren Ausprägung zeigt sich jedoch in Anbetracht des Korrelationskoeffizienten, dass je nach Charakteristik Vielfalt im Sicherheitsmotiv positiv oder auch negativ die GKR bedingen kann. Diese spiegelbildliche Wirkung ist teilweise auch in anderen Persönlichkeitsdimensionen sichtbar (Bsp. Verträglichkeit und Mitarbeiterzufriedenheit). Folglich ist ein u-förmiger Wirkungsverlauf abhängig von der Persönlichkeitsausprägung zu vermuten.

Ergänzend wurde die Stichprobe in sechs Gruppen geclustert, um Besonderheiten unter den Genossenschaftsbanken zu identifizieren. Aufgrund der geringen Probandenanzahl in den Clustern gemischt-geschlechtlicher Vorstandsteams (5 Banken) und Spezialinstitute (5 Banken) wird nachfolgend nur auf den Vergleich zwischen Vorstandsteams mit mehr als zwei (9 Banken) und genau zwei Vorständen eingegangen.

**Tab. 6**

*Vergleichende Korrelationsanalyse zwischen Vorstandsteams mit zwei und mehr als zwei Vorständen*

(= 2 Vorstände : ≤ 2 Vorstände)	Reingewinn- spanne	GKR	CIR	Kunden- zufriedenheit	Mitarbeiter- zufriedenheit
Gesamt	-0,03 : -0,07	-0,16 : <b>0,48</b>	0,17 : 0,17	-0,03 : <b>0,59</b>	-0,17 : <b>-0,46</b>
Neurotizismus	-0,01 : <b>-0,53</b>	<b>-0,28 : 0,68</b>	-0,04 : 0,77	0,01 : -0,08	-0,12 : 0,06
Extraversion	0,18 : <b>0,30</b>	<b>0,23 : -0,40</b>	<b>0,20 : -0,36</b>	0,01 : <b>0,56</b>	-0,06 : 0,07
Gewissen- haftigkeit	<b>-0,26</b> : 0,04	<b>-0,20 : 0,47</b>	0,13 : 0,14	-0,01 : <b>0,75</b>	-0,03 : <b>-0,47</b>
Offenheit	-0,13 : 0,09	-0,10 : <b>0,45</b>	0,08 : -0,06	-0,14 : <b>0,21</b>	<b>-0,24</b> : <b>-0,43</b>
Verträglichkeit	-0,05 : 0,18	-0,12 : <b>0,21</b>	0,12 : -0,07	0,02 : <b>0,49</b>	0,13 : <b>-0,43</b>
Leistungsmotiv	0,09 : <b>-0,66</b>	0,08 : <b>0,53</b>	-0,04 : <b>0,67</b>	<b>-0,29</b> : -0,11	-0,20 : <b>-0,39</b>
Machtmotiv	0,01 : <b>0,60</b>	0,11 : <b>0,84</b>	0,09 : <b>0,28</b>	0,15 : <b>0,30</b>	-0,04 : <b>-0,63</b>
Sicherheitsmotiv	0,08 : -0,14	<b>-0,23 : 0,38</b>	0,09 : <b>0,21</b>	<b>0,21 : 0,47</b>	0,00 : -0,12

Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

Auffällig sind insbesondere die Korrelationskoeffizienten zwischen der SA über die einzelnen Persönlichkeitsdimensionen und der GKR. Hier zeigen sich vollständig schwache bis mittlere positive Zusammenhänge bei Vorstandsteams mit mehr als zwei Vorständen. Dabei ist anzumerken, dass diese Effekte teilweise gegenläufig bei Vorstandsteams mit nur zwei Vorständen sind. Mittlere bis hohe Korrelationen zeigen sich im Leistungs- und Machtmotiv mit Reingewinnspanne, GKR und teilweise CIR bei Vielfalt in größeren Vorstandsteams. Folglich ist anzunehmen, dass auch die Vorstandsanzahl im Führungsgremium Einfluss auf Wirkungsintensität und -richtung nimmt.

Zusammenfassend kann auf Basis der Korrelationsanalyse erwartet werden, dass alleinige Diversität weder zu eindeutig positiven noch zu negativen plausiblen Effekten im Unternehmenserfolg führt. Jedoch sind Erfolgsvariablen nicht nur durch das gemeinschaftliche Handeln der Führungsgremien bedingt, sondern vermeintlich auch durch Umweltfaktoren wie der Arbeitslosenquote, der Bilanzsumme oder auch der Teambeständigkeit. Zugleich ist anzunehmen, dass die Heterogenität der Vorstandsteams differenziert nach dem Ausmaß der Vielfalt, aber auch nach der grundsätzlichen Charakteristik zu unterschiedlichen Zusammenhängen führt. Dazu soll folgend die Signifikanz identifizierter Korrelationen mithilfe der Regressionsanalyse überprüft werden.

### 5.3 Regressionsanalyse

Die Regressionsanalyse ermöglicht eine Spezifizierung der identifizierten Korrelationen in Form einer Gleichung, sodass hierdurch auch Prognosen und die Ableitung kausaler Zusammenhänge möglich werden (Hellbrück, 2016, S. 261). Ergänzend gibt das Bestimmtheitsmaß Auskunft über den durch die Regression erklärten Anteil der Varianz im Verhältnis zur Gesamtvarianz der abhängigen Variable (Hellbrück, 2016, S. 274). Dazu werden die Zusammenhänge in der Struktur der Korrelationsanalyse in einer fünfstufigen Abfolge konkretisiert. Erstens wird zunächst auf allgemeine Zusammenhänge zwischen der Vielfaltsausprägung in der Persönlichkeit und den Erfolgsvariablen eingegangen. Zweitens erfolgt die Signifikanzbestimmung der Effekte unter der Differenzierung zwischen höherer und kleinerer SA sowie drittens der Unterscheidung zwischen höherer und niedrigerer Dimensionsausprägung. Im vierten Schritt werden die Korrelationen der Cluster spezifiziert und auf ihre Aussagekraft getestet. Zuletzt folgt mit fünftens eine Modellbetrachtung, um mitunter neben isolierten Effekten der Dimensionsausprägungen auch sich gegenseitig bedingende Effekte zu identifizieren und auf ihre Signifikanz zu prüfen.

Die Korrelationsanalyse zwischen der SA in den Dimensionsausprägungen und den Erfolgsvariablen hat drei schwache Zusammenhänge aufgezeigt (siehe Tab. 4). Diese werden nachstehend auf ihre Signifikanz getestet und die Interdependenz in einer Gleichung zum Ausdruck gebracht. Die Angabe zur Normalverteilung soll Aufschluss geben, inwieweit die Stichprobe in den einzelnen Variablen verzerrt ist und somit die Interpretation der Ergebnisse möglicherweise erschwert. Alle Zusammenhänge, die ein Signifikanzniveau von 0,1 erfüllen, sind gelb hervorgehoben.

**Tab. 7**

*Regressionsanalyse von ausgewählten Persönlichkeits- und Erfolgsvariablen*

Legende <i>* nicht normalverteilt</i>	Korrelations- koeffizient	Bestimmt- heitsmaß	Regressions- gleichung	p-Wert
Gewissenhaftigkeit und Reingewinnspanne*	-0,23	5,38 %	= 0,01 - 0,00043 SA Gewissenhaftigkeit	0,117
Leistungsmotiv* und Kundenzufriedenheit	<b>-0,32</b>	<b>10,19 %</b>	<b>= 4,42 - 0,09 SA Leistungsmotiv</b>	<b>0,031</b>
Sicherheitsmotiv* und Kundenzufriedenheit*	0,22	4,90 %	= 4,01 + 0,062 SA Sicherheitsmotiv	0,140

Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

Insbesondere die Wirkung von Vielfalt im Leistungsmotiv auf die Kundenzufriedenheit kann mit einem Signifikanzniveau von 0,031 als gesicherte Interdependenz innerhalb der Stichprobe

verstanden werden. Dabei zeigt das Bestimmtheitsmaß von 10,19 %, dass ein relativ kleiner Teil der Varianz innerhalb der Kundenzufriedenheit durch die unabhängige Variable erklärt wird und somit noch weitere Einflussgrößen wirken. Ebenfalls ist mit einem p-Wert von 0,117 auch der Zusammenhang zwischen Vielfalt im Persönlichkeitsfaktor Gewissenhaftigkeit und der Reingewinnspanne zu erwähnen. Das angestrebte Signifikanzniveau von 0,1 wird nur knapp verfehlt, sodass hier möglicherweise ebenfalls eine wirkungsrelevante Diversitätsdeterminante zu finden ist. Allerdings ist durch heterogene Persönlichkeitsausprägungen sowohl im Leistungsmotiv als auch in der Gewissenhaftigkeit eher ein negativer Einfluss auf die untersuchten Erfolgsvariablen zu erwarten.

Die Clusterung der Stichprobe in Vorstandsteams mit höherer und niedrigerer SA geteilt am Median hat die Anzahl an schwachen bis mittleren Korrelationszusammenhängen deutlich erhöht. Die Konkretisierung als Ergebnis der Regressionsanalyse wird auszugsweise nachstehend dargestellt (vollständig siehe Anhang: Regressionsanalyse geteilt am Median der SA und Erfolgsvariablen). Dabei werden die Zusammenhänge fokussiert, die das erforderliche Signifikanzniveau von 0,1 erfüllen.

**Tab. 8**

*Regressionsanalyse von der Standardabweichung geteilt am Median und Erfolgsvariablen (Auszug)*

Zusammenhang zwischen:		Standard- abweichung: Differenzierung	Korrelations- koeffizient	Bestimmt- heitsmaß	p-Wert
Gesamt	CIR	> 21,92	0,452	20,42 %	0,035
	Mitarbeiterzufriedenheit		-0,570	32,43 %	0,027
Neurotizismus	CIR	≤ 2,83	-0,372	13,82 %	0,074
Extraversion	CIR	> 3,54	0,412	16,99 %	0,057
Gewissenhaftigkeit	GKR	≤ 3,54	-0,329	10,89 %	0,075
	Reingewinnspanne	> 3,54	-0,445	19,80 %	0,073
	CIR		0,624	38,87 %	0,007
Offenheit	GKR	> 2,83	0,393	15,48 %	0,086
Verträglichkeit	CIR	≤ 1,92	-0,469	22,02 %	0,021
	CIR	> 1,92	0,490	24,00 %	0,018
Machtmotiv	Reingewinnspanne	≤ 1,41	-0,405	16,44 %	0,049

Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

Die Regressionsanalyse bestätigt dabei die negative Interdependenz zwischen höherer Diversität in Summe und den Erfolgsvariablen CIR und Mitarbeiterzufriedenheit. Demnach führt ein zu hohes

Maß an Vielfalt zu Profitabilitätsverlusten. Dieser Effekt zeigt sich auch isoliert an den Persönlichkeitsfaktoren Extraversion, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit. Hier ist festzustellen, dass eine überdurchschnittlich ausgeprägte Vielfalt mit einer höheren CIR verbunden ist. Demgegenüber ist eine begrenzt hohe SA in den Persönlichkeitsdimensionen Neurotizismus und Verträglichkeit förderlich für ein effizienteres Verhältnis der CIR. Eine sowohl niedrige als auch zu hohe SA im Faktor Gewissenhaftigkeit geht bei den untersuchten Banken zulasten der finanzökonomischen Erfolgsvariablen. Neben dem negativen Einfluss auf die CIR ist auch eine negative Wirkung auf die Reingewinnspanne bei einer überdurchschnittlich hohen SA zu beobachten, während zugleich eine niedrige Streuung mit einer geringeren GKR im Sample einhergeht. Ebenfalls ist anzunehmen, dass bei abnehmender SA im Machtmotiv die Reingewinnspanne profitiert und somit Heterogenität eher hinderlich als funktional zu sein scheint. Neben den belastenden Einflüssen ist eine positive Wirkung von höherer SA im Faktor Offenheit zu erkennen. Hier zeigt sich ein positiver Effekt auf die GKR. Die Variabilität der GKR lässt sich dabei mit einem Bestimmtheitsmaß von 15,48 % durch die Vielfaltsvariable erklären. Ferner wurde die Grenze zwischen den Clustern variiert, um zu prüfen, inwieweit identifizierte, aber nicht signifikante Korrelationszusammenhänge an Signifikanz gewinnen. Folgende Interdependenzen konnten darüber hinaus identifiziert werden:

- (1) SA > 2,08 Neurotizismus und GKR  
(Korrelationskoeffizient -0,333      Bestimmtheitsmaß 11,11 %      p-Wert 0,083)
- (2) SA ≤ 3,54 Offenheit und Mitarbeiterzufriedenheit  
(Korrelationskoeffizient 0,467      Bestimmtheitsmaß 21,81 %      p-Wert 0,025)
- (3) SA > 2,08 Leistungsmotiv und Kundenzufriedenheit  
(Korrelationskoeffizient -0,372      Bestimmtheitsmaß 13,82 %      p-Wert 0,047)
- (4) SA ≤ 0,71 Machtmotiv und Mitarbeiterzufriedenheit  
(Korrelationskoeffizient 0,785      Bestimmtheitsmaß 61,65 %      p-Wert 0,007)
- (5) SA > 2,08 Machtmotiv und Mitarbeiterzufriedenheit  
(Korrelationskoeffizient -0,444      Bestimmtheitsmaß 19,69 %      p-Wert 0,065)
- (6) SA > 2,12 Sicherheitsmotiv und Reingewinnspanne  
(Korrelationskoeffizient -0,484      Bestimmtheitsmaß 23,38 %      p-Wert 0,012)

Im Hinblick auf die unterschiedlichen Cluster-Grenzen ist anzunehmen, dass die Erfolgsvariablen individuell zu betrachten sind. Demnach scheinen pauschale und ganzheitliche Aussagen über das angemessene Maß an Vielfalt nicht möglich. Im Umkehrschluss ist zu konstatieren, dass die Effekte vielfältig und komplex zu sein scheinen.

Im dritten Schritt werden die ausprägungsbedingten Interdependenzen spezifiziert. Demnach erfolgt annähernd dem zweiten Schritt eine Differenzierung der Stichprobe in zwei Cluster mit höherer und niedrigerer Ausprägung der jeweiligen Persönlichkeitsdimension. Allerdings wird die Regressionsanalyse fortführend mit der SA durchgeführt. Die mittlere Ausprägung dient lediglich als Selektionskriterium. Für die in den Clustern identifizierten Korrelationen werden Bestimmtheitsmaß, p-Wert und Regressionsgleichung formuliert. Die vollständige Analyse ist im Anhang zu finden (Regressionsanalyse von der SA geteilt am Median der mittleren Ausprägung je Persönlichkeitsdimension und Erfolgsvariablen).

**Tab. 9**

*Regressionsanalyse von der Standardabweichung geteilt am Median der mittleren Ausprägung je Persönlichkeitsdimension und Erfolgsvariablen (Auszug)*

Zusammenhang zwischen:		Differenzierung Median mittlere Ausprägung	Korrelations- koeffizient	Bestimmt- heitsmaß	p-Wert
Neurotizismus	GKR	≤ 19	-0,380	14,47 %	0,035
Extraversion	CIR	≤ 30,5	0,361	13,01 %	0,070
	GKR	> 30,5	0,534	28,47 %	0,013
Verträglichkeit	CIR	≤ 31	0,512	26,23 %	0,009
Leistungsmotiv	GKR	> 14	0,400	15,99 %	0,081
	Kundenzufriedenheit		-0,631	39,83 %	0,004
Sicherheitsmotiv	GKR	≤ 16	-0,538	28,97 %	0,003
	Reingewinnspanne	> 16	0,504	25,35 %	0,033
	GKR		0,562	31,59 %	0,015
	Kundenzufriedenheit		0,535	28,66 %	0,022

Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

Die Differenzierung nach der mittleren Ausprägung in der Persönlichkeitsdimension macht sichtbar, dass sich teilweise erst ab einer gewissen Vielfalt (SA) positive Effekte zeigen. Dabei wird sowohl in der Clusterung nach der Höhe der SA als auch im Rahmen der Persönlichkeitsausprägung deutlich, dass sich die Mehrzahl der signifikanten Zusammenhänge auf der Ebene der finanzökonomischen Kennzahlen zeigen. Hier sind insbesondere die GKR und CIR zu erwähnen. Teilweise können Interdependenzen sogar mit einem Signifikanzniveau von 5 % und vereinzelt auch von 1 % bestätigt werden. Analog dem zweiten Schritt wurde auch hier die Grenze des Medians variiert, um weitere etwaige relevante Zusammenhänge zu erkennen. Diese werden folgend ergänzt:

- (1) Mittlere Ausprägung  $\leq 30$ : SA Extraversion und Reingewinnspanne  
 Korrelationskoeffizient 0,384      Bestimmtheitsmaß 14,76 %      p-Wert 0,078
- (2) Mittlere Ausprägung  $\leq 28$ : SA Gewissenhaftigkeit und GKR  
 Korrelationskoeffizient -0,376      Bestimmtheitsmaß 14,12 %      p-Wert 0,059
- (3) Mittlere Ausprägung  $> 28$ : SA Offenheit und Kundenzufriedenheit  
 Korrelationskoeffizient -0,461      Bestimmtheitsmaß 21,29 %      p-Wert 0,083
- (4) Mittlere Ausprägung  $\leq 31,5$ : SA Verträglichkeit und Reingewinnspanne  
 Korrelationskoeffizient -0,335      Bestimmtheitsmaß 11,24 %      p-Wert 0,070
- (5) Mittlere Ausprägung  $\leq 15,25$ : SA Sicherheitsmotiv und Mitarbeiterzufriedenheit  
 Korrelationskoeffizient -0,463      Bestimmtheitsmaß 21,41 %      p-Wert 0,096

Gleichermaßen führt die Verschiebung der Cluster an der mittleren Ausprägung zu mitunter signifikanteren Zusammenhängen von vorher determinierten Korrelationen. Der Kurvenverlauf des Zusammenhangs zwischen Organisationserfolg und Diversität scheint demnach von mehreren Faktoren bedingt zu sein. Ferner ist aufgrund der Datenlage anzunehmen, dass der Kurvenverlauf, wie exemplarisch in Abb. 10 dargestellt, für keinen der Zusammenhänge eindeutig linear verläuft.

Im vierten Schritt werden die Banken mit zwei und die Institute mit mehr als zwei Vorständen gegenübergestellt. Dabei wird sich auf konträre Zusammenhänge fokussiert, deren Korrelationen für beide Gruppen über 0,2 bzw. unter -0,2 liegen. Damit sollen konkrete und charakteristische Differenzen herausgestellt werden. In der Tab. 10 sind dabei nur die Interdependenzen markiert, die symmetrisch mit einem Signifikanzniveau von 10 % auf Basis der Stichprobe als relevant bewertet werden können.

**Tab. 10**

*Vergleichende Regressionsanalyse von konträren Korrelationen zwischen Banken mit zwei und mehr als zwei Vorständen*

Zusammenhang zwischen:		2 Vorstände		Mehr als 2 Vorstände	
		Korrelation	p-Wert	Korrelation	p-Wert
Neurotizismus	GKR	-0,284	0,084	0,677	0,015
Extraversion	GKR	0,235	0,156	-0,403	0,282
	CIR	0,202	0,224	-0,358	0,344
Gewissenhaftigkeit	GKR	-0,201	0,227	0,474	0,197
Offenheit	Mitarbeiterzufriedenheit	-0,243	0,212	-0,429	0,289
Sicherheitsmotiv	GKR	-0,232	0,162	0,377	0,317

Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.



Die Gegenüberstellung zeigt, dass die diametralen Zusammenhänge der Korrelationsanalyse in ihrer Signifikanz weitgehend nicht bestätigt werden können. Demnach sind hieraus nur bedingt valide Aussagen abzuleiten. Allerdings ist im Persönlichkeitsfaktor Neurotizismus eine relevante und spiegelbildliche Interdependenz zu erkennen. Die Größe des Vorstandsteams entscheidet über die Wirkungsrichtung und -intensität, inwieweit eine heterogene Ausprägung von Neurotizismus auf die GKR wirkt. Infolgedessen ist zu erwarten, dass Teams mit mehr als zwei Vorständen und einer hohen Diversität in dieser Dimension eine signifikant bessere GKR erzielen. Umgekehrt nimmt eine stärkere Vielfalt bei lediglich zwei Vorstandsmitgliedern einen signifikant negativen Einfluss. Demzufolge kann hierdurch angenommen werden, dass die Vorstandsanzahl relevant auf den Persönlichkeitsfaktor Neurotizismus wirkt.

Im fünften und letzten Schritt wird dargestellt, welcher Zusammenhang sich durch das Zusammenwirken der Differenzen in den Persönlichkeitsdimensionen auf die jeweils einzelnen Erfolgsvariablen erkennen lassen. Dazu werden die Effekte der unabhängigen Variablen in Verbindung mit den Kontrollparametern im Rahmen einer ANOVA untersucht. Diese ermöglicht, die Wirkung mehrerer unabhängiger Variablen auf eine abhängige Determinante statistisch und mathematisch zu erklären (Backhaus et al., 2018, S. 164).

**Tab. 11**

*ANOVA für die Erfolgsvariablen*

	Reingewinnspanne	GKR	CIR	Kunden-zufriedenheit	Mitarbeiter-zufriedenheit
Modell	0,822	0,477	0,991	0,112	0,920
SA Neurotizismus	0,832	0,193	0,952	0,668	0,710
SA Extraversion	0,377	0,438	0,319	0,548	0,988
SA Gewissenhaftigkeit	0,331	0,585	0,671	0,698	0,865
SA Offenheit	0,556	0,674	0,975	0,446	0,360
SA Verträglichkeit	0,911	0,976	0,982	0,936	0,630
SA Leistungsmotiv	0,892	0,459	0,728	0,018	0,468
SA Machtmotiv	0,691	0,580	0,685	0,403	0,542
SA Sicherheitsmotiv	0,855	0,579	0,634	0,061	0,452
Kontrollvariable Bilanzsumme	0,470	0,150	0,741	0,217	0,366
Kontrollvariable Teamjahre	0,274	0,858	0,651	0,929	0,448
Kontrollvariable Arbeitslosenquote	0,816	0,125	0,703	0,056	0,150

Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

Die ANOVA stellt die p-Werte für das Modell der jeweiligen abhängigen Erfolgsvariablen und der einzelnen Modellparameter (Vielfalt in den Persönlichkeitsvariablen und Kontrollvariablen) dar. Es kann abgeleitet werden, dass für keine der definierten Erfolgsgrößen ein signifikantes Modell formuliert werden kann. Allerdings ist es möglich für die Variable Kundenzufriedenheit eine Gleichung mit einem p-Wert von 0,112 anzugeben, welcher knapp das geforderte Signifikanzniveau verfehlt.

### **Formel 5**

#### *Kundenzufriedenheit*

$$\begin{aligned} \text{Kundenzufriedenheit} = & 4,67 + 0,01 \text{ SA Neurotizismus} + 0,02 \text{ SA Extraversion} - \\ & 0,01 \text{ SA Gewissenhaftigkeit} - 0,03 \text{ SA Offenheit} - 0,004 \text{ SA Verträglichkeit} - \\ & 0,12 \text{ SA Leistungsmotiv} + 0,05 \text{ SA Machtmotiv} + 0,08 \text{ SA Sicherheitsmotiv} - \\ & 0,00 \text{ Bilanzsumme} - 0,002 \text{ Teamjahre} - 8,24 \text{ Arbeitslosenquote} \end{aligned}$$

Insbesondere die Parameter Leistungsmotiv, Sicherheitsmotiv und Arbeitslosenquote gelten mit einem Signifikanzniveau von 10 % als relevante Größen der Gleichung. Dabei ist anzumerken, dass die moderierenden Einflüsse der Streuungshöhe und Ausprägungsstärke der jeweiligen Persönlichkeitsdimension nicht berücksichtigt sind.

Abschließend sind die identifizierten Interdependenzen, die ein Signifikanzniveau von mindestens 10 % aufweisen, in nachfolgender Tabelle zusammengefasst. Die Effekte, die sich durch Diversität in der Stichprobe zeigen, sind sowohl positiv als auch negativ in ihrer Wirkung auf die unterschiedlichen Erfolgsvariablen. Dabei zeigt sich lediglich der negative Zusammenhang zwischen der SA im Leistungsmotiv und der Kundenzufriedenheit als eindeutig und ohne die Berücksichtigung weiterer Faktoren.

**Tab. 12**

*Zusammenfassende Darstellung von Interdependenzen*

A = geringere Ausprägung B = höhere Ausprägung 1 = geringe Streuung 2 = hohe Streuung + = positiver Zusammenhang - = negativer Zusammenhang k.Z. = kein Zusammenhang *2 Vorstände; ** > 2 Vorstände	Reingewinnspanne	GKR				CIR	Kundenzufriedenheit	Mitarbeiterzufriedenheit
Gesamt	k.Z.	k.Z.				2-	k.Z.	2-
SA Neurotizismus	k.Z.	2-	A-	*-	**+	1+	k.Z.	k.Z.
SA Extraversion	A+	B+				2-   A-	k.Z.	k.Z.
SA Gewissenhaftigkeit	1 -	1-	A-			2-	k.Z.	k.Z.
SA Offenheit	k.Z.	2+				k.Z.	B-	1+
SA Verträglichkeit	A -	k.Z.				1+   2-   A-	k.Z.	k.Z.
SA Leistungsmotiv	k.Z.	B+				k.Z.	-   2-   B-	k.Z.
SA Machtmotiv	1 -	k.Z.				k.Z.	k.Z.	1+   2-
SA Sicherheitsmotiv	2+   B+	A-	B+			k.Z.	B+	A-

Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

Die Tab. 11 verdeutlicht die Komplexität der beiden Konstrukte Organisationserfolg und Vielfalt in Persönlichkeiten. Umso wichtiger erscheint es, sich dem Thema der Diversität und ihrer Wirkung akademisch stärker zu widmen. Anhand der Ergebnisse der Persönlichkeitserhebung von Vorständen aus Genossenschaftsbanken und ihren Erfolgsgrößen sollen dazu erste Erkenntnisse gewonnen werden. Dazu sollen nachfolgend im nächsten Kapitel die Forschungsfrage beantwortet und die Wirkung von Einflussgrößen kontextual interpretiert werden.

## 6 Diskursive Interpretation der Erhebungsergebnisse

Die GFG als regional organisierte Bankengruppe verantwortet mit über 135.000 Mitarbeitern die finanziellen Belange von knapp 18 Millionen Mitgliedern, also Kunden, die Teilhaber ihrer Bank sind. (BVR, 2023). Sie zählen damit nicht nur zu einem der größten Arbeitgeber im deutschen Bankwesen, sondern sind darüber hinaus auch etablierter finanzieller Partner von fast jedem 4. Einwohner. Eine Kunden-Bank-Beziehung und im genossenschaftlichen Kontext insbesondere eine Mitglieder-Bank-Beziehung setzt Vertrauen in das Geschäftsmodell voraus. Also das Vertrauen, dass die regionale Bank die Bedürfnisse der Menschen versteht. Aktuelle gesellschaftliche Forderungen nach mehr Diversität begründen ihre Forderung mit einer daraus entstehenden Perspektiverweiterung in geschäftsstrategischen Entscheidungen durch ein aktives Vielfaltsmanagement. Anders formuliert werden ihrem Anspruch nach die Bedürfnisse von Kunden hierdurch besser verstanden und damit der Organisationserfolg gesteigert. Subsidiär wird daher anhand der gewonnenen Daten nachstehend beantwortet, inwieweit eine höhere charakteristische Diversität auf der Vorstandsebene tatsächlich zu einer Steigerung der Profitabilität über zufriedene Mitarbeiter und Kunden führt. Dabei werden zunächst die identifizierten Einflussfaktoren skizziert, in deren Rahmen Diversität zur Wirkung kommt. Anschließend werden die aufgestellten Hypothesen diskutiert und hieraus globale Handlungsempfehlungen abgeleitet, die im Fazit konkretisiert werden.

### 6.1 Einflussfaktoren der Heterogenitätswirkung

Bürgerliche Redensarten über Sym- und Antipathie von Menschen, wie etwa „Gleich und Gleich gesellen sich gern“ und „Gegensätze ziehen sich an“ stehen konträr zueinander und lassen ambivalente Effekte im Zusammenwirken von Menschen erahnen. Es scheint weder eindeutige noch durable Erkenntnisse zu geben, inwieweit Personen mit ähnlichen Charakteristika harmonisieren oder divergente Individualitäten sich ergänzen. Der Pluralismus der Redensarten spiegelt sich auch in der zusammenfassenden Darstellung der Tab. 11 wider. Die Effekte sind weder linear noch richtungskonsistent. Demnach erscheint eine Kontextualisierung der Wirkungskomponenten von Diversität notwendig. Schlussfolgernd wird nachstehend ein Rahmen definiert, innerhalb dessen Vielfalt zu Effekten führt. Parallel wird der genossenschaftliche Unternehmenserfolg nicht nur durch die Zusammenarbeit eines Vorstandsteams bestimmt. Auch hier sind organisationale Faktoren zu berücksichtigen, die mitunter den Zusammenhang von Vielfalt und Leistung bedingen. Innerhalb dieser Struktur werden nachfolgend die in der Empirie identifizierten Einflussgrößen als organisational und vielfaltsbedingte Faktoren diskutiert.

Organisational bedingte Einflussfaktoren werden hier als Größen verstanden, die nicht im unmittelbaren Wirkungsbereich von Vorstandsteams liegen. Dazu ist unter anderem die Kontrollvariable der Arbeitslosenquote zu zählen. Die Arbeitslosenquote ist eine Kennzahl, die Auskunft über die Wirtschaftskraft gibt (Manschwetus, 1995, S. 266). Der Grad der Beschäftigung im Geschäftsgebiet ist nur sehr eingeschränkt über die Bereitstellung bzw. den Abbau von

Arbeitsplätzen durch ein Vorstandsgremium beeinflussbar. Dennoch bedingt die Wirtschaftskraft die Absatzleistung von Finanzinstituten. In prosperierenden Regionen ist beispielsweise eine höhere Nachfrage nach Baufinanzierungen und Sparanlagen zu erwarten. Der signifikante Einfluss der Arbeitslosenquote zeigt sich auch in dieser Empirie. Das wird insbesondere am Modell der Kundenzufriedenheit deutlich, aber auch an der Korrelation mit der GKR. Infolgedessen reicht es nicht aus, die Faktoren von Organisationserfolg allein auf diversitätsbedingte Gründe zurückzuführen. Hierzu sind regionale Unterschiede zu berücksichtigen oder alternativ die Stichprobe im Hinblick auf den Beschäftigungsgrad homogenisiert zu betrachten. Ferner zeigt sich in der Korrelationsanalyse auch ein positiver Zusammenhang zwischen Bilanzsumme und GKR. Im Hinblick auf Skaleneffekte ist diese Interdependenz nachvollziehbar und in unterschiedlichen Studien bis zu bestimmten Betriebsgrößen nachgewiesen (Lorenz, 2006, S. 45). Daraus ist zu schließen, dass größere Institute in der Regel bessere finanzökonomische Kennziffern erreichen als kleinere Banken. Allerdings ist anzumerken, dass sich diese bestätigende Interdependenz innerhalb der Stichprobe nur für die GKR zeigt. Für die Reingewinnspanne und Kundenzufriedenheit sind sogar negative Korrelationskoeffizienten von  $-0,19$  und  $-0,33$  festzustellen. Es ist denkbar, dass entweder innerhalb der Stichprobe eine Verzerrung vorliegt, die nicht repräsentativ für die gesamte Bankengruppe gilt oder das regionale Geschäftsmodell der GFG zu abweichenden Besonderheiten führt. Dennoch ist die Bilanzsumme im Kontext von Erfolg mit zu diskutieren, da Größenwachstum verbunden mit der Erschließung von Markt-, Ertrags- und Kostenpotenzialen eines der Hauptmotive für Fusionen im genossenschaftlichen Sektor ist (Gindele et al., 2019, S. 168 f.). Volks- und Raiffeisenbanken streben folglich nach Größe, um eben diese Skaleneffekte zu erzielen. Zuletzt ist im organisationalen Kontext auch das jeweilige Geschäftsmodell in der Bewertung von Erfolg zu berücksichtigen. Im Sample sind Banken enthalten, die keinen Universallbank-Ansatz verfolgen, sondern sich vereinzelt auf Themen oder Zielgruppen konzentrieren. Als Beispiel ist die Spar- und Kreditbank Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden zu nennen. Die Strategie der Bank liegt in der Bereitstellung von finanziellen Angeboten für Gemeinden. Der Markt und dessen Gegebenheiten unterscheiden sich fundamental von dem Umfeld klassischer Volks- und Raiffeisenbanken, die stärker im Privat- und Mittelstandsgeschäft aktiv sind. Mitunter sind demnach determinierte Interdependenzen in den Erhebungsergebnissen verzerrt, insofern unterschiedliche Geschäftsmodelle gleichgesetzt sind. In der weiteren Interpretation ist dies unter Umständen zu berücksichtigen.

Ferner verdeutlichen die Ergebnisse der Empirie auch den Einfluss von Faktoren, die sich durch das Zusammenwirken der unterschiedlichen Persönlichkeiten ergeben. Dazu zählen die Anzahl der Vorstände in einem Führungsteam, die Dauer in Jahren, die das Vorstandsteam konstant zusammen agiert, die durchschnittliche Ausprägung der jeweiligen Persönlichkeitsdimension sowie die Stärke der Diversität unter den Vorständen. Die vergleichende Regressionsanalyse hat deutlich gemacht, dass sich die Zusammenhänge teils diametral zwischen Vorstandsteams von zwei und mehr als

zwei Vorständen unterscheiden. Insbesondere im Faktor Neurotizismus konnten die Interdependenzen zur GKR für beide Cluster bestätigt werden. Insofern ergibt sich als Schlussfolgerung, dass positive Effekte durch Vielfalt eine höhere Vorstandsanzahl in dieser Dimension erfordern. Demonstrativ sind unter einem Vorstandsteam mit hoher SA im Faktor Neurotizismus Personen zu verstehen, von denen ein Teil eher dazu neigt, emotional zu handeln, während der Gegenpart sachlich und emotionskontrolliert auftritt (McCrae & Costa, 1987, S. 85 f.). Es ist anzunehmen, dass sich durch die erhöhte Anzahl an Vorstandsmitgliedern bei zunehmender Vielfalt auch die Anzahl an vermittelnden Positionen erhöht. Demnach stehen sich nicht zwei Meinungen gegenüber, für die ein Kompromiss zu finden ist. Stattdessen werden diese womöglich durch eine dritte oder vierte ergänzt, die Elemente beider Vorschläge enthält und somit regulierend wirkt. In Vorstandsteams mit zwei Mitgliedern bedeutet höhere Vielfalt auch immer eine stärkere Polarität in der Meinungsfindung. Der massive Struktur- und Kulturwandel (Bsp. Filialabbau, Digitalisierung, Personalmangel etc.) im Bankwesen betrifft sowohl Kunden als auch Mitarbeiter. Ein abgestimmtes Vorgehen, das sachlich Gründe an Kunden und Mitarbeiter transportiert und zugleich durch ein emotionales Gespür frühzeitig Herausforderungen antizipiert, kann zu besseren Ergebnissen führen. Allerdings scheint der Ergebnislage nach dieser positive Effekt nur bei höherer Vorstandsanzahl einzutreten. Daher ist anzunehmen, dass die Anzahl an Vorstandsmitgliedern einen moderierenden Einfluss auf die Wirkungsrichtung von Vielfalt nimmt.

Daneben scheint auch die dritte Kontrollvariable, die Dauer der Teambeständigkeit, relevant in der Untersuchung des Organisationserfolges zu sein. Mit einem Korrelationskoeffizienten von 0,24 zur Reingewinnspanne lässt die Datenlage einen schwachen Zusammenhang vermuten. Demnach sind Vorstandsteams der Stichprobe, die länger zusammen agieren als andere im Ergebnis ihrer Reingewinnspanne erfolgreicher. Die Teamphasen, an denen angelehnt die Kontrollvariable aufgenommen wurde, können unterschiedlich ausgeprägt und lang sein (Becker, 2018, S. 167). In der Konsequenz kann folglich nicht davon ausgegangen werden, dass die Neuaufstellung eines heterogenen Vorstandsteams unmittelbar zur Steigerung von Erfolgsvariablen wie der Reingewinnspanne führt. Unter der Berücksichtigung der Teamphasen werden sich auch vielfältige Vorstandspersönlichkeiten in ihrer Rolle erst einmal orientieren, mit konfliktreichen Themen auseinandersetzen und gegenseitig Normen formulieren, bevor sie in die Phase der Produktivität übergehen (Becker, 2018, S. 168). Daher scheint der Faktor Zeit notwendig, auch wenn die Modellprüfung den Parameter als nicht signifikant einstuft. Möglicherweise harmonisiert sich der Effekt mit zunehmender Teambeständigkeit, sodass die Profitabilität innerhalb der ersten Jahre stärker ansteigt als in den darauffolgenden. Zudem wurden nur Vorstandsteams in das Sample aufgenommen, welche mindestens zwei Jahre in ihrer Rolle gemeinsam tätig sind. Daher ist mitunter eine Korrelation zur Reingewinnspanne zu beobachten, die jedoch aufgrund ihres nicht linearen Kurvenverlaufs in keiner der Modellgleichungen als signifikant bestätigt werden kann.

Weiterhin ist angesichts der identifizierten Zusammenhänge erkennbar, dass sich die Effekte mitunter vom Ausprägungsgrad innerhalb einer Persönlichkeitsdimension in ihrer Intensität und Richtung unterscheiden. Am deutlichsten wird das am Beispiel des Sicherheitsmotivs. Hier zeigt sich, dass die Mischung von sicherheitsorientierten und risikofreudigen Vorständen zu einer profitableren GKR beiträgt, unter der Voraussetzung, dass der Vorstand im Mittel eher sicherheitsmotiviert ist. Dabei ist anzumerken, dass als Optimum ein Ausprägungswert größer 16 identifiziert wurde, der als mittlere und damit unauffällige Charakteristik gilt (Satow, 2020b, S. 15 ff.). Gleichzeitig führt höhere Vielfalt von risikoaversen und couragierten Vorständen bei einer im Durchschnitt eher risikoorientierten Motivlage zu einem schlechteren Ergebnis in der GKR. Demnach ist hier ein u-förmiger Verlauf anzunehmen, dessen Struktur neben der SA und der Erfolgsvariablen auch von der mittleren Ausprägung bestimmt wird. Bei ergänzender Betrachtung der isolierten Wirkung der mittleren Ausprägung auf die GKR ist festzustellen, dass sich hier kein signifikanter Zusammenhang zeigt. In der Konsequenz ist demnach zu erwarten, dass sich mittlere Ausprägung und Vielfalt gegenseitig bedingen und durch ihr Zusammenwirken Effekte entstehen. In der praxisbezogenen Betrachtung ist exemplarisch anzunehmen, dass sich in einem Führungsteam aus drei Vorständen positive Effekte ergeben, wenn zwei von ihnen sicherheitsgeleitet handeln und diese durch die risikomotivierte Perspektive des dritten Vorstands, bereichert werden. Eine solche moderierende Wirkung ist bei unterschiedlichen Erfolgsdeterminanten zu beobachten. Allerdings ist der u-förmige Abhängigkeitsverlauf nur vereinzelt den Daten zu entnehmen. Einerseits liegen die Grenzen nicht immer an der mittleren Ausprägung der jeweiligen Persönlichkeitsdimension. Als Beispiel ist der Faktor Extraversion in Verbindung mit der GKR zu nennen. Hier zeigen sich signifikante Interdependenzen erst ab einem Wert von 30,5, welcher einer überdurchschnittlichen Ausprägung im Vergleich zur Norm entspricht (Satow, 2020b, S. 15 ff.). Andererseits sind nicht ausnahmslos konträre Zusammenhänge zu erkennen. Folglich können Effekte mitunter für höhere oder auch niedrigere Ausprägungen identifiziert werden, die jedoch nicht spiegelbildlich in der gegenüberliegenden Ausprägung relevant sind. Exemplarisch führt eine hohe SA bei gleichzeitig hoher Ausprägung von Offenheit im Vorstandsteam zu einer geringeren Kundenzufriedenheit im Datenset. Ist Offenheit im Vorstand gering als Persönlichkeitsressource vorhanden, verwässert der Zusammenhang, sodass dieser weder signifikant entgegengesetzt verläuft noch mit abnehmender Intensität identifiziert werden kann. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Verteilung der Charakteristik im Vorstand moderierend den Vielfaltseffekt bedingt. Mitunter ist denkbar, dass sich bestimmte Konstellationen von Persönlichkeitsausprägungen besonders ergänzen, während andere eher neutral oder auch hemmend wirken.

Schließlich scheint im Vorstandsteam auch die Höhe der SA bzw. das Ausmaß der Vielfalt Einfluss auf den Wirkungszusammenhang zum Organisationserfolg zu nehmen. In ähnlicher Weise wie zur mittleren Ausprägung zeigen sich teilweise konträre Effektverläufe. Als Beispiel ist die Interdependenz zwischen der Diversität im Persönlichkeitsfaktor Verträglichkeit und CIR zu nennen.

Es zeigt sich, dass ein unterdurchschnittliches Streuungsverhalten zu positiven Effekten führt. Das heißt, Vielfalt ist fördernd, solange sie ein gewisses Maß nicht übersteigt. Demgegenüber bedingt zu viel Diversität eine schlechtere CIR der Banken dieser Untersuchung. Ein hypothetisches Vorstandsgremium von zwei Mitgliedern, bei dem das eine Mitglied teamorientiert agiert und das andere den Fokus auf individuelle Leistungen legt, wäre durch eine hohe Diversität gekennzeichnet (McCrae & Costa, 1987, S. 85 f.). Basierend auf der analysierten Stichprobe lässt sich ableiten, dass diese hohe Diversität eine negative Wirkung auf die CIR hat. In Anbetracht der deskriptiven Daten innerhalb der Persönlichkeitsdimension Verträglichkeit muss jedoch angemerkt werden, dass die SA von 1,92 als Grenzwert relativ gering ausfällt. Bei einem Vorstandsteam von zwei Personen ist eine maximale SA von 21,2 möglich (Vorstand 1: geringste Ausprägung Verträglichkeit; Vorstand 2: höchste Ausprägung Verträglichkeit). Der Grenzwert trennt die Streuung folglich nicht exakt in hohe und niedrige Vielfalt. Dies ist auch bei allen weiteren Persönlichkeitsdimensionen zu beobachten. Diversität ist folglich auf einer granularen Ebene zu diskutieren, um das optimale Ausmaß adäquat bewerten zu können. Gleichzeitig führen auch schon kleine Unterschiede in der Persönlichkeit zu beobachtbaren Effekten auf die Erfolgsvariablen. Das dargestellte Beispiel eines individuell- und team-orientierten Vorstands hat demnach nicht nur in der beschriebenen Polarität Konsequenzen. Bereits Nuancen führen in der Stichprobe zu einer negativen Entwicklung in der CIR. Die Abhängigkeit zwischen den Vielfalts- und Erfolgsvariablen verläuft ebenfalls nicht ausschließlich in einem u-förmigen Verlauf, sondern kann sich vereinzelt auch ab bestimmten Grenzwerten verwässern oder verstärken. Am Beispiel von Vielfalt im Verträglichkeitsfaktor und der CIR ist auch der moderierende Einfluss der Ausprägung zu berücksichtigen. Die Zusammenhänge treten nur unter der ergänzenden Bedingung auf, dass im Vorstandsteam ein bestimmter Ausprägungswert ( $\leq 31$ ) nicht überschritten wird. Die Faktoren, die Einfluss auf die Wirkung von Vielfalt nehmen, sind der Studie nach, folglich zusammen zu diskutieren und können nicht isoliert betrachtet werden.

### Abb. 11

*Zusammenfassende Darstellung der Einflussfaktoren*



A) Mittlere Ausprägung

D) Teamkonsistenz

A) Arbeitslosenquote

D) ...

B) Höhe der Vielfalt

E) ...

B) Geschäftsmodell

C) Vorstandsanzahl

C) Bilanzsumme

Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.



Vielfalt führt folglich nicht per se zu positiven oder negativen Effekten. Stattdessen wirkt eine Vielzahl von moderierenden Faktoren, die sowohl die originäre Wirkung der Vielfalt als auch den Organisationserfolg bedingen. Davon sind einige, insbesondere die organisationalen, akademisch gut erforscht und bekannt. Einflussvariablen wie beispielsweise die mittlere Ausprägung oder die Höhe der Vielfalt scheinen bislang weniger identifiziert zu sein. Als eine der wenigen weisen Neuman et al. (1999, S. 41) in ihrer Studie auf die moderierende Rolle der durchschnittlichen Ausprägung hin, differenzieren aber nicht zwischen der Höhe der Vielfalt. Daher soll anhand der Empirie nachfolgend mit der Beantwortung der Hypothesen ein Beitrag zur Diversitätsforschung im deutschsprachigen Raum geleistet werden.

## 6.2 Kontextualisierte Wirkungsbetrachtung von heterogenen Vorstandspersönlichkeiten

Aus den Ergebnissen der Untersuchung können sich neue Anforderungen in der Besetzung von Vorstandspositionen ergeben. Die gezielte Auswahl anhand von Persönlichkeiten kann mitunter dazu beitragen, negative Effekte zu vermeiden oder auch Chancen stärker erschließen zu können. Dazu bedarf es einer Analyse des Status quo und der Identifizierung von fehlendem Vielfaltspotenzial. Mit der nachfolgenden Beantwortung der Hypothesen soll aufgezeigt werden, wo Chancen und Risiken von Diversität liegen. Dazu werden die aufgestellten Hypothesen diskutiert und schließlich anhand der evaluierten Daten bestätigt oder abgelehnt.

### **Hypothese I: Vielfalt in Vorstandsteams hat keinen signifikanten Einfluss auf den Organisationserfolg**

Aufgrund der heterogenen Ergebnislage bisheriger Studien wurde angenommen, dass Diversität keinen Einfluss auf den Organisationserfolg nimmt. Anhand der Korrelationsanalyse konnte auch in dieser Untersuchung keine eindeutige Interdependenz identifiziert werden. Allerdings zeigen sich mit einem Signifikanzniveau von 5 % ab einer SA größer als 21,92 negative Auswirkungen auf die CIR und die Mitarbeiterzufriedenheit. Dabei ist zu konstatieren, dass die maximale SA für ein Zwei-Personen-Vorstand bei ca. 144 liegt. In der Stichprobe wurde als höchste Streuung ein Wert von 39,6 erzielt. Demnach bezieht sich die Ergebnislage lediglich auf das untere Drittel an potenzieller Diversität. Es zeigt sich damit, dass bereits geringe Vielfaltsausprägungen unter Vorständen ausreichen, um negative Auswirkungen nachweisen zu können. Diversität ist mit einer höheren Meinungsvielfalt verbunden. Möglicherweise belastet die Erweiterung der Perspektiven die Entscheidungsfindung, wodurch Kosten- und Ertragspotenziale nicht erschlossen werden, wenn sich das Vorstandsteam auf keine gemeinsame Strategie einigen kann. Hierdurch wäre auch die sinkende Mitarbeiterzufriedenheit erklärbar. Unklare Verhältnisse und Ungewissheit aufgrund ausbleibender Entscheidungen belasten das Sicherheitsbedürfnis von Mitarbeitenden (Drabe, 2015, S. 81). Infolge des zwar nachgewiesenen, aber nicht bedingungslosen und über alle Erfolgsvariablen negativen Einflusses auf die CIR, wird die Hypothese I abgelehnt.

### **Hypothese II: Vielfalt in Neurotizismus wirkt positiv auf den Organisationserfolg**

Anhand bisheriger Studien wurde angenommen, dass ein sachlich-emotional gemischtes Vorstandsteam für den Organisationserfolg förderlich ist. Die Korrelationsanalyse zwischen der SA in der Persönlichkeitsdimension und den Erfolgsvariablen deutete auf keinen Zusammenhang hin. Durch die Differenzierung anhand der moderierenden Variablen der Vorstandsanzahl, der mittleren Ausprägung und der Höhe Vielfalt wurden jedoch teils konträre Interdependenzen identifiziert. Grundsätzlich zeigt sich eine positive Wirkung auf die GKR, insofern das Vorstandsteam von mindestens drei Personen besetzt ist. Dabei kann eine Überlagerung von anderen moderierenden Variablen weitgehend ausgeschlossen werden. In beiden Clustern ist die mittlere Ausprägung (18,44 : 18,87) und die Höhe der Vielfalt (durchschnittlich 3,2 : 3,5) annähernd identisch. Gleichzeitig sind die Teams mit nur zwei Vorständen durchschnittlich beständiger, dennoch ist die GKR im Mittel etwas niedriger, sodass auch hier eine Überlagerung nicht direkt zu erwarten ist. Ferner zeigen sich positive Effekte auf die CIR unter der Bedingung einer geringen Streuung. Im Umkehrschluss wäre zu erwarten, dass homogene Vorstandsteams durchschnittlich eine schlechtere CIR erreichen. In der Clusterung sind sowohl Banken enthalten, die aus zwei oder auch mehr Personen besetzt sind, sodass hier eine Überschneidung ausgeschlossen werden kann. Zuletzt zeigt sich auch unter dem Einfluss der mittleren Ausprägung und der Höhe der Vielfalt ein Effekt auf die GKR. Unter der Bedingung, dass Neurotizismus maximal eine Ausprägung von 19 erreicht, was einer unter- bis durchschnittlichen Ausprägung entspricht (Satow, 2020b, S. 15 ff.), führt eine Streuung, die über 2,08 liegt, zu einer schlechteren GKR in der Stichprobe. Auch hier kann eine Überschneidung zur Vorstandsanzahl ausgeschlossen werden, da im Cluster der Banken mit mehr als zwei Vorständen höhere Ausprägungen ( $> 19$ ) zu finden sind. Zusammenfassend kann formuliert werden, dass sachlich-emotional gemischte Vorstandsteams für die GKR vorteilhaft sind, wenn mehr als zwei Vorstände zusammenarbeiten. Weiterhin kann von einer Vorteilhaftigkeit für die CIR ausgegangen werden, wenn das Team nicht homogen ist, aber ebenso keine polarisierte Vielfalt aufweist. Erreicht das Vorstandsteam hingegen eine zu hohe Diversität bei einer unter- bis durchschnittlichen Ausprägung der Persönlichkeitsmerkmale, sind negative Effekte auf die GKR zu beobachten. Ist die Diversität außerhalb dieser Bedingungen ausgeprägt, sind keine Zusammenhänge nachweisbar. Emotional-sachlich gemischte Vorstandsteams zeigen folglich nicht über alle Erfolgsvariablen uneingeschränkt positive Effekte, sodass die Hypothese II abgelehnt wird.

### **Hypothese III: Vielfalt in Extraversion ist positiv für den Organisationserfolg**

Studien wie die von Neuman et al. (1999, S. 14) wiesen positive Effekte von gesellig-introvertiert-gemischten Teams auf ihre Leistung nach. Dieser Einschätzung kann nicht uneingeschränkt gefolgt werden. Mit einem Korrelationskoeffizienten von 0,19 zur Reingewinnspanne über alle teilnehmenden Banken kann nicht von einem signifikanten Zusammenhang ausgegangen werden. Stattdessen ist sogar eine negative Interdependenz auf die CIR zu erwarten, wenn die Ausprägung

im Vorstandsteam den Wert 30,5 nicht überschreitet und sich die Vorstandsmitglieder zu stark im Persönlichkeitsfaktor unterscheiden. Das bedeutet für Vorstandsgremien, die im Mittel überdurchschnittlich gesellig auftreten, wobei jedoch einer von ihnen eine ausgeprägte Introversion zeigt, ein schlechteres Kosten-Ertrags-Verhältnis erzielen. Möglicherweise führen ihre Redseligkeit und Aufgeschlossenheit zu einer wahrgenommenen Dominanz für den introvertierten Vorstand, wodurch Konflikte entstehen, die letztlich die Cost-Income-Ratio belasten. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass sich Diversität positiv auf die Reingewinnspanne auswirkt, insofern die mittlere Ausprägung im Vergleich zur Norm maximal durchschnittlich bleibt. Dies scheint stimmig zur Interdependenz mit der CIR zu sein. Folglich ist Vielfalt positiv, wenn die Extraversion sich innerhalb einer typischen oder unterdurchschnittlichen Ausprägung im Vorstandsgremium zeigt (Reingewinnspanne). Demgegenüber reduziert Diversität den Organisationserfolg (CIR), wenn das Vorstandsteam im Mittel übermäßig gesellig ist. Der identifizierte positive Zusammenhang von Vielfalt zur GKR bei einer ausgeprägten Extraversion scheint dem zu widersprechen. Mitunter kann argumentiert werden, dass eine hohe Extraversion mit einer höheren Investitionsbereitschaft einhergeht. Kapitalstrukturen werden möglicherweise stärker für Investitionen genutzt, die durch zusätzliche Kosten die CIR zwar schwächen, zeitverzögert hingegen zu einer stärkeren Ertragskraft führen. Dennoch ist die Interdependenz anders als in vorhergehenden Untersuchungen nicht eindeutig. Daher muss die Hypothese III abgelehnt werden.

#### **Hypothese IV: Vielfalt in Gewissenhaftigkeit wirkt negativ auf den Organisationserfolg**

Bisherige Studien ließen einen negativen Zusammenhang zwischen Diversität im Persönlichkeitsfaktor Gewissenhaftigkeit und den Erfolgsvariablen vermuten. Das bedeutet, dass beispielsweise eine homogene Gruppe von strukturierten Vorständen erfolgreicher zu sein scheint als ein diverses Vorstandsteam mit Personen, die sowohl systematisch als auch kreativ Aufgaben erledigen. Diese Annahme scheint sich schwach auch im Korrelationskoeffizienten von -0,23 zur Reingewinnspanne zu bestätigen. Allerdings wird das geforderte Signifikanzniveau von 10 % leicht verfehlt. Dennoch zeigen sich zu allen finanzökonomischen Kennzahlen negative Interdependenzen bei Clusterung der Stichprobe. Eine gering ausgeprägte Diversität wirkt sich vor allem negativ auf die Reingewinnspanne aus. Gleichermaßen kann dieser Zusammenhang auch zur GKR beobachtet werden, allerdings unter der Bedingung, dass ein Vorstandsteam leicht über der gesellschaftlichen Norm ( $\leq 28$ ) als gewissenhaft charakterisiert werden kann. Im Rahmen der CIR wird der negative Einfluss insbesondere bei einem hohen Streuungsverhalten deutlich. Darüber hinaus ist festzustellen, dass sich bei geringer Vielfalt ein positiver Effekt auf die Mitarbeiterzufriedenheit gezeigt hat, der jedoch mit einem p-Wert von 0,152 das geforderte Signifikanzniveau verfehlt. Allerdings kann damit die fehlende Eindeutigkeit der Wirkung von Diversität im Persönlichkeitsfaktor Gewissenhaftigkeit demonstriert werden. Aufgrund der fehlenden Konsistenz der Interdependenzen wird die Hypothese IV abgelehnt.

**Hypothese V: Vielfalt in Offenheit hat keine Auswirkungen auf den Organisationserfolg**

In der Untersuchung von Neuman et al. (1999, S. 39) waren die Effekte von Vielfalt im Faktor Offenheit neutral, sodass weder positive noch negative Auswirkungen beobachtet werden konnten. Dies kann auf einer übergeordneten Betrachtung bestätigt werden, sodass auch in dieser Studie keine generellen Zusammenhänge zwischen Vielfalt und Erfolgsvariablen identifiziert werden konnten. Allerdings zeigen sich unter Integration der moderierenden Variablen sowohl positive als auch negative Einflüsse. Dabei scheinen Mitarbeiter eine gewisse Vielfalt ihrer Vorstände zu befürworten. Eine mäßige Diversität in der Führung zwischen Neugierde und Beständigkeit führt anhand der Stichprobe zu höherer Mitarbeiterzufriedenheit. Da viele Menschen nicht in ständiger Veränderung und damit Unsicherheit arbeiten möchten und zugleich aber Entwicklungsmöglichkeiten für sich und ihre Arbeit suchen, erscheint dieser Zusammenhang nachvollziehbar (Drabe, 2015, S. 77 ff.). Ferner zeigt sich ab einer gewissen Vielfalt auch ein positiver Einfluss auf die GKR. Eine ausbalancierte Führung zwischen beiden Polen scheint demnach auch zu einer profitableren Kapitalstruktur zu führen. Lediglich die Kunden, der an der Untersuchung beteiligten Banken, sind ab einer überdurchschnittlichen Ausprägung mit steigender Diversität zunehmend unzufriedener. Möglicherweise führt eine übermäßige Neugierde und Offenheit verbunden mit einer hohen SA zu belastenden Veränderungsprozessen. Es ist denkbar, dass Vorstandsteams mit hoher Meinungs-vielfalt und gleichzeitig starker Neugierde viele unterschiedliche Ideen testen und hierdurch nicht immer die Bedürfnisse der Kunden erfüllen. Zusammenfassend muss die Hypothese V aufgrund der identifizierten signifikanten Zusammenhänge abgelehnt werden.

**Hypothese VI: Vielfalt in Verträglichkeit beeinflusst den Organisationserfolg negativ**

Jansen und Searle (2021, S. 1842) wiesen in ihrer Studie nach, dass heterogene Teams im Faktor Verträglichkeit eher gegeneinander als miteinander agieren und hierdurch die Teamleistung belastet wird. In Anbetracht der Gegenüberstellung von Vielfalt differenziert nach der SA und ihrer Wirkung auf die CIR kann dieser Erkenntnis nicht bedingungslos gefolgt werden. Es zeigt sich, dass Vielfalt die CIR positiv bedingt, insofern eine SA von 1,92 nicht überschritten wird. Aufgrund dieses minimalen Grenzwertes kann vermutet werden, dass Homogenität zu einem schlechteren Kosten-Ertrags-Verhältnis führt. Demnach ist sowohl zu wenig als auch zu viel Diversität belastend für die CIR. Dies zeigt sich auch an der signifikanten negativen Interdependenz mit einer SA höher als 1,92. Darüber hinaus kann anhand der Untersuchungsergebnisse angenommen werden, dass Diversität insbesondere belastend für die CIR ist, wenn der Faktor Verträglichkeit nur gering ( $\leq 31$ : entspricht einer durchschnittlichen Ausprägung) im Vorstandsteam beobachtbar ist. Im Transfer wird diese Situation etwa durch ein Team von drei Vorständen beschrieben, von denen einer eher teamorientiert ist, während die anderen beiden es bevorzugen, individuell ihre Aufgaben zu erfüllen (Drabe, 2015, S. 85 f.). Die Bedürfnisse des teamorientierten Vorstands werden unerfüllt bleiben,

sodass sich hierdurch Frustration und Konfliktpotenzial entwickeln können, die letztlich die Effizienz der Bank belasten. Dieser Effekt wird auch in Auswirkung auf die Reingewinnspanne deutlich. In der Konsequenz kann zwar vermutet werden, dass eine zu hohe Vielfalt im Faktor Verträglichkeit den Organisationserfolg mindert, allerdings ist dies im Datenset nicht an allen Erfolgsvariablen nachweisbar. Daher wird die Hypothese VI abgelehnt.

#### **Hypothese VII: Vielfalt im Leistungsmotiv wirkt positiv auf den Organisationserfolg.**

Leistungsmotivierte Menschen sehen ihren Antrieb in der Erbringung von exzellenten Leistungen (Rademacher, 2014, S. 41). Daher wurde angenommen, dass eine homogene Gruppe von leistungsmotivierten Vorständen eher dazu neigt, sich gegenseitig zu behaupten, anstatt miteinander erfolgreich zu agieren. Im Rahmen dieser Empirie kann festgestellt werden, dass eine hohe SA sich besonders negativ auf die Kundenzufriedenheit der an der Untersuchung beteiligten Banken auswirkt. Diese Interdependenz zeigt sich noch deutlicher, wenn das Vorstandsteam überdurchschnittlich leistungsmotiviert ist und die SA höher ausfällt. Dabei hat die isolierte Ausprägung der Leistungsmotivation keinen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit (siehe Anhang: Korrelationsanalyse der mittleren Ausprägung je Persönlichkeitsdimension). Folglich bewerten Kunden insbesondere eine polarisierte Charakteristik in der Leistungsmotivation eher negativ. Möglicherweise führt eine hohe SA zu abnehmender Kundenzentrierung bedingt durch eine sich unterscheidende Erfolgsdefinition. Leistungsmotivierte Menschen möchten ihre Tätigkeiten besonders gut erfüllen und andere übertreffen (Rademacher, 2014, S. 40). Mitunter fehlt ihnen der Antrieb durch Kollegen mit ähnlichem Erfolgsanspruch, wodurch sich ihre eigene Anspruchshaltung mindert und zu geringerer Kundenzufriedenheit führt. Gleichzeitig ist allerdings bei einer durchschnittlich höheren Ausprägung in Verbindung mit Vielfalt eine profitablere GKR zu beobachten. Möglicherweise führt die Diversität zwar zu einem Verlust an Kundenzentrierung, jedoch nicht zu einem geringeren Ertragsanspruch. Kennzahlen wie die GKR können einfacher als die Kundenzufriedenheit untereinander zu umliegenden Genossenschaftsbanken oder dem Wettbewerb verglichen werden. Zugleich sind finanzökonomische Kennzahlen greifbarer und leichter zu bewerten. Zusammenfassend zeigt sich allerdings kein richtungskonsistenter und variablenübergreifender Effekt, sodass die Hypothese VII abgelehnt wird.

#### **Hypothese VIII: Vielfalt im Machtmotiv wirkt positiv auf den Organisationserfolg**

Es wurde erwartet, dass Dualismus im Vorstandsteam zwischen machtmotivierten und weniger machtmotivierten Vorständen eher ausgleichend wirkt und Rollenkonflikte reduziert (Rademacher, 2014, S. 46). Angesichts der Mitarbeiterzufriedenheit zeigt sich, dass Vielfalt im Machtmotiv einen umgekehrt u-förmigen Verlauf annimmt. Demnach führt eine geringe Diversität zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit, während eine zu hohe Vielfalt diese mindert. Dabei wurde eine SA von 0,71 als Grenzwert determiniert. Unter diesem Grenzwert befanden sich lediglich Banken, die keine Streuung aufweisen. Demnach kann auf Basis der Stichprobe darauf geschlossen werden, dass sich

Homogenität noch schlechter auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt. Mitarbeitende wünschen sich folglich ein Vorstandsteam, das grundsätzlich ein ähnliches Machtverständnis lebt. Möglicherweise führen unterschiedliche Perspektiven im Machtmotiv zu einem heterogenen Führungsverständnis, das zu einer unklaren Erwartungshaltung führt. Mitarbeitenden könnte es dadurch schwerer fallen, Anforderungen zu verstehen und diese adäquat umzusetzen. Daneben zeigt sich bei einer geringen SA eine negative Interdependenz zur Reingewinnspanne. Das heißt umso stärker die Streuung bis zu einem Maximalwert steigt, desto geringer fällt die Erfolgsvariable aus. Mitunter tragen zu geringe Meinungsunterschiede nicht zu einer Perspektivenerweiterung bei, sondern erhöhen lediglich das Konfliktpotenzial, sodass hierdurch ertragsrelevante Entscheidungen unter dem unterschiedlich ausgeprägten Machtbedürfnis leiden. Faktisch kann allerdings nicht von einer positiven Wirkung von Vielfalt im Machtmotiv auf die Erfolgsvariablen ausgegangen werden, sodass die Hypothese VIII abgelehnt wird.

### **Hypothese IX: Vielfalt im Sicherheitsmotiv ist positiv für den Organisationserfolg**

Vielfalt im Sicherheitsmotiv wurde für Vorstandsgremien, die entweder zur Risikoaversion neigen oder, die bewusst riskante Entscheidungen bevorzugen als ausgleichendes Element bewertet. Die Korrelationsanalyse deutet bestätigend auf einen positiven Zusammenhang zur Kundenzufriedenheit hin. Dieser kann jedoch nicht mit dem geforderten Signifikanzniveau bestätigt werden. Allerdings zeigt sich, dass bei hoher durchschnittlicher Ausprägung des Sicherheitsmotivs im Vorstand Vielfalt zur Steigerung der Reingewinnspanne, GKR und Kundenzufriedenheit führt. In Bezug auf die Praxis sind darunter Vorstandsteams zu verstehen, von denen ein Teil zu einer starken Sicherheitsorientierung neigt, die aber bereichert werden durch ein Vorstandsmitglied, welches weniger Risikoaversion zeigt. Dies scheint nachvollziehbar im Kontext, bewusst vereinzelt Risiken als Chance zu nutzen und dadurch Ertragspotenziale erschließen zu können. Neben der Reingewinnspanne bzw. der GKR profitieren Kunden und Mitglieder von der finanziellen Stärke ihrer Bank, wodurch letztlich eine Steigerung der Kundenzufriedenheit zu erwarten ist. Damit ist nicht gemeint, dass der risikoorientierte Vorstand die Meinung der anderen überlagert, sondern deren sicherheitsorientierte Perspektive erweitert. Gleichzeitig ist zu erkennen, dass Vielfalt die GKR und Mitarbeiterzufriedenheit mindert, wenn das Sicherheitsmotiv eher gering ausgeprägt ist. Eine hohe Risikofreude im Vorstandsteam mit gleichzeitiger Polarisierung wird mitunter das Sicherheitsbedürfnis von Mitarbeitern belasten, sodass hierdurch Vielfalt kontraproduktiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit wirkt. Daneben scheint in einer solchen Vorstandskonstellation Diversität nicht zur gleichen Perspektivmaximierung beizutragen wie in einem sicherheitsorientierten Team. Möglicherweise birgt ein solcher kontextueller Rahmen ein größeres Konfliktpotenzial. Alternativ könnte die niedrigere GKR auf die geminderte Mitarbeiterzufriedenheit zurückzuführen sein. Trotz alledem können keine variablenübergreifenden positiven Effekte bestätigt werden, sodass auch die Hypothese IX abgelehnt werden muss.

Die Thesendiskussion verdeutlicht die multilaterale Abhängigkeit des Wirkungszusammenhangs von Diversität auf den Organisationserfolg. Zum Teil scheint es schwierig, konträre Interdependenzen zwischen den Erfolgsvariablen interpretativ in einen sinnvollen kontextuellen Rahmen zu bringen. Dennoch wird mit der Thesendiskussion die Forschungsfrage beantwortet. Diversität führt bereits bei minimalen Persönlichkeitsdifferenzen zu Auswirkungen auf den Organisationserfolg. Dabei hängt Intensität und Richtung der Effekte von einer Vielzahl von Rahmenbedingungen ab. Menschen sind durch ihre individuelle Persönlichkeit einzigartig. Die Ergebnisdiskussion verdeutlicht, dass Diversität nicht nur eine Frage des Geschlechts ist. Es erscheint für Genossenschaftsbanken notwendig, sich dem Thema aktiv anzunehmen, Effekte zu erkennen und Ressourcen sinnvoll zu nutzen. Daher werden folgend Handlungsempfehlungen auf Basis der dargestellten Ergebnisse skizziert.

### 6.3 Handlungsempfehlungen auf Basis der Thesendiskussion

In den letzten Jahren nimmt die Zugehörigkeit und Bindung an kollektive Strukturen immer weiter ab (P. C. Weber, 2020, S. 258). Menschen streben danach, ihre eigene Individualität zu finden und auf Basis dieser ihr Lebensmodell zu gestalten. Die Persönlichkeit ist dabei das Fundament von Verhalten und Erleben. Folglich ermöglicht die Flexibilisierung gesellschaftlicher Netzwerke (Respekt von Minderheiten, Toleranzanstieg traditioneller Gruppen wie Kirchen, Strukturvielfalt von Arbeitsmöglichkeiten) eine weiter zunehmende Individualisierung des Einzelnen (P. C. Weber, 2020, S. 258). Es ist zu erwarten, dass auch die nachrückende Generation an genossenschaftlichen Bankvorständen sich vermehrt diversifizieren wird. Dabei wird es einen Unterschied machen, inwieweit Banken Diversität aktiv nutzen oder passiv akzeptieren. Dazu werden nachfolgend auf Basis von genossenschaftlichen Clustern Handlungsempfehlungen gegeben, die aus den empirischen Ergebnissen abgeleitet sind. Die Empfehlungen berücksichtigen in ihrer Formulierung sowohl die positiven als auch negativen Auswirkungen. Demnach werden nur die Diversitätsstrukturen nahegelegt, die eine erwünschte Entwicklungen der Erfolgsvariablen erwarten lassen.

Nachstehend wird ein Profil dargestellt mit der durchschnittlichen Persönlichkeitsstruktur eines genossenschaftlichen Bankvorstandes. In der ersten Spalte ist die jeweilige Persönlichkeitsdimension abgekürzt angegeben (Neurotizismus = NZ, Extraversion = EV, Gewissenhaftigkeit = GH, Offenheit = OH, Verträglichkeit = VK, Leistungsmotiv = LM, Machtmotiv = MM, Sicherheitsmotiv = SM). Dabei sind die zwei Pole der Skala mit Adjektiven bzw. Substantiven beschrieben, um die Dimension greifbar zu machen. Die Zahlen eins bis neun ermöglichen eine Einschätzung und Vergleichbarkeit der Ausprägung mit der normalverteilten Normstichprobe (1-3 = geringe Ausprägung, 4-6 = mittlere Ausprägung, 7-9 = hohe Ausprägung). Der Wert 5 entspricht dabei jeweils der durchschnittlichen Norm in der deutschen Bevölkerung. Diese sogenannten Stanine-Werte werden aus der Transformation des Ausprägungswertes gebildet und erlauben eine altersunabhängige Gegenüberstellung (Satow, 2020b, S. 13 ff.).

**Abb. 12**

*Handlungsempfehlung für eine durchschnittliche Vorstandspersönlichkeit*

Legende		gering			mittel			hoch			
●	Profilausprägung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
▨	Diversitätsempfehlung										
NZ	sachlich			●	▨						emotional
EV	passiv						●	▨	▨		aktiv
GH	unstrukturiert						●				systematisch
OH	traditionell				▨	●					originell
VK	kritisch					●	▨				nachsichtig
LM	Misserfolge meiden				●						Erfolge suchen
MM	Vertrauen					●	▨				Kontrolle
SM	risikofreudig			●	▨	▨	▨	▨	▨	▨	risikoavers

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Satow (2020b) S 13 ff.; McCrae & Costa (1987) S 85 f.

Im Durchschnitt zeigt sich, dass ein genossenschaftlicher Bankvorstand sich etwas sachlicher und zugleich etwas aktiver verhält als das Mittel der Norm (Repräsentativstichprobe des Testverfahrens). Je nach Alter der Vorstände kann ein weiteres Mitglied, das eine etwas emotionalere Persönlichkeit hat, zu einem besseren Verhältnis der CIR führen. Die Ausprägung an Neurotizismus nimmt mit zunehmendem Alter, insbesondere ab 50 Jahren, ab (Asendorpf, 2005, S. 15 ff.). Daher können hier minimal emotionalere Persönlichkeitsressourcen unterstützend auf die CIR wirken. Quantitativ kann auf Basis der Regressionsgleichung der Effekt, wie in Tab. 13 dargestellt, formuliert werden. Hier ist zunächst zu konstatieren, dass die angegebene SA sich nicht aus der Abb. 12 ablesen lässt. Diese bezieht sich auf die Rohwerte und nicht auf die Stanine-Werte der Grafik.

**Tab. 13**

*Quantitative Wirkung von Diversität im Faktor Neurotizismus*

Beeinflusste Organisationsvariable	Regressionsgleichung	CIR ohne Diversität (SA = 0)	CIR mit maximal positiver Diversität (SA = 2,08)
CIR	= 0,74 - 0,057 SA	74 %	62,14 %

Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

Folglich bereichert ein etwas emotionalerer Vorstand einen eher sachlichen Kollegen. Eine geringe Diversität führt zur Reduktion der CIR um knapp 12 % - Punkte. Dabei sind die negativen Wirkungen



berücksichtigt, sodass hier lediglich die Spanne an Vielfalt angegeben wird, die zu ausschließlich positiven Effekten führt.

**Tab. 14***Quantitative Wirkung von Diversität im Faktor Extraversion*

Beeinflusste Organisationsvariable	Regressionsgleichung	SA = 0	SA = 3,54
GKR	$= 0,0013 + 0,00059 SA$	0,13 %	0,34 %

Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

Für den Faktor der Extraversion kann in Verbindung zwischen der Abb. 12 und Tab. 14. abgeleitet werden, dass durch die Zusammenarbeit zwischen einem eher offenen Vorstand und einem noch geselligeren Kollegen sich positive Effekte für die GKR ergeben. Hierdurch sind Steigerungen von über 100 % möglich. Die Mitglieder von Vorstandsgremien sollten folglich abhängig von ihrer Ausprägung darauf achten, dass sie sich durch eine unterschiedlich ausgeprägte Extraversion ergänzen. Dabei muss die Geselligkeit im Durchschnitt unter allen Mitgliedern des Teams hoch ausgeprägt sein.

**Tab. 15***Quantitative Wirkung von Diversität im Faktor Offenheit*

Beeinflusste Organisationsvariable	Regressionsgleichung	SA = 2,83	SA = 3,54
Mitarbeiterzufriedenheit	$= 3,418 + 0,248 SA$	4,12	4,3
GKR	$= 0,00003 + 0,0006 SA$	0,17 %	0,22 %

Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

Im Rahmen des Faktors Offenheit ist zu berücksichtigen, dass hier die minimale SA von 2,83 angesetzt ist, um sowohl einen positiven Einfluss von Diversität auf die Mitarbeiterzufriedenheit als auch auf die GKR zu erzielen. Die Interdependenz zur GKR setzt diese voraus. Hier wird deutlich, dass eine höhere Vielfalt die Mitarbeiterzufriedenheit und GKR begünstigt, wenn der Vorstand eine mittlere Ausprägung im Faktor Offenheit aufweist. Dabei sollte das Team durch eher traditionelle Persönlichkeitsressourcen angereichert werden. In der Folge sind Mitarbeitende zufriedener und die GKR höher.

**Tab. 16***Quantitative Wirkung von Diversität im Faktor Verträglichkeit*

Beeinflusste Organisationsvariable	Regressionsgleichung	SA = 0	SA = 1,92
CIR	$= 0,76 - 0,115 SA$	76 %	54 %

Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

Durchschnittlich ist das Verhalten eines Vorstandes der GFG im Faktor Verträglichkeit ausgewogen zwischen den Eigenschaften kritisch und nachsichtig (Abb. 12). Angereichert um die Tab. 16 zeigt sich, dass eine begrenzt höhere Vielfalt die CIR um über 20 %-Punkte senken kann. Demnach kann ein Vorstand, der im Stanine-Wert 7 (eher nachsichtig in der Persönlichkeit) verortet ist, einen Kollegen mit dem Wert 5 positiv ergänzen.

**Tab. 17***Quantitative Wirkung von Diversität im Faktor Machtmotiv*

Beeinflusste Organisationsvariable	Regressionsgleichung	SA = 0	SA = 0,71
Mitarbeiterzufriedenheit	= 3,228 + 1,065 SA	3,228	3,98

Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

Vorstandsteams, die alle ausgewogen von Kontrolle und Vertrauen motiviert sind haben durchschnittlich eine Mitarbeiterbewertung von 3,228, wobei die Zahl 5 die höchste Zufriedenheit symbolisiert. Hier zeigt sich, dass ergänzende Vorstände, die minimal mehr von Kontrolle oder Vertrauen angetrieben sind, positiv die Mitarbeiterzufriedenheit begünstigen. Folglich sollten Vorstandsteams bei ihrer Zusammenstellung darauf achten, dass nicht alle ein gleiches Machtverständnis vertreten, sich aber gleichzeitig auch nicht polarisierend unterscheiden.

**Tab. 18***Quantitative Wirkung von Diversität im Faktor Sicherheitsmotiv*

Beeinflusste Organisationsvariable	Regressionsgleichung	SA = 2,13	SA = 6,06
Reingewinnspanne	= 0,0037 + 0,0012	0,63 %	1,1 %

Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

Hier entspricht die SA von 6,06 einem Vorstandsteam, in dem ein Vorstand tendenziell zur Risikofreude neigt, während ein Kollege sich maximal sicherheitsorientiert verhält. Zugleich tritt eine positive Wirkung auf die Reingewinnspanne nur dann ein, wenn sich die Vorstände in einem Minimum von 2,13 unterscheiden. Demzufolge kann entnommen werden, dass risikoorientierte Vorstandsteams durch absolut risikoaverse Vorstände ihre Reingewinnspanne nahezu verdoppeln können. Vielfalt in diesem Motiv reichert die Perspektiven an und qualifiziert damit den betrieblichen Erfolg.




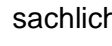


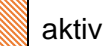











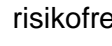
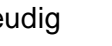

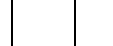


Lediglich in den Faktoren Gewissenhaftigkeit und Leistungsmotiv wird keine Diversifizierung empfohlen. Auch wenn eine höhere Ausprägung in der Dimension Gewissenhaftigkeit mit der Mitarbeiterzufriedenheit positiv korreliert (siehe Anhang: Korrelationsanalyse der mittleren Ausprägung je Persönlichkeitsdimension), belastet die Vielfalt eher die Erfolgsvariablen. Ähnliches ist im Leistungsmotiv festzustellen. Hier führt mehr Diversität bei einer grundsätzlich höheren Ausprägung zu einer besseren GKR, wirkt aber gleichzeitig negativ auf die Kundenzufriedenheit.

Demnach kann in Summe unter Berücksichtigung aller Effekte der Diversität in den Faktoren keine vollständig positive Wirkung attestiert und somit auch nicht nahegelegt werden.

Insgesamt zeigt sich, dass bereits kleine Unterschiede zu positiven Effekten führen können bzw. durch Vermeidung von Polarisierung auch negative Auswirkungen verhindert werden. Bei einer durchschnittlichen Vorstandspersönlichkeit der GFG scheint Dualismus nur annähernd im Sicherheitsmotiv förderlich zu sein, wobei auch hier keine ausgewogene Mischung zwischen Risikofreude und Risikoaversion zu empfehlen ist. Dabei soll die Quantifizierung exemplarisch an dem durchschnittlichen Persönlichkeitsprofil eines Bankvorstands der GFG verdeutlichen, welche positiven Effekte durch Vielfalt auf der Persönlichkeitsebene erzielt werden können. Zwischen den Clustern sind nur minimale Abweichungen in den Ausprägungen zu beobachten. Am deutlichsten zeigen sich Unterschiede bei Vorständen von Spezialinstituten und gemischt-geschlechtlich-besetzten Vorstandsteams. Diese zeigen sich unter anderem leicht geselliger, offener für Erfahrungen und weniger machtmotiviert (siehe Anhang: Vergleichende Persönlichkeitsdarstellung von Vorstandsteams).

**Abb. 13**

*Handlungsempfehlung für gemischt-geschlechtliche Vorstandsteams*

Legende		gering			mittel			hoch			
	Profilausprägung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	Diversitätsempfehlung										
NZ	sachlich										emotional
EV	passiv										aktiv
GH	unstrukturiert										systematisch
OH	traditionell										originell
VK	kritisch										nachsichtig
LM	Misserfolge meiden										Erfolge suchen
MM	Vertrauen										Kontrolle
SM	risikofreudig										risikoavers

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Satow (2020b) S 13 ff.; McCrae & Costa (1987) S 85 f.

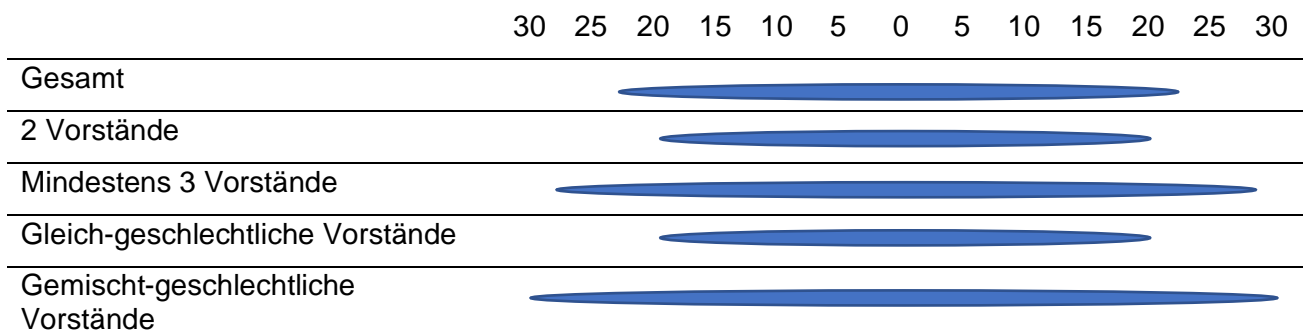
Das leicht abweichende Persönlichkeitsprofil von gemischt-geschlechtlichen Vorstandsteams bedingt auch minimale Veränderungen in der Diversitätsstruktur. Diese sind am deutlichsten im Faktor Extraversion und Offenheit erkennbar. Durch ihr geselligeres Verhalten kann unter der Bedingung einer nicht zu hohen Vielfalt auch eine Vorstandspersönlichkeit mit

überdurchschnittlicher Ausprägung in der Dimension Extraversion bereichernd für die GKR wirken. Daneben ist auch eine höhere Heterogenität im Faktor Offenheit möglich, die unter der Maßgabe einer begrenzten Vielfalt positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit und GKR wirkt. Dennoch ist zu bedenken, dass jede Vorstandskonstellation individuell zu bewerten ist. Die Abb. 12 und 13 verdeutlichen lediglich eine durchschnittliche Persona unter den Vorstandspersönlichkeiten der GFG. Den Ergebnissen zufolge ist beispielsweise begrenzt Vielfalt in der Dimension Neurotizismus förderlich für die CIR, wenn der Faktor höher ausgeprägt ist als dargestellt. Dennoch veranschaulicht die Grafik, dass Diversität nicht Polarisierung bedeutet, sondern die Erweiterung eigener Perspektiven. Ferner kann das Profil je nach Erfolgsfokus der Bank anders definiert werden. Mitunter ergeben sich unterschiedliche Diversitätsstrukturen für Institute deren Fokus ausschließlich auf der finanziellen Profitabilität liegt. Zudem ist zu erwarten, dass sich viele der an der Untersuchung beteiligten Banken derzeit nicht aktiv mit Diversität beschäftigen. Einer Studie nach sind in nur 17 % der Unternehmen Vielfaltsstrategien vorhanden oder in Planung (Brüll & Kampkötter, 2022, S. 13). Das heißt, die identifizierten Interdependenzen sind vermutlich allein auf Meinungsvielfalt und Persönlichkeitsunterschiede zurückzuführen. Im Umkehrschluss ist zu erwarten, dass Unternehmen, die sich bewusst für die Förderung von Diversität entscheiden, die Effekte potenzieren können. Entscheiden sich Vorstände dazu, das Thema Diversität mit bedeutenden Attributen zu assoziieren, kann die daraus entstehende Aufmerksamkeit im Sinne einer selbsterfüllenden Prophezeiung zur Erschließung von Potenzialen beitragen. Es ist differenziert zu bewerten, ob aus einer Diversitätsstrategie heraus Meinungsunterschiede anerkannt und gefördert werden oder diese in einer zufälligen Persönlichkeitsvielfalt begründet liegen.

In Anbetracht der gesellschaftlichen Individualisierung und der Chancen, die in einem aktiven Diversitätsmanagement liegen, ist zu empfehlen den eigenen Status quo zu bewerten. Dazu bietet sich eine Reflexion eigener Persönlichkeitsressourcen im Vorstandsteam an. Jede Charakteristik bringt Vorteile, aber auch möglicherweise Störfaktoren in der Teamarbeit mit sich. Durch gegenseitiges Verständnis für die Persönlichkeit des anderen werden Frustrations- und Konfliktpotenzial reduziert (Stöwe & Keromosemito, 2004, S. 19 f.). Gleichzeitig kann das gezielte Einbringen von Stärken, die Entwicklung der Erfolgsvariablen begünstigen. In einem Vorstandsteam, in dem aufgrund einer hohen Risikofreude Herausforderungen seltener wahrgenommen werden, kann die Meinung des risikoaversen Vorstands möglicherweise kommende Entwicklungen antizipieren und hierdurch Verluste verhindern. Solche Beispiele zeigen, wie unterschiedliche Motivationen in verschiedenen Situationen zweckmäßig zur Profitabilität des Geschäftsmodells eingesetzt werden können. Zudem scheinen gewisse organisationale Strukturen mit Vielfalt in Vorstandsteams einherzugehen. Die Abb. 14 verdeutlicht die differente Streuungsintensität in den untersuchten Clustern.

**Abb. 14**

## Streuungsintensität in den untersuchten Clustern



Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

Vielfalt ist demnach in gemischt-geschlechtlichen Vorstandsteams sowie in Vorständen mit mindestens drei Mitgliedern am stärksten ausgeprägt. Banken, die gezielt auf eine höhere Meinungs- und Persönlichkeitsvielfalt setzen möchten, sollten demnach ihre Anzahl an Vorstandspositionen und deren paritätische Besetzung bewerten. Im Umkehrschluss zeigt sich, dass eine höhere Homogenität in Banken mit nur zwei Vorständen oder ausschließlich männlich besetzten Führungsteams zu beobachten ist.

Umsetzungskonzepte von Diversitätsstrategien reichen von der Erfüllung gesetzlicher Anforderungen bis zur Integration vielfaltsfördernder Werte in der Unternehmenskultur (Thomas & Ely, 1996, S. 5 f.). Mit steigender Überzeugung und wachsendem Glauben an die Vorteilhaftigkeit von Meinungsvielfalt nimmt auch die Komplexität der Umsetzung zu. Diese Studie hat aufgezeigt, welche Chancen und Hindernisse durch Vielfalt in Vorstandsteams entstehen können. Die Effekte sind vielseitig und nicht immer kontextuell greifbar. Dennoch ergibt sich durch gesellschaftliche Entwicklungen per se schon die Notwendigkeit sich mit Diversität auseinanderzusetzen. Andernfalls werden Effekte unkontrolliert den Unternehmenserfolg durch die weitere Heterogenisierung der Gesellschaft bedingen.

## 7 Fazit

Die akademischen Disziplinen haben bereits in unterschiedlichen Kontexten die Auswirkungen von Vielfalt auf die Teamleistung bzw. den Unternehmenserfolg untersucht. Dennoch sind die Ergebnisse kontrovers und vielschichtig. Die wachsende Relevanz von Diversität in der Gesellschaft hebt die Bedeutung solcher Untersuchungen für Unternehmen und Teamprozesse hervor. Diese Studie bereichert die bisherigen Erkenntnisse durch eine Detailbetrachtung auf der Persönlichkeitsebene. Dazu werden nachstehend die gewonnenen Interdependenzen und sich daraus ergebende Schlussfolgerungen unter Betrachtung der eingangs gestellten Forschungsfrage diskutiert. Mit einer kritischen Reflexion des Vorgehens und der Datenqualität wird die Validität der Aussagen qualifiziert und hieraus Handlungsempfehlungen abgeleitet. Diese werden schließlich mit einem Ausblick in fortführende Forschungsfelder abgerundet.

### 7.1 Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Erkenntnisse der Persönlichkeitspsychologie führten zu umfassenden Studien zwischen der Individualität von Menschen und sich daraus ergebenden Effekten. Insbesondere der eigenschaftstheoretische Ansatz des Big Five wurde vielfach genutzt, um festzustellen, ob bestimmte Persönlichkeitskonstellationen krankheitsanfällig sind oder auch förderlich in bestimmten beruflichen Positionen. Seltener hingegen sind Studien zur Diversität von Teams auf Basis der eigenschaftsbasierten Persönlichkeitsbetrachtung. Daher ergänzt die Beantwortung der Forschungsfrage dieser Thesis die vorhandene Literatur und Studienlage.

Die Frage nach den Auswirkungen von Vielfalt in Vorstandsteams auf den genossenschaftlichen Unternehmenserfolg ist keinesfalls eindeutig zu beantworten. Bereits die Definition von Variablen, die sowohl zur Beschreibung der Persönlichkeit geeignet sind als auch solche, die den Organisationserfolg ganzheitlich erfassen, ist komplex. Demzufolge ist diese Komplexität auch anhand der wechselseitigen Interdependenzen zwischen beiden Konstrukten zu beobachten. Die Vielfalt der Persönlichkeit und der Organisationserfolg sind als Meta-Variablen zu verstehen, die je nach Studie unterschiedlich operationalisiert werden. Zudem ist festzustellen, dass sich trotz der wachsenden Bedeutung von Vielfalt in der Gesellschaft Vorstände von Genossenschaftsbanken wesentlich homogener verhalten als die Grundgesamtheit der deutschen Bevölkerung. Aufgrund dessen sind die Ergebnisse für die GFG praxisrelevant. Diese können Grundlage von Diversitätsstrategien sein, anhand derer sich Genossenschaftsbanken hetero- bzw. homogener ausrichten oder sich in ihrer Vorstandszusammensetzung bestätigt sehen.

Insgesamt können im Rahmen dieser Studienarbeit sowohl positive als auch negative Einflüsse von Diversität identifiziert werden. Folglich kann die Frage, ob sich Vielfalt in den Persönlichkeitsressourcen eines Vorstandsteams auf den Unternehmenserfolg auswirkt, zunächst bejaht werden. Allerdings sind die Effekte differenziert in einer Kontextbetrachtung zu bewerten. Einerseits ist die jeweilige Ausprägung der Vorstände in einzelnen Persönlichkeitsfacetten

maßgebend. Demzufolge entscheidet beispielsweise das in einem Vorstandsteam vorhandene Ausmaß an Extraversion über einen positiven oder negativen Einfluss von Diversität. Es macht einen qualitativen Unterschied ob drei Vorstände zusammenarbeiten, von denen zwei eher introvertiert und nur einer sich gesellig zeigt oder das Verhältnis spiegelbildlich vertreten ist. Das Ausmaß an Vielfalt ist in beiden Varianten in etwa identisch. Allerdings differenzieren sich die nutzbaren Persönlichkeitsressourcen, sodass Vielfalt allein nicht über Erfolg oder Misserfolg entscheiden kann. Andererseits entscheidet die Höhe der Vielfalt in einzelnen Dimensionen über Wirkungsrichtung und -intensität. Grundsätzlich kann auf Basis der Studienergebnisse angenommen werden, dass ein polarisiertes Vorstandsteam, also ein Team mit höheren Abweichungen in den Persönlichkeitsfacetten, tendenziell den Unternehmenserfolg negativ bedingt. Dahingegen wirkt eine begrenzt geringere Diversität, je nach Persönlichkeitsdimension, im Vorstandsteam bereichernd. Diese Diversitätsrückschlüsse sind auf einer Mikroebene auf die einzelnen Facetten der Persönlichkeit fokussiert. Für Vielfalt per se ist nur ein negativer Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit und CIR festzustellen. Zusammenfassend sind die Auswirkungen anhand der vorhandenen Persönlichkeitsressourcen, dem Ausmaß an Diversität und der kategorialen Betrachtung einzelner Persönlichkeitsdimensionen zu bewerten. Innerhalb dieser Moderatoren ist die Forschungsfrage nach den Auswirkungen von heterogenen Persönlichkeiten im Vorstandsteam differenziert zu beantworten.

In Anbetracht dessen lassen sich nur bedingt allgemeine Schlussfolgerungen formulieren. Dennoch sind Unternehmen damit gefordert sich durch die zunehmende Individualisierung der Gesellschaft mit Diversität aus einer Dienstleister- und Arbeitgeberperspektive zu beschäftigen. Die identifizierten Dynamiken lassen vermuten, dass sich grundsätzlich Auswirkungen ergeben, wenn heterogene Persönlichkeiten aufeinandertreffen. Zudem ist zu erwarten, dass bedingt durch die sozialen Entwicklungen sich Vorstandsteams perspektivisch diverser zusammensetzen. Die identifizierten negativen Einflüsse einer zu hohen Diversität, können möglicherweise durch ein aktives Management und einer vielfaltsfördernden Unternehmenskultur verhindert oder sogar in positive Effekte harmonisiert werden. Resümierend führt die Kenntnis über die unterschiedlich ausgeprägten Persönlichkeitsfacetten in einem Vorstandsteam mitunter zu differenzierten Effekten. Vorstände, die sich über die verschiedenen Persönlichkeiten im Team bewusst sind, können Ressourcen womöglich aufgabenkongruent und zielgerichtet nutzen.

## 7.2 Kritische Reflexion

Die Beantwortung der Forschungsfrage erfolgte auf Basis eines empirischen Untersuchungsdesigns. Dabei wurden die Persönlichkeit und der Organisationserfolg mithilfe einer Literaturanalyse in Subvariablen operationalisiert. Als Grundlage wurde die einschlägige Lektüre der letzten Jahre komprimiert in Bezug auf die Forschungsfrage dargestellt. Mithilfe der evaluierten Persönlichkeiten und den recherchierten Erfolgsgrößen wurden Diversitätswirkungen identifiziert und in einem Kontext interpretiert.

Im Rahmen der Literaturanalyse wurde als primäre Erfolgsvariable von Genossenschaftsbanken die Mitgliederförderung identifiziert (C. Glaser, 2017, S. 139). Dabei erfolgte eine Gleichstellung zwischen genossenschaftlichem und generellem Unternehmenserfolg, da angenommen wurde, dass die Mitgliederförderung eine Profitabilität voraussetzt. Nach dem Modell von Krause (2006, S. 32) ist diese Wirtschaftlichkeit über Basisindikatoren, Generatoren und Rahmenbedingungen erklärbar. Innerhalb der Stichprobe war diese wechselseitige Abhängigkeit nur bedingt zu beobachten. Beispielsweise konnte im Rahmen der Korrelationsanalyse zwischen der Kundenzufriedenheit und den anderen Erfolgsgrößen kein Zusammenhang erkannt werden, obwohl nach Krause (2006, S. 32) die Kundenzufriedenheit letztlich die finanzökonomischen Kennzahlen bedingen. Möglicherweise differenziert sich dieser theoretische Zusammenhang unter den Erfolgsvariablen im Vergleich zwischen den verschiedenen Unternehmensformen. Alternativ ist diese Kausalität mitunter in der Praxis nicht nachweisbar. In beiden Fällen ist schlussfolgernd auch die Annahme fraglich, dass Wirtschaftlichkeit im Zusammenhang mit der Mitgliederförderung steht. Es wäre beispielsweise denkbar, dass kapitalschwächere und weniger profitable Banken eine stärkere Mitgliederförderung betreiben. Möglicherweise verursachen regulatorische Anforderungen einen höheren Eigenkapitalbedarf, der durch wachsende Mitgliederzahlen erreicht werden soll. Genossenschaftsbanken könnten strategisch dieses Mitgliederwachstum über die Mitgliederförderung anstreben. Demzufolge würde Mitgliederorientierung nicht im Zusammenhang mit Wirtschaftlichkeit stehen.

Zur Evaluierung der Vorstandspersönlichkeiten wurden alle potenziellen Probanden (1.279) innerhalb der GFG um eine Teilnahme gebeten. Im Ergebnis war festzustellen, dass die Diversität unter den an der Untersuchung beteiligten Vorständen (257) geringer ist als die der Grundgesamtheit der deutschen Bevölkerung. In der Folge waren unter den Probanden nicht die ganze Bandbreite an möglichen Persönlichkeitsausprägungen vertreten. Ferner erfordert eine adäquate Beurteilung der Persönlichkeit auch teils sehr private Items im Fragebogen. Daher ist möglicherweise eine Verzerrung der Stichprobe anzunehmen. Mitunter setzt die Bereitschaft, die eigene Persönlichkeit zu teilen, bestimmte Ausprägungen in den Persönlichkeitsfacetten voraus. Damit wären Vorstände, die eher zurückhaltend und skeptisch sind, weniger in der Stichprobe enthalten. Das Sample kann auf Basis dieser Annahme nicht als repräsentativ für alle Vorstände der GFG gelten. Gleichzeitig sind hierdurch bestimmte Persönlichkeitsausprägungen nicht enthalten und die Bandbreite an Vielfalt eingeschränkt. Demzufolge sind mitunter bestimmte Auswirkungen von Diversität nicht identifiziert. Der teils angenommene u-förmige Wirkungszusammenhang unter dem Einfluss moderierender Variablen könnte sich durch Verlängerung der maximalen Bandbreite mitunter auch sinusförmig darstellen. Die Repräsentativität der Ergebnisse ist folglich begrenzt auf die vorliegende Bandbreite an Persönlichkeitsfacetten und Diversität.



Auf Basis der Literaturanalyse wurde die Vielfalt anhand der einzelnen eigenschafts- und motivationstheoretischen Persönlichkeitsfacetten untersucht. Um möglichst detailliert Unterschiede zwischen den Vorständen in ihrer Charakteristik zu identifizieren, wurde als Testverfahren ein Eigenschafts- statt Typenmodell zugrunde gelegt (Steininger, 2020, S. 18). In der Folge wurde die Diversität eher mikrodimensional statt global untersucht. Mithilfe der ANOVA wurden zwar alle Persönlichkeitsfacetten kollektiv berücksichtigt, allerdings nicht auf korrelierte Persönlichkeitsprofile geprüft. Möglicherweise führen bestimmte Persönlichkeitskonstellationen, also Muster an Ausprägungen in den einzelnen Faktoren, in der Kombination zu anderen Effekten als den hier dargestellten. Unter der Berücksichtigung bestimmter Persönlichkeitstypen können mitunter polarisierte Vielfalten beobachtet werden, die sich womöglich positiv ergänzen. Es ist denkbar, dass sich die einzelnen Dimensionen wechselseitig bedingen, da diese nicht isoliert, sondern holistisch in der Persönlichkeit zum Ausdruck kommen. Schlussfolgernd könnte eine typenorientierte Persönlichkeitsbetrachtung zu abweichenden Erkenntnissen führen. Daran anschließend ist auch die Qualität der SA als Streuungsmaß zu hinterfragen. Ein großer Teil der Stichprobe waren Vorstandsteams mit je zwei Mitgliedern. In der Folge sind die möglichen Ausprägungen der SA beschränkt und somit nur bedingt aussagefähig.

Die Interdependenzen sind teilweise kongruent zu den Ergebnissen früherer Untersuchungen. Demzufolge können die determinierten Zusammenhänge als Indiz für den genossenschaftlichen Bankensektor in Deutschland verstanden werden. Aufgrund der überschaubaren Studienlage zur Wirkung von heterogenen Persönlichkeiten liefert diese Studienarbeit erste Erkenntnisse, die durch weitere Untersuchungen zu qualifizieren sind.

### 7.3 Handlungsfelder

Unternehmen sind schon jetzt mit dem Gesellschaftstrend Diversität konfrontiert. Zum einen werden Kundenbedürfnisse in Verbindung mit der Individualisierung der Gesellschaft immer heterogener, sodass es innerhalb von Organisationen eine Bandbreite an Perspektiven braucht, um Kundenbedarfe ganzheitlich verstehen zu können. Andererseits ist zu erwarten, dass auch Mitarbeiter und Vorstände in nachfolgenden Generationen immer diverser werden. Hierdurch entstehen möglicherweise andere Teamdynamiken, die eine vielfaltsfördernde Unternehmenskultur erfordern. Schlussfolgernd begegnen Genossenschaftsbanken den Herausforderungen von Diversität zwangsläufig auf verschiedenen Ebenen.

Demgegenüber zeigen die Untersuchungsergebnisse der Studie, dass die Effekte von Diversität weder uneingeschränkt positiv noch negativ sind. Dennoch ist aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklung zu erwarten, dass Unternehmen, die Diversitätsstrategien formulieren und leben, langfristig davon profitieren werden. Durch eine glaubhafte Integration von vielfaltsfördernden Werten durchlaufen Genossenschaftsbanken einen Transformationsprozess, der Empathie und Verständnis für die mannigfaltigen Bedarfe von Kunden, Mitgliedern, Mitarbeitern und Kollegen

stärken kann. Vorstandsteams nehmen dabei eine bedeutende Rolle ein. Nur wenn sie in ihrer Vorbildfunktion den Nutzen von Diversität und Meinungsvielfalt authentisch vermitteln, werden auch Mitarbeitende ein solches Rollenverhalten annehmen. Andererseits stehen Kultur und Anspruch im Konflikt und verhindern mitunter die kulturelle Integration von diversitätsfördernden Werten. Daher ist zu empfehlen, sich den unterschiedlichen Persönlichkeitsressourcen zunächst auf der Vorstandsebene bewusst zu werden, diese proaktiv zu nutzen und in einer Vorbildfunktion anderen zu vermitteln.

Hierzu sollten wissenschaftliche Disziplinen durch weiterführende empirische Forschungsarbeiten die Praxis unterstützen. Dazu empfiehlt sich insbesondere die Konkretisierung der Ergebnisse hinsichtlich der aufgeführten Punkte in der kritischen Reflexion (Kapitel 7.2). Neben der Validierung von genossenschaftlichen Erfolgsvariablen und der Stichprobenqualität ist eine Gegenüberstellung zu typenorientierten Persönlichkeitsvariablen zu empfehlen. Hierdurch wird eine holistische Wirkungsbetrachtung von heterogenen Persönlichkeiten ermöglicht. Darüber hinaus sollte die Untersuchung auch auf andere Banken- und Unternehmensgruppen ausgedehnt werden, um vergleichende Erkenntnisse über Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu gewinnen. Gleichzeitig können hierdurch konstante Ergebnisse in ihrer Aussagekraft manifestiert werden.

Insgesamt sind deutsche Studien zu den Auswirkungen von Vielfalt auf der Persönlichkeitsdimension in sozialen oder organisationalen Gefügen eher selten bis nicht zu finden. Als eines der wirtschaftsstärksten Länder der Welt können kulturell eingerahmte Ergebnisse die Aussagekraft erhöhen sowie die Akzeptanz und den Integrationswillen von Unternehmen zu Vielfaltsstrategien stärken. Daher empfiehlt sich die Ausweitung bisheriger diversitätsrelevanter Forschungsaktivitäten um eine Betrachtung auf der charakteristischen Ebene.

#### 7.4 Ausblick

Diese Forschungsarbeit zeigt, dass sich Diversität in der Persönlichkeit von Vorständen auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Dieser wird offensichtlich nicht allein durch äußere Rahmenbedingungen, Innovationskraft und Kundenzentrierung bestimmt. Zugleich scheint die Interaktion von Menschen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten Einfluss zu nehmen und organisationale Erfolgsvariablen zu bedingen.

Dabei wurde identifiziert, dass moderierende Variablen die Wirkungsrichtung und -intensität mitbestimmen. Unbeantwortet bleiben dabei jedoch praxisrelevante Umsetzungsstrategien. Insbesondere über die Beziehung zu den moderierenden Variablen kann der Diversitätsgrad mitunter aktiv gesteuert werden. Beispielsweise zeigte sich im Persönlichkeitsfaktor Neurotizismus ein konträrer Effekt im Vergleich zwischen Vorstandsteams, die von zwei oder mehr Personen besetzt sind. Demnach scheint es möglich, über die Vorstandsanzahl Vielfalt zu steuern. Allerdings differenziert sich die Wirkunginterdependenz möglicherweise diffiziler, sodass eine optimale Größe

von Vorständen zu definieren wäre. Mitunter unterscheiden sich die Effekte auch im Vergleich von Führungsgremien mit einer Spanne von drei gegenüber sechs Personen.

Ferner kann auch die Qualifizierung von Auswahlmechanismen und Recruitingprozessen Aufschluss darüber geben, wie Vorstandsposten mit einem Diversitätsfokus vergeben werden können. Im Rahmen dieser Arbeit werden lediglich Effekte aufgezeigt, jedoch keine Steuerungsstrukturen untersucht. Perspektivisch bedarf es folglich an Prozessen, die es Unternehmen ermöglichen ihren Grad an Diversität festzustellen und die Erreichung von Vielfaltsstrukturen zu unterstützen.

Im Zusammenhang der Handlungsempfehlungen auf Basis der Thesendiskussion (Kapitel 6.3) wurde die Relevanz der bewussten Entscheidung für oder gegen Diversität verdeutlicht. Vorstände, die folglich die Vorteile von Meinungsvielfalt erkennen, werden diese auch proaktiver nutzen. Dabei bleibt offen, in welchem Ausmaß sich Unterschiede in der Gegenüberstellung zeigen und welchen Einfluss hierbei möglicherweise auch die Unternehmenskultur nimmt. Die Ursache-Wirkungs-Beziehung von kulturell kontextualisierten Entscheidungsmustern und ihren Konsequenzen sollten zukünftige Studien herausstellen. Hierdurch könnten die gewonnenen Ergebnisse eine andere Qualität gewinnen und zugleich die Relevanz von Diversitätsstrategien in Unternehmen hinsichtlich gesellschaftlicher Entwicklungen verändern.

Das Spektrum an Forschungsthemen im Kontext der Diversität reicht übergreifend von wirtschaftswissenschaftlichen bis sozialpsychologischen Ansätzen. Die Ergebnisse dieser Studie bilden eine vielversprechende Grundlage zukünftiger Untersuchungen. Hierdurch kann das Verständnis für die Komplexität der Diversitätsauswirkungen weiter geschärft und praxisrelevante Umsetzungskonzepte konkretisiert werden. Die weitere Forschung wird dazu beitragen, wesentliche Mehrwerte für Organisationen und Wissenschaft zu gewinnen.

## Literaturverzeichnis

- Adam, S. M. (Hrsg.). (2008). *Die Sozialfirma: Wirtschaftlich arbeiten und sozial handeln ; Beiträge zu einer sozialwirtschaftlichen Innovation* (1. Aufl). Haupt.
- Albach, H. (1988). Maßstäbe für den Unternehmenserfolg. In H. A. Henzler (Hrsg.), *Handbuch Strategische Führung* (S. 69–84). Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-12164-0>
- Allport, G. W. (1966). Traits revisited. *American Psychologist*, 21(1), 1–10. <https://doi.org/10.1037/h0023295>
- Ampofo, A. (2018). *Betriebswirtschaftslehre für Umweltwissenschaftler*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12517-2>
- Angleitner, A., & Riemann, R. (2005). Eigenschaftstheoretische Ansätze. In J. E. Weber & T. Rammsayer (Hrsg.), *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und differentiellen Psychologie* (S. 93–103). Hogrefe.
- Asendorpf, J. B. (2005). Persönlichkeit: Stabilität und Veränderung. In J. E. Weber & T. Rammsayer (Hrsg.), *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und differentiellen Psychologie* (S. 15–26). Hogrefe.
- Asendorpf, J. B. (2018a). Persönlichkeit: Ganz normale Unterschiede. In J. B. Asendorpf, *Persönlichkeit: Was uns ausmacht und warum* (S. 3–19). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-56106-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-56106-5_1)
- Asendorpf, J. B. (2018b). *Persönlichkeit: Was uns ausmacht und warum*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56106-5>
- Austin, J. T., & Vancouver, J. B. (1996). Goal constructs in psychology: Structure, process, and content. *Psychological Bulletin*, 120(3), 338–375. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.120.3.338>
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2018). Varianzanalyse. In K. Backhaus, B. Erichson, W. Plinke, & R. Weiber, *Multivariate Analysemethoden* (S. 163–201). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-56655-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-662-56655-8_4)
- Badura, B. (Hrsg.). (2017). *Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53200-3>

- Barot, M., & Hromkovič, J. (2020). *Stochastik. 2: Von der Standardabweichung bis zur Beurteilenden Statistik* / Michael Barot, Juraj Hromkovič. Birkhäuser. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-45553-8>
- Barsch, P., & Trachsel, G. (2018). *Chefsache Fachkräftesicherung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17272-5>
- Bea, F. X., & Göbel, E. (2010). *Organisation: Theorie und Gestaltung* (4., neu bearb. und erw. Aufl). Lucius & Lucius.
- Becker, J. H. (2018). Teamführung. In J. H. Becker, H. Ebert, & S. Pastoors, *Praxishandbuch berufliche Schlüsselkompetenzen* (S. 167–171). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-54925-4\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-662-54925-4_18)
- Bendl, R. (Hrsg.). (2012). *Diversität und Diversitätsmanagement*. facultas.wuv.
- Brück, N., & Toth, C. (2022). Interpretative Aspekte der Operationalisierung. In N. Brück & C. Toth, *Studienbuch Operationalisierungen* (S. 43–49). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-30239-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-30239-9_3)
- Bruhn, M. (Hrsg.). (1995). *Internes Marketing*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-89675-9>
- Brüll, E., & Kampkötter, P. (2022). *Betriebliche Diversitätsstrategien in Deutschland* [Forschungsbericht].
- Bünzli, F. (2018). *Mit Anspruch zum Zuspruch*.
- Bürgisser, M. (2006). *Egalitäre Rollenteilung: Erfahrungen und Entwicklungschancen im Zeitverlauf*. Rüegger.
- BVR. (2022a). *Alle Genossenschaftsbanken per Ende 2021\* (vorläufige Werte in Tausend Euro)*.
- BVR. (2022b). *Kompass 2023*.
- BVR. (2023). *Zahlen, Daten, Fakten*. [https://www.bvr.de/Presse/Zahlen\\_Daten\\_Fakten](https://www.bvr.de/Presse/Zahlen_Daten_Fakten)
- Chopich, E. J., & Paul, M. (2019). *Aussöhnung mit dem inneren Kind* (A. Bardeleben, Übers.; Ungekürzte Neuausgabe, 1. Auflage). Ullstein.
- Dauth, G. (2019). *30 Minuten Bessere Beziehungen mit dem DISG®-Modell*. GABAL Verlag.

- Drabe, D. (2015). Altersspezifische Determinanten und Implikationen der Mitarbeiterzufriedenheit. In D. Drabe, *Strategisches Aging Workforce Management* (S. 99–134). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-10719-2\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-10719-2_5)
- Dreas, S. A. (2019a). *Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft: Eine Einführung*. Springer VS.
- Dreas, S. A. (2019b). *Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft: Eine Einführung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20546-1>
- Dt. Gesellschaft für Soziologie. (2012). *Vielfalt und Zusammenhalt*.
- Duvvuri, S. A., & Schäfer, T. (Hrsg.). (1997). *Qualitätsmanagement-Report der Banken*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-87066-7>
- Dyckhoff, H., & Ahn, H. (2003). Kernaufgaben des Controlling—Grundlegende Anmerkungen im Hinblick auf die Sicherstellung der Effektivität und Effizienz. In J. Weber & B. Hirsch (Hrsg.), *Controlling als akademische Disziplin* (S. 113–122). Deutscher Universitätsverlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-81430-2>
- Franken, S. (2015). *Personal: Diversity Management*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06797-7>
- Freeman, R. E. (2004). The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5(3), 228–241. <https://doi.org/10.5771/1439-880X-2004-3-228>
- Freud, S. (2000). *Das Ich und das Es (1923)* [Studienausgabe].
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2003). *Diverse teams at work: Capitalizing on the power of diversity*. Society for Human Resource Management.
- Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (Genossenschaftsgesetz—GenG)*, Bundesamt für Justiz.
- Gindele, N., Doluschitz, R., Sauter, L., & Müller, P. (2019). Fusionen von Volks- und Raiffeisenbanken: Ergebnisse einer empirischen Analyse 2017 in Baden-Württemberg. *Zeitschrift Für Das Gesamte Genossenschaftswesen*, 69(3), 162–178. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2019-0015>
- Glaser, C. (2017). *Wettbewerbsfaktor Vertrieb bei Finanzdienstleistern*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15646-6>

- Glaser, R. (1992). Gewinnerzielung und Gewinnverteilung in Genossenschaftsbanken. *Zeitschrift Für Das Gesamte Genossenschaftswesen*, 42(1), 138–142. <https://doi.org/10.1515/zfgg-1992-0120>
- Glassdoor Inc. (2023, Februar 13). *Unternehmen entdecken*. [https://www.glassdoor.de/Bewertungen/index.htm?overall\\_rating\\_low=3.5&page=1&locId=2622109&locType=C&occ=Senior%20Consultant](https://www.glassdoor.de/Bewertungen/index.htm?overall_rating_low=3.5&page=1&locId=2622109&locType=C&occ=Senior%20Consultant)
- Gniewosz, B. (2011). Experiment. In H. Reinders, H. Ditton, C. Gräsel, & B. Gniewosz (Hrsg.), *Empirische Bildungsforschung* (S. 77–84). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-93015-2\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-531-93015-2_6)
- Gräser, B. B., Pöhlmann, P., Röhrich, R., & Hettrich, E. (2001). *Genossenschaftsgesetz: Kommentar zu dem Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften und zu umwandlungsrechtlichen Vorschriften für Genossenschaften* (2., neubearbeitete und erw. Aufl.). C.H. Beck.
- Grünig, R. (2021). Einleitung. In R. Grünig, *Komplexe Unternehmen erfolgreich führen* (S. 1–3). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-63002-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-63002-0_1)
- Hanappi-Egger, E., & Bendl, R. (2015). *Diversität, Diversifizierung und (Ent)Solidarisierung: Eine Standortbestimmung der Diversitätsforschung im deutschen Sprachraum*. Springer VS.
- Hansen, M.-H., & Malz, M. (2015). Kundenzufriedenheit als Erfolgsmotor im Retail Banking: Das Potenzial von „Fans“ für den Unternehmenserfolg nutzen. Praxisbeispiel von Online-Kundenbewertungen bei einer Bank. In M. Seidel & A. Liebetrau (Hrsg.), *Banking & Innovation 2015* (S. 121–128). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-06746-5\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-658-06746-5_17)
- Hartmann, J., Boerner, Sabine, & Hüttermann, H. (2013). Mehr Chefinnen, mehr Erfolg? *Personalmagazin*, 24–27.
- Hellbrück, R. (2016). *Angewandte Statistik mit R*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12862-3>
- Helmold, M. (2023). Lean Management und Künstliche Intelligenz (KI). In M. Helmold, *Lean Management und Kaizen* (S. 145–152). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-19692-8\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-031-19692-8_14)

- Herget, J. (2021). *Culture Hacks strategisch einsetzen: Mit gezielter Irritation zur gewünschten Unternehmenskultur*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-62934-5>
- Herzberg, P. Y., & Roth, M. (2014). *Persönlichkeitspsychologie*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93467-9>
- Hiß, S., & Nagel, S. (2017). Unternehmen als gesellschaftliche Akteure. In A. Maurer (Hrsg.), *Handbuch der Wirtschaftssoziologie* (S. 331–348). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-19907-8\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19907-8_18)
- Höllig, C. E. (2022, Januar 1). Arbeitgeberbewertungen als empirische Datengrundlage. *Personalquarterly*, 12–17.
- Horsch, A., & Kaltofen, D. (2020). *Wertorientierte Banksteuerung I: Renditemanagement*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25608-1>
- Indeed Ireland Operations Limited. (2023, Februar 13). *Finden Sie attraktive Arbeitgeber*. <https://de.indeed.com/companies?from=gnav-jobsearch--indeedmobile>
- Jansen, A. E., & Searle, B. J. (2021). Diverse effects of team diversity: A review and framework of surface and deep-level diversity. *Personnel Review*, 50(9), 1838–1853. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0664>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Balanced Scorecard. In C. Boersch & R. Elschen (Hrsg.), *Das Summa Summarum des Management* (S. 137–148). Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9320-5\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9320-5_12)
- Kette, S. (2012). Das Unternehmen als Organisation. In M. Apelt & V. Tacke (Hrsg.), *Handbuch Organisationstypen* (S. 21–42). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-93312-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-531-93312-2_2)
- Kluth, W., & Sieker, S. (2017). Sozialgenossenschaften aus dem Blickwinkel des Genossenschaftsrechts und des Gemeinnützigkeitsrechts. In I. Schmale & J. Blome-Drees (Hrsg.), *Genossenschaft innovativ* (S. 77–94). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-11753-5\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-11753-5_4)
- Korndörfer, W. (1993). *Standort der Unternehmung und Unternehmenszusammenschlüsse—Rechtsformen im Überblick*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-13039-0>



- Kramer, J. W. (2005). *Der Erfolg einer Genossenschaft: Anmerkungen zu Definition, Operationalisierung Messfaktoren und Problemen*. Hochschule Wismar.
- Krause, O. (2006). *Performance Management: Eine Stakeholder-Nutzen-orientierte und Geschäftsprozess-basierte Methode* (1. Aufl). Dt. Univ.-Verl.
- Kreddig, N., & Karimi, Z. (2013). *Psychologie für Pflege- und Gesundheitsmanagement*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-94322-0>
- Kreikebaum, H. (1975). *Einführung in die Organisationslehre*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-13464-0>
- Kröll, J., Szlusnus, T., Hüttermann, H., & Boerner, S. (2014). Sind gemischt-geschlechtliche Führungsteams erfolgreicher? Der Zusammenhang zwischen Mixed Leadership und Unternehmenserfolg. *Betriebswirtschaftliche Forschung un Praxix*, 66(6), 602–625.
- Lefrancois, G. R. (1986). *Psychologie des Lernens* (P. K. Leppmann, W. F. Angermeier, & T. J. Thiekötter, Hrsg.). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-09577-5>
- Lewin, M. (1986). *Psychologische Forschung im Umriß*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-70970-8>
- Lorenz, J.-T. (2006). Aktienkursreaktionen auf Übernahmen börsennotierter Targets. In *European Banking M&A* (S. 95–175). DUV. [https://doi.org/10.1007/978-3-8350-9317-1\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-8350-9317-1_4)
- Magers, J., Eschenfelder, C., & Krause-Wichmann, L. (2022). Diversität. In J. Magers, C. Eschenfelder, & L. Krause-Wichmann, *Sustainable Corporate Governance* (S. 139–163). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-38684-9\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-38684-9_7)
- Maltby, J., Day, L., Macaskill, A., & Maltby, J. (2011). *Differentielle Psychologie, Persönlichkeit und Intelligenz* (2., aktualisierte Aufl). Pearson Studium.
- Manschwetus, U. (1995). *Regionalmarketing*. Deutscher Universitätsverlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-83432-4>
- Matys, T. (2013). „Kämpfe“ um die legal person: Wie Unternehmen von ihrem Personencharakter profitieren. *PROKLA. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft*, 43(170). <https://doi.org/10.32387/prokla.v43i170.285>
- Maurer, A., & Schimank, U. (2008). Die Gesellschaft der Unternehmen—Die Unternehmen der Gesellschaft. In A. Maurer & U. Schimank (Hrsg.), *Die Gesellschaft der Unternehmen—Die*

- Unternehmen der Gesellschaft* (S. 7–13). VS Verlag für Sozialwissenschaften.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-531-91199-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-531-91199-1_1)
- Mayer, E. (Hrsg.). (1993). *Controlling-Konzepte*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-83708-0>
- McAdams, D. P., & Pals, J. L. (2006). A new Big Five: Fundamental principles for an integrative science of personality. *American Psychologist*, 61(3), 204–217. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.61.3.204>
- McClelland, D. C. (1987). Biological Aspects of Human Motivation. In F. Halisch & J. Kuhl (Hrsg.), *Motivation, Intention, and Volition* (S. 11–19). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-70967-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-642-70967-8_2)
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81–90. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.81>
- Mellewig, T., & Decker, C. (2006). Messung des Organisationserfolgs. In A. v. Werder, H. Stöber, & J. Grundei (Hrsg.), *Organisations-Controlling* (S. 51–82). Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9265-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9265-9_3)
- Meyer, M. (1994). *Ziele in Organisationen*. Deutscher Universitätsverlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-09157-8>
- Minssen, H. (2017). Unternehmen. In A. Maurer (Hrsg.), *Handbuch der Wirtschaftssoziologie* (S. 307–329). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-19907-8\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19907-8_17)
- Montag, C. (2016). Was ist Persönlichkeit? In C. Montag, *Persönlichkeit – Auf der Suche nach unserer Individualität* (S. 7–14). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-48895-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-662-48895-9_2)
- Mroß, M. (2015). *Betriebswirtschaft im öffentlichen Sektor: Eine Einführung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07121-9>
- Nerdinger, F. W. (2019). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper, *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 463–486). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4\\_24](https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4_24)

- Netter, P., & Hennig, J. (2005). Biologische Persönlichkeitstheorien. In J. E. Weber & T. Rammsayer (Hrsg.), *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und differentiellen Psychologie* (S. 71–80). Hogrefe.
- Neuman, G. A., Wagner, S. H., & Christiansen, N. D. (1999). The Relationship between Work-Team Personality Composition and the Job Performance of Teams. *Group & Organization Management, 24*(1), 28–45. <https://doi.org/10.1177/1059601199241003>
- New Work Austria XING kununu onlyfly GmbH. (2023, Februar 12). *Willkommen bei kununu*. <https://www.kununu.com>
- Neyer, F. J., & Asendorpf, J. B. (2018). *Psychologie der Persönlichkeit*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-54942-1>
- Papenfuß, U. (2013). *Verantwortungsvolle Steuerung und Leitung öffentlicher Unternehmen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-00877-2>
- Parks-Leduc, L., Feldman, G., & Bardi, A. (2015). Personality Traits and Personal Values: A Meta-Analysis. *Personality and Social Psychology Review, 19*(1), 3–29. <https://doi.org/10.1177/1088868314538548>
- Pertl, P. (2019). *Regionalbanken zwischen Digitalisierung, Regulierung und Niedrigzinsumfeld: So bleiben Sparkassen und Genossenschaftsbanken profitabel*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26889-3>
- Pleier, N. (2008). *Performance-Measurement-Systeme und der Faktor Mensch: Leistungssteuerung effektiver gestalten* (1. Aufl.). Gabler.
- Porst, R. (2014). Arten von Skalen. In R. Porst, *Fragebogen* (S. 71–97). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-02118-4\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-02118-4_6)
- Rademacher, U. (2014). Was Menschen wollen. In U. Rademacher, *Leichter führen und besser entscheiden: Psychologie für Manager* (S. 27–63). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-04262-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-04262-2_2)
- Raiser, T. (1969). *Das Unternehmen als Organisation: Kritik und Neuformulierung der juristischen Unternehmenslehre*. DE GRUYTER. <https://doi.org/10.1515/9783110908527>

- Rammsayer, T. (2005a). Humanistische Persönlichkeitstheorien. In J. E. Weber & T. Rammsayer (Hrsg.), *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und differentiellen Psychologie* (S. 61–70). Hogrefe.
- Rammsayer, T. (2005b). Psychoanalytische Persönlichkeitstheorien. In J. E. Weber & T. Rammsayer (Hrsg.), *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und differentiellen Psychologie* (S. 53–60). Hogrefe.
- Rauthmann, J. F. (2017). *Persönlichkeitspsychologie: Paradigmen – Strömungen – Theorien*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53004-7>
- Reicherter, M. (2000). *Fusionsentscheidung und Wert der Kreditgenossenschaft*. Deutscher Universitätsverlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-08514-0>
- Reifschneider, A., & Doluschitz, R. (2016). Einfluss der Wertestruktur von Genossenschaftsbanken auf Organisationsaufbau und Positionierung. *Zeitschrift Für Das Gesamte Genossenschaftswesen*, 66(4), 207–225. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2016-0022>
- Reinders, H. (2022a). Beobachtung. In H. Reinders, D. Bergs-Winkels, A. Prochnow, & I. Post (Hrsg.), *Empirische Bildungsforschung* (S. 223–236). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-27277-7\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-658-27277-7_14)
- Reinders, H. (2022b). Fragebogen. In H. Reinders, D. Bergs-Winkels, A. Prochnow, & I. Post (Hrsg.), *Empirische Bildungsforschung* (S. 161–173). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-27277-7\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-658-27277-7_10)
- Reinders, H., & Post, I. (2022). Testverfahren. In H. Reinders, D. Bergs-Winkels, A. Prochnow, & I. Post (Hrsg.), *Empirische Bildungsforschung* (S. 175–193). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-27277-7\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-27277-7_11)
- Reinwald, M., Hüttermann, H., Kröll, J., & Boerner, S. (2015). Gender Diversity in Führungsteams und Unternehmensperformanz: Eine Metaanalyse. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 67(3), 262–296. <https://doi.org/10.1007/BF03372925>
- Renner, K.-H. (2005). Verhaltensbeobachtung. In J. E. Weber & T. Rammsayer (Hrsg.), *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und differentiellen Psychologie* (S. 149–157). Hogrefe.
- Rhein, S. (2017). *Stakeholder-Dialoge für unternehmerische Nachhaltigkeit*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16275-7>

- Rinck, M., & Becker, E. S. (2011). Lernpsychologische Grundlagen. In H.-U. Wittchen & J. Hoyer (Hrsg.), *Klinische Psychologie & Psychotherapie* (S. 107–127). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-13018-2\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-642-13018-2_5)
- Ringle, G. (2006). „Erfolg“ aus genossenschaftsspezifischer Sicht. *Zeitschrift Für Das Gesamte Genossenschaftswesen*, 56(1), 207–220. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2006-0124>
- Ringlstetter, M. J. (1997). *Organisation von Unternehmen und Unternehmensverbindungen: Einführung in die Gestaltung der Organisationsstruktur*. DE GRUYTER. <https://doi.org/10.1515/9783486786668>
- Robins, R. W., Tracy, J. L., Trzesniewski, K., Potter, J., & Gosling, S. D. (2001). Personality Correlates of Self-Esteem. *Journal of Research in Personality*, 35(4), 463–482. <https://doi.org/10.1006/jrpe.2001.2324>
- Rotter, J. B., & Hochreich, D. J. (1979). *Persönlichkeit* (Bd. 202). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-51135-6>
- Rühl, M. (2016). Die Relevanz von Diversity Management aus Unternehmensperspektive. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 1–17). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-08003-7\\_43-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-08003-7_43-1)
- Satow, L. (2020a). *B5T® Big-Five-Persönlichkeitstest: Test- und Skalendokumentation*. <https://www.drsatow.de/tests/persoenelichkeitstest/>
- Satow, L. (2020b). *B5T® Big-Five-Persönlichkeitstest: Testmanual und Normen*. <https://www.drsatow.de/tests/persoenelichkeitstest/>
- Schenkel, E. (2007). *Ichverspätungen*.
- Simon, W. (Hrsg.). (2010). *Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests: 15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching* (2. Aufl). Gabal-Verl.
- Smith, A. (2000). *Wealth of nations*. Generic NL Freebook Publisher.
- Spiel, C., & Westmeyer, H. (2005). Kreativität. In J. E. Weber & T. Rammsayer (Hrsg.), *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und differentiellen Psychologie* (S. 333–341). Hogrefe.

- Steininger, T. (2020). Welche Arten von Testverfahren gibt es? In T. Steininger, *Der Einsatz psychologischer Testverfahren in Unternehmen* (S. 13–21). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-28462-6\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-28462-6_3)
- Stemmler, G., Hagemann, D., Amelang, M., & Spinath, F. M. (2016). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung* (M. Hasselhorn, W. Kunde, & S. Schneider, Hrsg.; 8., überarbeitete Auflage). Verlag W. Kohlhammer.
- Stöwe, C., & Keromosemito, L. (2004). Teammitglieder in ihrer individuellen Persönlichkeit verstehen und gezielt einbinden. In C. Stöwe & L. Keromosemito, *Führen ohne Hierarchie* (S. 9–40). Gabler Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-84560-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-322-84560-3_1)
- Straubhaar, T. (2015). Diversity Kompetenz und Wirtschaftlichkeit. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 1–9). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-08003-7\\_18-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-08003-7_18-1)
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*. (9609167709; Bd. 74, Nummer 5). Business Source Ultimate. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=9609167709&site=eds-live>
- Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K., Gilbert, D. U., Hachmeister, D., Jarchow, S., & Kaiser, G. (2020). Wirtschaft und Unternehmen. In J.-P. Thommen, A.-K. Achleitner, D. U. Gilbert, D. Hachmeister, S. Jarchow, & G. Kaiser, *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (S. 3–21). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-27246-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-27246-3_1)
- Thun, S. (2019). Transformation der Kundenzufriedenheitsforschung – Anforderung an das Kundenzufriedenheitsmanagement der Zukunft. In B. Keller, H.-W. Klein, & S. Tuschl (Hrsg.), *Zukunft der Marktforschung* (S. 105–123). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-25449-0\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-25449-0_7)
- Triana, M. del C., Kim, K., Byun, S., Delgado, D. M., & Arthur, W. (2021). The Relationship Between Team Deep-Level Diversity and Team Performance: A Meta-Analysis of the Main Effect, Moderators, and Mediating Mechanisms. *Journal of Management Studies*, 58(8), 2137–2179. <https://doi.org/10.1111/joms.12670>

- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427. <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>
- Weber, H. K. (1998). *Rentabilität, Produktivität und Liquidität*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-87031-5>
- Weber, P. C. (2020). Zunehmende Individualisierung der Arbeitswelt: Beraterische Perspektiven im Human Resource Management. In T. Freiling, R. Conrads, A. Müller-Osten, & J. Porath (Hrsg.), *Zukünftige Arbeitswelten* (S. 255–279). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-28263-9\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-658-28263-9_12)
- Wunder, T., & Bausch, J. (2014). Vier Erfolgsfaktoren für einen effektiven Strategieprozess. *Controlling & Management Review*, 58(1), 54–62. <https://doi.org/10.1365/s12176-014-0869-8>
- Zoller, K., & Nussbaumer, P. (2019). Persönlichkeit und Führung. In K. Zoller & P. Nussbaumer, *Persönlichkeitsbewusste Mitarbeiterführung* (S. 35–49). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-26350-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-26350-8_3)
- Zwick, P. (2021). *Unternehmenskrisen bewältigen: Die Bedeutung der Persönlichkeit für erfolgreiches Management in der Krise*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33544-1>

## Anhang

## Anhang 1

## Stichprobe und deren Erfolgsvariablen

Bank	Reingewinnspanne in %	GKR in %	CIR in %	Kundenzufriedenheit (Anzahl Bewertungen)	Mitarbeiterzufriedenheit (Anzahl Bewertungen)	Bilanzsumme in EUR	Arbeitslosenquote in %	Dauer der Teamzusammen- setzung in Jahre	Stand
Bank 1	0,66	0,78	69,54	3,61 (2.957)	3,84 (141)	14.810.132.185,93	3,8	7	18.02.23
Bank 2	0,41	0,50	76,54	3,19 (2.684)	3,69 (84)	11.052.643.158,94	5,4	3	18.02.23
Bank 3	0,62	0,33	64,82	4,52 (642)	4,10 (220)	3.702.719.998,57	4,3	2	18.02.23
Bank 4	0,49	0,29	58,63	4,66 (80)	4,10 (14)	3.525.041.847,89	5,7	7	18.02.23
Bank 5	1,05	0,20	63,05	4,09 (1.190)	3,93 (65)	3.430.146.233,66	5,3	3	19.02.23
Bank 6	0,82	0,51	62,98	4,17 (114)	4,10 (20)	2.429.503.960,21	3,3	13	19.02.23
Bank 7	1,35	0,36	61,57	3,97 (280)	3,99 (14)	2.428.706.149,85	5,4	6	19.02.23
Bank 8	0,59	0,06	68,74	4,35 (357)	4,00 (16)	2.369.484.644,54	8,1	5	19.02.23
Bank 9	0,99	0,25	63,51	4,34 (398)	3,12 (29)	2.308.326.842,03	3,3	3	07.04.23
Bank 10	0,89	0,20	59,74	3,86 (282)	4,09 (113)	2.207.890.925,43	5,1	3	19.02.23
Bank 11	0,14	0,11	68,00	3,51 (65)	4,00 (19)	2.159.992.040,51	4,9	2	25.02.23
Bank 12	1,26	0,41	62,62	4,14 (505)	4,90 (5)	1.909.693.751,53	6,3	5	25.02.23
Bank 13	0,73	0,17	65,60	4,05 (141)	3,30 (24)	1.721.474.669,92	3,2	2	25.02.23
Bank 14	0,58	0,27	72,38	4,58 (125)	4,10 (2)	1.459.683.022,76	2,8	3	25.02.23
Bank 15	0,74	0,04	59,82	3,44 (295)	2,40 (8)	1.412.031.999,42	6,9	3	25.02.23
Bank 16	0,72	0,27	67,80	4,69 (1.263)	3,60 (25)	1.376.622.979,42	2,7	2	25.02.23
Bank 17	0,92	0,14	46,96	4,37 (104)	3,50 (4)	1.131.021.180,16	8	10	25.02.23
Bank 18	1,19	0,72	45,49	2,78 (95)	3,30 (68)	1.030.470.057,42	4,5	8	26.02.23
Bank 19	1,16	0,21	74,50	4,21 (204)	3,60 (5)	975.591.113,71	5,6	2	26.02.23
Bank 20	1,16	0,14	63,25	4,20 (85)	4,20 (8)	858.588.370,81	4	6	26.02.23
Bank 21	0,84	0,12	53,91	3,96 (118)	3,03 (7)	849.970.462,32	8,8	3	26.02.23
Bank 22	0,60	0,27	78,72	3,88 (107)	3,70 (3)	844.067.530,48	3,9	2	26.02.23
Bank 23	0,69	0,32	67,94	4,13 (150)	3,70 (10)	816.031.313,13	3,4	6	26.02.23
Bank 24	1,33	0,24	91,59	3,44 (73)	3,50 (3)	753.225.292,97	8,6	15	26.02.23
Bank 25	1,17	0,59	69,38	4,32 (48)	3,48 (27)	687.038.613,82	2,2	5	26.02.23
Bank 26	0,62	0,29	83,32	4,15 (102)	3,61 (19)	635.722.243,67	3,3	3	26.02.23
Bank 27	1,45	0,50	56,53	2,72 (65)	4,6 (5)	627.325.126,80	5,7	4	26.02.23
Bank 28	0,84	0,15	63,94	4,07 (72)	4,05 (2)	604.885.396,73	3,3	2	26.02.23
Bank 29	0,85	0,23	63,42	4,33 (67)	0	513.685.609,16	5,8	3	03.03.23
Bank 30	2,58	0,79	37,85	4,50 (121)	0	511.121.992,19	6,1	6	03.03.23
Bank 31	-0,05	0,35	96,58	4,55 (47)	4 (4)	490.907.535,53	3,4	10	03.03.23
Bank 32	0,93	0,33	57,25	3,73 (99)	3,08 (6)	473.154.588,69	2,4	13	03.03.23
Bank 33	0,91	0,18	77,07	3,98 (35)	2,1 (1)	415.702.091,76	4	12	03.03.23



Bank 34	0,62	0,46	82,26	4,39 (87)	3,24 (5)	405.480.253,48	7,3	5	03.03.23
Bank 35	1,12	0,51	66,42	4,36 (87)	0	372.773.477,99	5,9	6	03.03.23
Bank 36	0,57	0,13	89,01	4,31 (56)	4,2 (6)	370.804.797,32	5,2	6	03.03.23
Bank 37	1,64	0,28	46,05	4,74 (16)	0	348.357.192,00	2,2	19	03.03.23
Bank 38	1,13	0,45	57,76	4,43 (99)	4,8 (1)	299.127.526,76	4,4	4	03.03.23
Bank 39	0,56	0,35	75,38	4,90 (50)	4,58 (4)	258.823.540,36	4,5	13	03.03.23
Bank 40	0,31	0,26	71,90	0	0	258.509.365,79	4,5	3	03.03.23
Bank 41	1,41	0,49	63,53	4,80 (48)	0	239.171.038,80	3,1	7	03.03.23
Bank 42	0,57	0,36	70,94	4,70 (3)	0	235.301.769,52	3,0	5	03.03.23
Bank 43	0,40	0,20	83,55	4,66 (70)	2,5 (1)	221.145.681,28	8,6	5	03.03.23
Bank 44	0,95	0,28	66,72	4,79 (19)	0	202.954.049,87	3,4	6	03.03.23
Bank 45	0,80	0,10	54,17	4,00 (9)	0	192.505.712,57	3,7	9	03.03.23
Bank 46	0,96	0,60	59,26	4,67 (12)	0	93.946.078,41	2,6	9	03.03.23
Bank 47	0,98	0,91	84,56	4,79 (10)	0	58.161.326,57	4,3	2	03.03.23

Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

## Anhang 2

### *Persönlichkeitsausprägung der an der Untersuchung beteiligten Vorstände*

257 Beobachtungen	Neuroti- zismus	Extra- version	Gewissen- haftigkeit	Offen- heit	Verträglich- keit	Leistungs- motiv	Macht- motiv	Sicherheits- motiv
Minimum	10	18	15	16	20	6	6	7
Maximum	33	38	39	40	40	21	21	23
Quartil 1	15	28	26	25	30	11	11	13
Median	18	30	28	27	31	13	13	15
Quartil 3	21	32	31	30	33	15	15	18
Mittelwert	18,07	29,58	28,39	27,6	31,41	13,1	13,02	15,43
Standard. abweichung	4,15	3,79	4,05	4,15	3,06	3,15	2,9	2,91
p-Wert	0	0	0	0	0,01	0	0,12	0

Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

**Anhang 3***Vergleichende Persönlichkeitsdarstellung von Vorstandsteams (Mittelwert)*

	Gesamt	Volks- und Raiffeisenb anken	Spezialinst itute	Gemische Teams	Männlich besetzte Teams	2 Vorstände	Mehr als 2 Vorstände
Neurotizismus	18,07	18,50	18,73	18,83	18,49	18,44	18,87
Extraversion	29,58	29,65	30,70	31,63	29,54	29,89	29,21
Gewissenhaftigkeit	28,39	27,86	28,12	28,70	27,70	27,94	27,64
Offenheit	27,60	27,40	30,12	30	27,42	27,80	27,21
Verträglichkeit	31,41	30,99	31,87	30,30	31,17	31,16	30,75
Leistungsmotiv	13,10	13,85	13,07	13,37	13,95	13,03	13,82
Machtmotiv	13,02	13,33	11,88	12,20	13,29	13,44	12,07
Sicherheitsmotiv	15,43	15,83	15,03	15,33	15,79	15,83	15,38

Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

**Anhang 4***Korrelationsanalyse der mittleren Ausprägung je Persönlichkeitsdimension*

	Reingewinn- spanne	GKR	CIR	Kunden- zufriedenheit	Mitarbeiter- zufriedenheit
Neurotizismus	-0,219	-0,039	0,068	0,251	0,013
Extraversion	-0,032	0,237	-0,147	-0,050	0,003
Gewissenhaftigkeit	0,143	0,098	-0,060	-0,038	0,276
Offenheit	0,030	0,099	-0,047	0,086	-0,249
Verträglichkeit	-0,097	0,091	0,181	0,224	-0,220
Leistungsmotiv	0,126	0,238	-0,110	0,004	0,118
Machtmotiv	0,262	0,119	-0,051	0,128	0,132
Sicherheitsmotiv	0,011	-0,100	-0,048	0,088	0,185

Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

**Anhang 5***Korrelationsanalyse von Streuungsmaßen und den Erfolgsvariablen*

Global	Reingewinn- spanne	GKR	CIR	Kunden- zufriedenheit	Mitarbeiter- zufriedenheit
Spannweite	-0,04	0,09	0,09	-0,08	-0,01
Korrelation	-0,09	0,00	0,01	-0,03	-0,07
Standardabweichung	-0,05	-0,01	0,15	-0,02	-0,1

Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

**Anhang 6**

*Korrelationsanalyse geteilt am Median der Standardabweichung und den Erfolgsvariablen*

	Reingewinnspanne	GKR	CIR	Kunden-zufriedenheit	Mitarbeiter-zufriedenheit
Gesamt (≤ 21,92 : > 21,92)	0,006 : 0,041	-0,239 : -0,075	0,045 : 0,452	-0,251 : 0,051	0,008 : -0,570
Neurotizismus (≤ 2,83 : > 2,83)	0,152 : 0,164	0,036 : -0,232	-0,372 : -0,061	-0,123 : -0,093	-0,272 : -0,290
Extraversion (≤ 3,54 : > 3,54)	-0,006 : -0,079	-0,097 : -0,241	0,266 : 0,412	0,209 : -0,069	-0,099 : -0,162
Gewissenhaftigkeit (≤ 3,54 : > 3,54)	-0,221 : -0,445	-0,329 : -0,075	0,149 : 0,624	0,140 : 0,155	0,302 : 0,191
Offenheit (≤ 2,83 : > 2,83)	-0,078 : 0,109	-0,135 : 0,393	0,118 : -0,038	-0,009 : -0,072	0,314 : -0,246
Verträglichkeit (≤ 1,92 : > 1,92)	0,156 : -0,227	-0,036 : -0,143	-0,469 : 0,490	-0,273 : 0,051	0,194 : -0,094
Leistungsmotiv (≤ 2,12 : > 2,12)	0,036 : 0,019	0,059 : 0,212	-0,056 : -0,057	0,061 : -0,257	0,185 : -0,142
Machtmotiv (≤ 1,41 : > 1,41)	-0,405 : 0,014	0,075 : 0,187	0,050 : 0,265	0,136 : -0,151	0,332 : -0,353
Sicherheitsmotiv (≤ 2,83 : > 2,83)	-0,174 : 0,404	-0,241 : -0,131	0,244 : -0,051	0,191 : 0,004	-0,208 : 0,183

Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

**Anhang 7**

*Regressionsanalyse von der Standardabweichung geteilt am Median und den Erfolgsvariablen*

* unabhängige Variable nicht normalverteilt ** abhängige Variable nicht normalverteilt			Korrelationskoeffizient	Bestimmtheitsmaß	Regressionsgleichung	p-Wert
Gesamt	GKR	≤ 21,92	-0,239	5,71 %	= 0,0054 - 0,00013 SA Gesamt	0,250
	Kundenzufriedenheit		-0,251	6,23 %	= 4,76 - 0,035 SA Gesamt	0,227
	CIR	> 21,92	0,452	20,42 %	= 0,43 + 0,0083 SA Gesamt	0,035
	Mitarbeiterzufriedenheit		-0,570	32,43 %	= 5,80 - 0,068 SA Gesamt	0,027
Neurotizismus	CIR*	≤ 2,83	-0,372	13,82 %	= 0,74 - 0,057 SA Neurotizismus	0,074
	Mitarbeiterzufriedenheit*		-0,272	7,41 %	= 3,94 - 0,182 SA Neurotizismus	0,260
	GKR**	> 2,83	-0,232	5,4 %	= 0,004 - 0,0002 SA Neurotizismus	0,286
	Mitarbeiterzufriedenheit		-0,290	8,41 %	= 4,3 - 0,098 SA Neurotizismus	0,259
	GKR*	> 2,08	-0,333	11,11 %	= 0,005 - 0,00032 SA Neurotizismus	0,083
Extraversion	CIR**	≤ 3,54	0,266	7,06 %	= 0,618 + 0,028 SA Extraversion	0,199
	Kundenzufriedenheit**		0,209	4,36 %	= 3,96 + 0,084 SA Extraversion	0,316
	GKR**	> 3,54	-0,240	5,77 %	= 0,0059 - 0,00035 SA Extraversion	0,281
	CIR*		0,412	16,99 %	= 0,46 + 0,037 SA Extraversion	0,057

Gewissenhaftigkeit	Reingewinnspanne*	≤ 3,54	-0,221	4,87 %	= 0,011 - 0,00092 SA Gewissenhaftigkeit	0,241
	GKR*		-0,329	10,89 %	= 0,0046 - 0,0006 SA Gewissenhaftigkeit	0,075
	Mitarbeiterzufriedenheit		0,302	9,12 %	= 3,34 + 0,19 SA Gewissenhaftigkeit	0,152
	Reingewinnspanne	> 3,54	-0,445	19,8 %	= 0,014 - 0,00093 SA Gewissenhaftigkeit	0,073
	CIR		0,624	38,87 %	= 0,426 + 0,0377 SA Gewissenhaftigkeit	0,007
Offenheit	Mitarbeiterzufriedenheit	≤ 2,83	0,314	9,84 %	= 3,504 + 0,184 SA Offenheit	0,166
	Mitarbeiterzufriedenheit	≤ 3,54	0,467	21,81 %	= 3,418 + 0,248 SA Offenheit	0,025
	GKR	> 2,83	0,393	15,48 %	= -0,00003 + 0,0006 SA Offenheit	0,086
	Mitarbeiterzufriedenheit		-0,246	6,05 %	= 4,464 - 0,151 SA Offenheit	0,377
Verträglichkeit	CIR*	≤ 1,92	-0,469	22,02 %	= 0,76 - 0,115 SA Verträglichkeit	0,021
	Kundenzufriedenheit*		-0,273	7,52 %	= 4,35 - 0,268 SA Verträglichkeit	0,195
	Reingewinnspanne* **	> 1,92	-0,227	5,14 %	= 0,012 - 0,00099 SA Verträglichkeit	0,298
	CIR*		0,490	24,00 %	= 0,511 + 0,0489 SA Verträglichkeit	0,018
Leistungsmotiv	GKR	> 2,12	0,212	4,47 %	= 0,0021 + 0,00035 SA Leistungsmotiv	0,345
	Kundenzufriedenheit		-0,257	6,56 %	= 4,496 - 0,1148 SA Leistungsmotiv	0,250
	Kundenzufriedenheit*	> 2,08	-0,372	13,82 %	= 4,675 - 0,151 SA Leistungsmotiv	0,047
Machtmotiv	Reingewinnspanne* **	≤ 1,41	-0,405	16,44 %	= 0,011 - 0,0024 SA Machtmotiv	0,049
	Mitarbeiterzufriedenheit*		0,332	11,02 %	= 3,456 + 0,315 SA Machtmotiv	0,193
	Mitarbeiterzufriedenheit*	≤ 0,71	0,785	61,65 %	= 3,228 + 1,065 SA Machtmotiv	0,007
	CIR*	> 1,41	0,265	7,04 %	= 0,5414 + 0,045 SA Machtmotiv	0,221
	Mitarbeiterzufriedenheit*		-0,353	12,43 %	= 4,748 - 0,337 SA Machtmotiv	0,139
	Mitarbeiterzufriedenheit		> 2,08	-0,444	19,69 %	= 5,087 - 0,433 SA Machtmotiv
Sicherheitsmotiv	GKR*	≤ 2,83	-0,241	5,79 %	= 0,0042 - 0,0005 SA Sicherheitsmotiv	0,200
	CIR*		0,244	5,94 %	= 0,62 + 0,03 SA Sicherheitsmotiv	0,194
	Mitarbeiterzufriedenheit*		-0,208	4,32 %	= 3,893 - 0,115 SA Sicherheitsmotiv	0,298
	Reingewinnspanne*	> 2,83	0,404	16,35 %	= 0,0041 + 0,001 SA Sicherheitsmotiv	0,107
	Reingewinnspanne*	> 2,12	0,484	23,38 %	= 0,0037 + 0,0012 SA Sicherheitsmotiv	0,012

Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

### Anhang 8

Regressionsanalyse von der Standardabweichung geteilt am Median der mittleren Ausprägung je Persönlichkeitsdimension und den Erfolgsvariablen

* unabhängige Variable nicht normalverteilt ** abhängige Variable nicht normalverteilt			Korrelationskoeffizient	Bestimmtheitsmaß	Regressionsgleichung	p-Wert
Neurotizismus	GKR	≤ 19	-0,380	14,47 %	= 0,0047 - 0,00037 SA Neurotizismus	0,035
	Mitarbeiterzufriedenheit* **	> 19	-0,222	4,92 %	= 3,8778 - 0,43 SA Neurotizismus	0,488
Extraversion	Reingewinnspanne	≤ 30,5	0,255	6,49 %	= 0,00775 + 0,0004 SA Extraversion	0,209
	CIR		0,361	13,01 %	= 0,619 + 0,019 SA Extraversion	0,070
	Mitarbeiterzufriedenheit*		-0,219	4,80 %	= 4,015 - 0,054 SA Extraversion	0,315

	Reingewinnspanne	≤ 30	0,384	14,76 %	= 0,00655 + 0,00055 SA Extraversion	0,078
	GKR	>	0,534	28,47 %	= 0,0013 + 0,00059 SA Extraversion	0,013
	Mitarbeiterzufriedenheit	30,5	0,394	15,54 %	= 2,99 + 0,1573 SA Extraversion	0,183
Gewissenhaftigkeit	GKR*	≤	-0,324	10,53 %	= 0,004 - 0,0003 SA Gewissenhaftigkeit	0,122
	Kundenzufriedenheit*	27,5	0,222	4,97 %	= 4,014 + 0,057 SA Gewissenhaftigkeit	0,295
	GKR*	≤ 28	-0,376	14,12 %	= 0,004 - 0,0003 SA Gewissenhaftigkeit	0,059
	Reingewinnspanne**	>	-0,328	10,75 %	= 0,012 - 0,0007 SA Gewissenhaftigkeit	0,127
	CIR	27,5	0,334	11,17 %	= 0,604 + 0,015 SA Gewissenhaftigkeit	0,119
	CIR	> 27,3	0,337	11,35 %	= 0,599 + 0,015 SA Gewissenhaftigkeit	0,107
Offenheit	Kundenzufriedenheit	> 27,5	-0,348	12,14 %	= 4,447 - 0,0772 SA Offenheit	0,132
	Kundenzufriedenheit	> 28	-0,461	21,29 %	= 4,545 - 0,099 SA Offenheit	0,083
Verträglichkeit	Reingewinnspanne	≤ 31	-0,234	5,51 %	= 0,01 - 0,000496 SA Verträglichkeit	0,259
	CIR		0,512	26,23 %	= 0,554 + 0,032 SA Verträglichkeit	0,009
	Mitarbeiterzufriedenheit		-0,261	6,79 %	= 4,136 - 0,147 SA Verträglichkeit	0,281
	Reingewinnspanne	≤ 31,5	-0,335	11,24 %	= 0,011 - 0,0069 SA Verträglichkeit	0,070
	Mitarbeiterzufriedenheit**	> 31	0,332	11,00 %	= 3,434 + 0,128 SA Verträglichkeit	0,193
Leistungsmotiv	Reingewinnspanne*	> 14	0,293	8,61 %	= 0,0075 + 0,00056 SA Leistungsmotiv	0,209
	GKR*		0,400	15,99 %	= 0,0029 + 0,00048 SA Leistungsmotiv	0,081
	CIR*		-0,346	11,98 %	= 0,7097 - 0,022 SA Leistungsmotiv	0,135
	Kundenzufriedenheit*		-0,631	39,83 %	= 4,633 - 0,206 SA Leistungsmotiv	0,004
Machtmotiv	Reingewinnspanne*	≤	-0,258	6,65 %	= 0,0089 - 0,00066 SA Machtmotiv	0,204
	Kundenzufriedenheit**	13,5	-0,200	4,00 %	= 4,309 - 0,0958 SA Machtmotiv	0,327
	GKR	>	0,267	7,14 %	= 0,0029 + 0,00034 SA Machtmotiv	0,242
	CIR	13,5	0,338	11,46 %	= 0,592 + 0,032 SA Machtmotiv	0,133
	Kundenzufriedenheit**		0,235	5,52 %	= 4,06 + 0,08 SA Machtmotiv	0,319
Sicherheitsmotiv	GKR**	≤ 16	-0,538	28,97 %	= 0,0051 - 0,0006 SA Sicherheitsmotiv	0,003
	Mitarbeiterzufriedenheit		-0,224	5,01 %	= 3,893 - 0,079 SA Sicherheitsmotiv	0,329
	Mitarbeiterzufriedenheit	≤ 15,25	-0,463	21,41 %	= 4,101 - 0,232 SA Sicherheitsmotiv	0,096
	Reingewinnspanne	> 16	0,504	25,35 %	= 0,0052 + 0,00095 SA Sicherheitsmotiv	0,033
	GKR**		0,562	31,59 %	= 0,0013 + 0,00062 SA Sicherheitsmotiv	0,015
	Kundenzufriedenheit		0,535	28,66 %	= 3,716 + 0,1692 SA Sicherheitsmotiv	0,022
	Mitarbeiterzufriedenheit		0,270	7,31 %	= 3,507 + 0,1149 SA Sicherheitsmotiv	0,330

Quelle: eigene Darstellung aus den Erhebungsergebnissen.

**Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich an Eides statt, dass ich die Abschlussarbeit selbständig und ohne Inanspruchnahme fremder Hilfe angefertigt habe. Ich habe dabei nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet und die aus diesen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen. Ich erkläre mich damit einverstanden, dass die Arbeit mit Hilfe eines Plagiatserkennungsdienstes auf enthaltene Plagiate überprüft wird.

Lieskau, 28. Mai 2023

Ort, Datum

  
Unterschrift