ADG Business School
an der Steinbeis-Hochschule

Thesis kompakt

ADG Business School

Ausgabe 2 – 2022

ADG Business School – Thesis kompakt
Ausgabe 2 – 2022

Inhalt

Editorial 6

Strategische Bewertung cloudbasierter Buchführungslösungen als neue Geschäftsfelder bei der Dornbach GmbH 7
Antonia Sophia Maurer

Entwicklung von Buyer Personas für die Raiffeisenbank München Süd eG mithilfe clusteranalytischer Methoden 17
Fabian Pölt

Gestaltungsmöglichkeiten eines Onboarding-Konzeptes für Firmenkundenberater der Volksbank Hellweg eG 24
Marina Kaiser

Implementierung des Survey-Feedbacks in der Volksbank Eifel eG: eine qualitative Untersuchung der Akzeptanz bei Mitarbeitern und Führungskräften 34
Johannes Habscheid

Interview mit dem Autor 44
Johannes Habscheid

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

in dieser Ausgabe finden Sie zwei Bachelor- und zwei Masterarbeiten, in denen sehr aktuelle und relevante Themen aufgegriffen werden. Dabei lassen sich Aktualität und Relevanz für jede der Arbeiten in einen Zusammenhang mit gegenwärtigen Megatrends bringen. Das ist grundsätzlich positiv, denn niemand möchte eine Arbeit zu einem „unwichtigen“ Thema schreiben. Aber wieso ist der Bezug zu einem Megatrend „nicht genug“?

Ein Megatrend ist naturgemäß wirkungsmächtig und beeinflusst letztlich jedes Unternehmen bzw. jede Branche, wenn auch mitunter in verschiedenem Ausmaß. Gleichzeitig bedeutet das aber, dass ein Megatrend nur bedingt das Kernproblem einer Arbeit sein kann, denn letztlich ließe sich jedes Thema damit begründen.

Somit ist es für die Fokussierung einer Thesis entscheidend – und das schaffen die Autorinnen und Autoren hier – dass aus der Vielzahl möglicher Problemstellungen ein spezifisches Kernproblem herausgelöst und eine entsprechende Zielsetzung entwickelt wird. Diese fokussierte Vorgehensweise ermöglicht einen detailtiefen Erkenntnisgewinn.

Die hier thematisierten Probleme stehen auch unter dem Einfluss technischer Entwicklungen. Die Ausarbeitungen verdeutlichen dabei aber gleichzeitig die Bedeutsamkeit „menschlicher“ Faktoren und Soft-Facts. Insofern zeigt sich wiederholt die Notwendigkeit eines Querschnitts an erforderlichen Kompetenzen, um den jeweiligen Herausforderungen zu begegnen.

Als ein Extra dürfen wir in dieser Ausgabe ein Interview mit Johannes Habscheid präsentieren. Er gibt Einblicke in die praktische Verbindung seiner Thesis mit dem unternehmenseigenen Projekt. Dabei schildert er auch seine Perspektive auf die damit verbundenen inhaltlichen und persönlichen Herausforderungen. Ihm sowie Frau Kaiser, Frau Maurer und Herrn Pölt sei an dieser Stelle noch einmal herzlich für ihr Engagement gedankt.

Eine anregende Lektüre wünscht das

Projektcoaching-Team

Haben Sie Ideen oder Anmerkungen?

Gerne können Sie uns unter projektcoaching@adg-business-school.de kontaktieren.

Strategische Bewertung cloudbasierter Buchführungslösungen als neue Geschäftsfelder bei der Dornbach GmbH

Antonia Sophia Maurer

Kontinuierliche Veränderung und der anhaltende digitale Wandel durch Informationstechnologien haben Auswirkungen auf die Branche der Steuerberater. Sowohl der Übergang von der analogen zur digitalen Erfassung als auch die Nutzung digitaler Technologien zur Erzielung eines höheren Automatisierungsgrades verändern die Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodelle im Bereich der Buchführungsaufgaben.

Diese Aufgaben bestehen zu einem wesentlichen Anteil aus dem Prozessieren von Daten, denn Geschäftsvorfälle und Belege werden zu Buchungssätzen, Buchungssätze zu Jahresabschlüssen und Jahresabschlüsse zu Steuererklärungen. Fachkräfte führen diesen Ablauf traditionell auf manuelle Weise aus, wobei Hard- und Softwarelösungen lediglich als Ersatz für Papier und Stift sowie für Zuordnungen und Berechnungen zum Einsatz kommen. Allerdings wiederholen sich buchhalterische Sachverhalte zu etwa 75 %.

Zudem wird durch den technischen Fortschritt das Auslesen und Auswerten elektronischer Daten mittels künstlicher Intelligenz ermöglicht. Durch Automatisierung entfällt sukzessive die Mitwirkung des Menschen, so dass die manuelle Erstellung der Buchführung zukünftig verschwinden wird. Nach der Studie „The Future of Employment“ von Frey und Osborne (2013) wird die Tätigkeit des „tax preparer“ (Buchhalter) zu 99 % durch technische Automation ersetzt werden können.

Diese Entwicklungen und Prognosen führen zu einem Paradigmenwechsel in der Arbeit des Steuerberaters und zu wesentlichen Veränderungen seines Kerngeschäftes. Ein wettbewerbsfähiges Leistungsportfolio verlangt den Einsatz und ein tieferes Verständnis von IT-Lösungen, um den Berufsstand zukunftsfest zu machen. Die Nutzung intelligenter Software soll zu technologiebasierten Qualitäts- und Effizienzsteigerungen führen. Sie übernimmt zeitraubende manuelle Analysen und Routinetätigkeiten und ermöglicht es den Beratern, sich ganzheitlich und individuell auf die Belange der Mandanten zu konzentrieren („customization“). Neue Kompetenzbereiche und Beratungsfelder können aufgebaut werden, die Mehrwert für Mandanten und Kundenbindung generieren.

Für die Abbildung buchhalterischer Vorgänge ist zudem davon auszugehen, dass die Zukunft im Cloud-Computing liegen wird, bei welchem IT-Infrastruktur und -leistungen sowie Anwendungssoftware über das Internet bereitgestellt werden. Die Online-Verfügbarkeit ermöglicht einen orts- und zeitunabhängigen Zugriff auf einen zentralen Echtzeitdatenbestand. Somit wird die Buchhaltung vollständig in eine digitale Form überführt.

In diesen neuartigen Prozessen kann der Mandant auf unterschiedliche Art und Weise in die Erstellung der Buchhaltung eingebunden werden. Aufgrund des gemeinsamen Zugangs zu einer einheitlichen Datenbasis und der maschinell geprägten Abläufe kann die Aufgabenverteilung zwischen Steuerberater und Mandant flexibel gestaltet und individuell an die Kundenbedürfnisse angepasst werden.

Dies führt zu Verschiebungen in den Wertschöpfungsketten der Steuerberater und verlangt das Überdenken unternehmensinterner Kernkompetenzen. Parallel dazu wandelt sich im Zuge solcher technologischer Produktinnovationen die Markt- und Wettbewerbssituation für die Steuerberaterbranche. Die Bedürfnisse der Mandanten entwickeln sich von einem produkt- und

dienstleistungsorientierten Ansatz hin zu einer Erlebnisorientierung. Das Angebot von kostengünstigen Buchhaltungslösungen, die größtenteils ohne steuerliche Fachkompetenz bedient werden können, vergrößert zusätzlich den Kreis der Mitbewerber. Diese beschriebenen Faktoren führen zu einer Handlungsnotwendigkeit in der strategischen Ausrichtung der Steuerberater, was in Abb. 1 veranschaulicht wird.

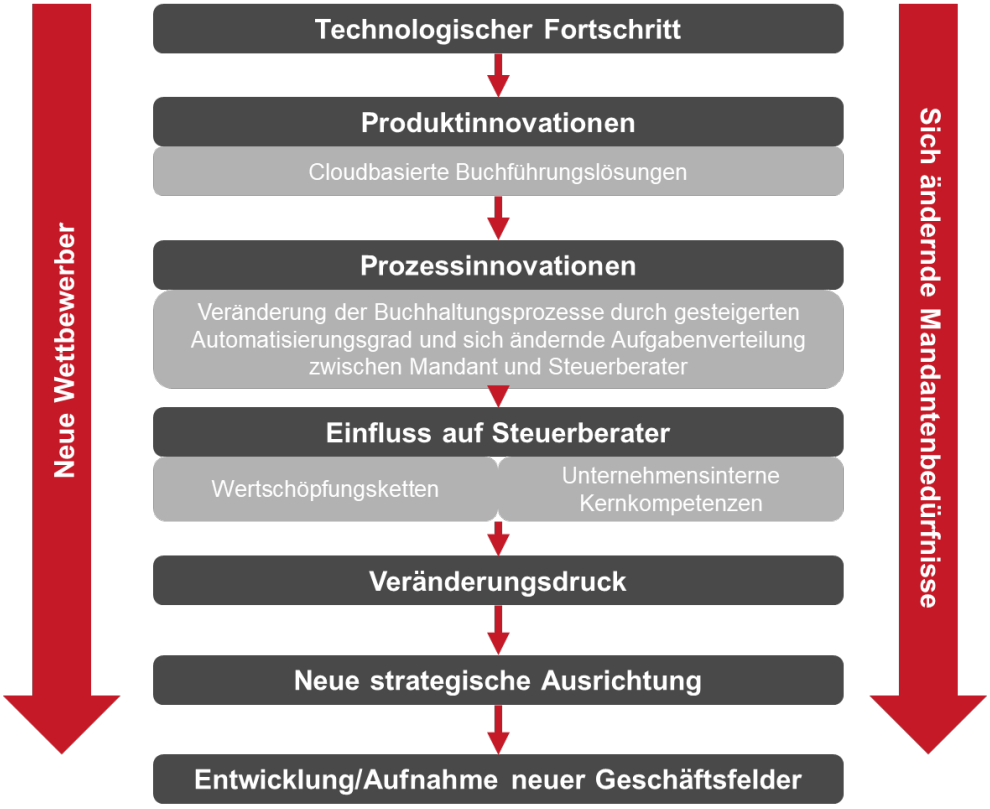


Abbildung 1: Entwicklungen in der Steuerberaterbranche

Im Rahmen dieser Entwicklungen gilt es auch für die Dornbach GmbH, die eigenen strategischen Geschäftsfelder zu überdenken und insbesondere die Auswirkungen der Produkt- und Prozessinnovationen im Bereich der angebotenen Buchführungsdienstleistung zu beleuchten.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich für die vorliegende Untersuchung zwei Forschungsfragen: „Wie ist die Hinzunahme cloudbasierter Buchführungslösungen als neues Geschäftsfeld in das Dienstleistungsportfolio der Dornbach GmbH strategisch zu bewerten?“ und „welchen Einfluss übt dies auf das Beziehungsdreieck Steuerberater/ Mandant/ Finanzverwaltung aus?“

Die Dornbach GmbH ist eine Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft mit Hauptsitz in Koblenz. Das Unternehmen startete 1954 als Wirtschaftsprüfer-Einzelpraxis in Koblenz und bietet ganzheitliche Beratungskonzepte im Bereich der Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung an. Die Gesellschaft ist mit 21 Standorten und über 450 Mitarbeitern deutschlandweit vertreten.

Als Untersuchungsgegenstand lässt sich die hier betrachtete Abteilung, aufgrund der Aufbauorganisation der Dornbach GmbH, als Profitcenter (Unternehmen im Unternehmen) abgrenzen, das nur zu einem geringen Anteil im Wirtschaftsprüfungsbereich tätig ist, sondern vielmehr das klassische Steuerberatungsgeschäft abbildet.

Aus strategischer Sicht identifiziert die Dornbach GmbH zwei entscheidende Erfolgspotenziale: zum einen die Überzeugung der Mandanten durch individuelle Ansprache und Angebote sowie zum anderen die Einstellung talentierter Mitarbeiter unter Beachtung ihrer persönlichen

Bedürfnisse. Das breite Dienstleistungsportfolio des Unternehmens bietet den Mandanten, neben den traditionellen Geschäftsfeldern eines Steuerberaters, Tätigkeiten in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Rechtsberatung, Restrukturierung und weitere Sonderberatungsthemen.

Der Bereich der Buchführung verkörpert für die Dornbach GmbH einen wesentlichen Teil des Dienstleistungspakets im steuerlichen Standardgeschäft und ermöglicht eine Integration in das Mandatsverhältnis. Neben der angestrebten zusätzlichen Umsatzerzielung werden insbesondere Effizienzgewinne durch technologische Fortschritte verfolgt. Zudem sind die von der Finanzbuchführung ausgehenden Synergien ein entscheidendes Argument für das Halten und den Ausbau der Buchführungsdienstleistungen. Der Inanspruchnahme lukrativer steuerlicher Spezialberatung geht in den meisten Fällen ein Finanzbuchführungsmandat voraus, so dass dieses ein entscheidendes Bindeglied für ein langfristiges und rentables Mandatsverhältnis ist.

Es steht zur Diskussion, das Geschäftsfeld der Buchführung durch die Hinzunahme cloudbasierter Buchführungslösungen zu erweitern. Ob und inwiefern die Integration der betrachteten Softwarelösungen *XERO* und *Sorted* in das Dienstleistungsportfolio der Dornbach GmbH zukünftig erfolgt, wird im Rahmen einer strategischen Analyse untersucht. Hierzu wird die bislang genutzte Software *DATEV Unternehmen Online (UO)* den neuen Anwendungen *XERO* und *Sorted* anhand der jeweiligen externen Chancen und Risiken (Umfeldanalyse) sowie internen Stärken und Schwächen (Unternehmensanalyse) gegenübergestellt.

	DATEV UO	XERO	SORTED
FUNKTION	• Buchführung durch den Steuerberater unter Mitwirkung des Mandanten • vollumfängliches Buchführungsmandat	• flexible Aufteilung der Buchführungsaufgaben zwischen Steuerberater und Mandant • Plattformcharakter für individuelle, mandantenspezifische Gestaltung • Übernahme interner und externer Rechnungswesenfunktionen	• selbständige Verwaltung der Einnahmen und Ausgaben durch den Kunden • punktuelle steuerliche Fachberatung bei Bedarf
ZIELGRUPPE	• Mittelstand	• kleine bis mittelgroße Unternehmen • digitalisierte Unternehmen	• selbständige und Kleingewerbetreibende (Einnahmen-Überschuss-Rechner)
TECHNOLOGIE	• On-Premise-Lösung über den Steuerberater • begrenzter Einsatz von KI	• cloudbasierte Software-as-a-Service • stark vorangetriebener Einsatz von KI	• cloudbasierte Software-as-a-Service

Abbildung 2: Dimensionen und Abgrenzungen einzelner Geschäftsfelder

Unabhängig von der eingesetzten Software bestehen umsatzsteigernde Faktoren durch die Zunahme gesetzlicher Regularien, die die Inanspruchnahme von Steuerberatungsdienstleistungen erhöhen, durch neue Zielgruppen im Zuge der Digitalisierung sowie durch steigenden Beratungsbedarf, der aus dem Wachstum grenzüberscheitender Sachverhalte/ Internationalisierung resultiert. Umsatzgefährdende Umstände ergeben sich hingegen sowohl aus sich ändernden Mandantenbedürfnissen und dem Wunsch nach individuellen und flexiblen Betreuungsangeboten als auch aus dem wachsenden Wettbewerb.

Die Beleuchtung der vorhandenen Stärken und Schwächen erfolgt jeweils vor dem Hintergrund der von der Dornbach GmbH genutzten Software und basiert auf der Beurteilung, ob unternehmensspezifische Ressourcen und Fähigkeiten im erforderlichen Ausmaß vorhanden sind.

Die bislang vom Unternehmen genutzte und unter Steuerberatern etablierte Buchführungslösung *DATEV UO* zeigt sich vorteilhaft in der systemischen Abbildung und Integration der gesetzlichen Regularien und der Möglichkeit der digitalen Buchführung. Dennoch entspricht dies nicht in vollem Umfang dem technischen Fortschritt. Zudem fehlt es an ausreichend Flexibilisierungs- und Individualisierungsmöglichkeiten zur Anpassung an sich ändernde Mandantenbedürfnisse und internationale Unternehmensstrukturen.

Diesen Schwächen kann das cloudbasierte Buchführungsprogramm *XERO* erfolgreich entgegentreten. Die Software überzeugt im Vergleich zu *DATEV UO* durch ihre Bedienerfreundlichkeit, das Produkterlebnis sowie die agile und transparente Verteilung der Buchführungsaufgaben zwischen Mandant und Steuerberater. Darüber hinaus existieren (internationale) Integrationsmöglichkeiten in andere Systeme. Die Cloud ermöglicht zudem den gemeinsamen Zugriff auf Echtzeitdaten und schafft somit die Voraussetzung für tagesaktuelle betriebswirtschaftliche Auswertungen. Dennoch verbleiben wesentliche Schwächen im Bereich der Compliance. So bedarf es der Implementierung weiterer Prozessschritte zur Herstellung der Konformität mit den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung.

Das Produkt *Sorted* soll es explizit Freiberuflern und Kleingewerbetreibenden ermöglichen, ihre steuerlichen Pflichten mithilfe einer selbsterklärenden Software und On-Demand-Hilfe von Steuerberatern zu erfüllen. Es verkörpert eine Kooperationsmöglichkeit mit einem branchenfremden Wettbewerber im Markt der Buchführungsdienstleistung. Die Dornbach GmbH kann aus einer Allianz profitieren, die die Abrechnung reiner Beratungsleistungen ohne weitere Investitionen in ein nachhaltiges Mandantenverhältnis ermöglicht. Dennoch wird lediglich eine sehr schmale Zielgruppe mit begrenztem Anspruch auf Buchführungsdienstleistungen bedient.

In der vergleichenden Betrachtung lassen sich resümierend folgende Feststellungen ableiten:

- mit jeder Softwarelösung besteht die Möglichkeit, die Umfeldveränderungen in mindestens einem Bereich positiv für das Unternehmen nutzen zu können;
- bei allen Produkten fehlt es jeweils an unternehmensinternen Ressourcen, um allen vorhandenen Chancen und Risiken gestärkt entgegentreten und im Wettbewerb bestehen zu können;
- keine der Alternativen zeichnet sich in ihren Vorteilen als dominant ab;
- jede Software bietet unterschiedliche Stärken im Hinblick auf die individuellen Dienstleistungs- und Beratungsbedürfnisse verschiedener Zielgruppen;
- die Dimensionen Funktion, Mandantengruppe und Technologie lassen sich als eindeutige Abgrenzungskriterien zwischen den Buchführungslösungen definieren (vgl. Abb. 2) – daraus ergeben sich einzelne Geschäftsfelder mit differierenden Software-Dienstleistungs-Kombinationen;
- alle drei Produkte verlangen eine eigene und jeweils abweichende strategische Vorgehensweise.

Zur Bewertung des Einsatzpotenzials der einzelnen Softwarelösungen und Formulierung einer Strategie wird die Portfolio-Technik herangezogen. Mit ihrer Hilfe soll die Darstellung der Geschäftsfelder in einem grafischen Strukturierungsrahmen die Lage und Qualität von Ertragspotenzialen bestimmen und Aufschluss über Entscheidungen der unternehmerischen Aktivität insgesamt und in den einzelnen strategischen Geschäftseinheiten in folgenden vier Bereichen geben: Ressourcenallokation, Wettbewerbsstrategie, Portfolio-Zusammensetzung sowie Leistungsziele.

Als klassischer Bewertungsansatz gilt das zweidimensionale Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio der Boston Consulting Group (BCG). Die vertikale Achse repräsentiert die Marktwachstumsrate (Marktattraktivität). Die horizontale Achse zeigt den relativen Marktanteil – die relative Stärke gegenüber den größten Konkurrenten. Das Bewertungsergebnis der einzelnen

Geschäftseinheiten wird, wie in Abb. 3 gezeigt, den vier Quadranten der Matrix zugeordnet und individuell bezeichnet.

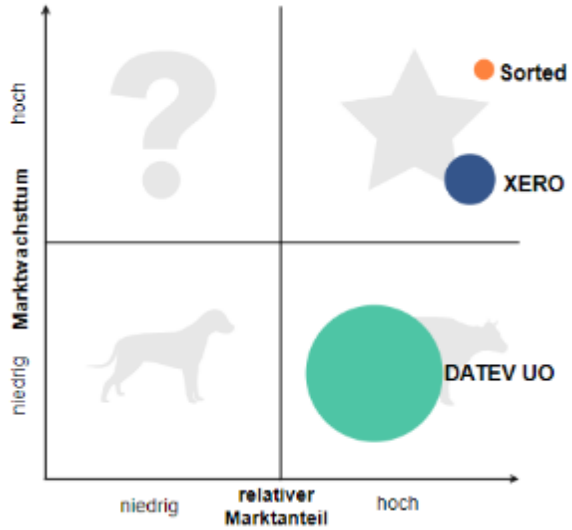


Abbildung 3: BCG-Matrix für die Dornbach GmbH

Die Buchführungsdienstleistung mit *DATEV UO* lässt sich in diesem Kontext als „Cash Cow" für die Dornbach GmbH klassifizieren. Sie nimmt eine profitable Position in einem stagnierenden Markt ein und bietet hohe Erträge bei einem geringen Kapitalbedarf. Das geringe Marktwachstum von *DATEV UO* begründet sich durch geringe Flexibilität und Individualisierungsmöglichkeiten des Produktes in der Zusammenarbeit mit dem Mandanten. Es finden sich Herausforderungen hinsichtlich der Technik und des Wettbewerbs, jedoch ist das Produkt ein wesentlicher Umsatztreiber und bietet eine vollständig konforme Buchhaltung (Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung).

XERO wird als „Star" bewertet, da die Wachstumschancen cloudbasierter Buchführungslösungen derzeit als wesentlich eingeschätzt werden. Zudem verzeichnet die Dornbach GmbH entsprechenden Mandantenzuwachs in diesem Geschäftsfeld. Im Wettbewerbsvergleich ist die Dornbach GmbH einer der wenigen Steuerberater in Deutschland, der Mandanten eine Zusammenarbeit mit dieser Software anbietet. Durch dieses Alleinstellungsmerkmal ist der relative Marktanteil als hoch einzustufen. Den Schwächen bzw. Herausforderungen dieses Produkts (Bereich der gesetzlichen Vorschriften, damit verbundene weitere Prozessschritte usw.) stehen erhebliche Chancen entgegen (Vorreiterrolle, spezifische Zielgruppenansprache sowie Generierung entsprechender Wettbewerbsvorteile).

Sorted ist in diesem Zusammenhang sowohl mit einem hohen Marktwachstum als auch mit einem hohen relativen Marktanteil einzuordnen und infolgedessen als „Star" zu qualifizieren. So ist die Dornbach GmbH zum Untersuchungszeitpunkt die einzige mit *Sorted* verknüpfte Steuerberatung. Der Umsatzanteil wie auch das Umsatzpotenzial sind jedoch aufgrund der eindeutig vordefinierten Leistungs- und Preiskategorien begrenzt. Gleichermaßen sind die Investitionsmöglichkeiten limitiert, da die Gestaltung der Leistungserbringung vordefiniert ist.

Auf Basis dieser Analyseergebnisse lässt sich hinsichtlich der formulierten Zielsetzung folgern, dass die Hinzunahme cloudbasierter Buchführungstools für die Dornbach GmbH strategisch als sinnvoll und notwendig zu bewerten ist. Die Vorgehensweise ist aufgrund der gleichzeitig zu bedienenden Geschäftsfelder als eine Diversifikationsstrategie zu betrachten.

Auf Basis der aktuellen Umsatzerzielung der einzelnen Softwarelösungen ist nur ein paralleles Führen der Geschäftsfelder ratsam. So schließen die Softwareanwendungen nur in ihrer Gesamtheit die strategischen Lücken der Einzellösungen. Auf diese Weise kann eine Verbindung

zwischen den unternehmensinternen Ressourcen der Dornbach GmbH und dem sich wandelnden Branchenumfeld geschaffen und eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung sichergestellt werden. Die Diversifikationsstrategie adressiert dabei die folgenden Ziele:

- individuelle Produkt-Service-Angebote mit höherer Akquisitionswirkung;
- Bedienung neuer Zielgruppen und Erhöhung der Kundenbindung bei bestehenden Mandaten;
- Anpassung an sich ändernde Mandantenbedürfnisse;
- Synergieeffekte/ weiterführende Beratungsmöglichkeiten und -aufträge;
- Implementierung des technologischen Fortschritts in den Wertschöpfungsprozess;
- Präsentation als innovative Steuerberatungsgesellschaft/ Reputation;
- Aufbau von Alleinstellungsmerkmalen und Erfahrungen mit cloudbasierten Buchführungstools/ Wettbewerbsvorteile;
- langfristiger Umsatz/ Unternehmenswachstum;
- Minimierung des betrieblichen Risikos.

Im Hinblick auf die Gestaltung der Beziehung zwischen Mandant, Steuerberater und Finanzverwaltung zeigt die Untersuchung der neuen Geschäftsfelder eine teils disruptive Auswirkung auf das klassische Beziehungsdreieck. Die starren Verbindungen werden flexibilisiert, im Fall von *Sorted* sogar vollständig aufgelöst. Dies führt zu einem Paradigmenwechsel in der Arbeit des Steuerberaters, dessen unternehmerische Tätigkeit auf dem althergebrachten Beziehungsdreieck basiert. Solch ein Wandel verlangt ein Überdenken der Mandatsbeziehung, was tendenziell einhergeht mit einer individuellen Aufteilung von Aufgaben und Verantwortung zwischen Mandant und Steuerberater.

Fazit

Ziel der durchgeführten strategischen Analyse war es nicht, eine vollständig allgemeingültige Lösung zu erarbeiten, sondern die vorherrschenden Probleme (intern und/ oder extern) aufzuzeigen und zu verstehen. Die Ausführungen ermöglichen ein detailliertes Verständnis des Wettbewerbs, der Kundenbedürfnisse und der Unternehmensressourcen. Die angewandten Strukturierungsansätze aus dem strategischen Management stellen einen Rahmen zur Problemidentifikation bereit und führen zu einem effektiven Verständnis und Umgang mit neuen Situationen und Bedingungen für die Dornbach GmbH.

Es gilt zu verstehen, wo die Herausforderungen der nächsten Jahre liegen und diesen iterativ mit ausreichend Rückkopplungsschleifen in der Strategieausrichtung zu begegnen. Dafür ist es notwendig, sowohl das interne als auch das externe Unternehmensumfeld aufmerksam zu beobachten. Dies wird zu einer wichtigen Aufgabe für die Dornbach GmbH, die es als Instrument in den Alltag zu implementieren gilt.

Zur Autorin

Antonia Sophia Maurer hat ihr Bachelorstudium in der Vertiefung Taxation & Accounting an der ADG Business School im Januar 2021 abgeschlossen. Sowohl ihre Ausbildung zur Steuerfachangestellten als auch das berufsbegleitende Studium absolvierte sie bei der Dornbach GmbH und beschäftigte sich insbesondere mit neuen digitalen Buchhaltungslösungen für Mandanten. Nach knapp sechs Jahren Unternehmenszugehörigkeit stellt sie sich seit dem Sommer 2021 neuen beruflichen Herausforderungen im Bereich des Finanzwesens.

Literatur

Achatz, R./ Fischl, B. (2018): Digitalisierung der eigenen betriebswirtschaftlichen Beratung Verwalten Sie noch – oder beraten Sie schon?, in: NWB, 72. Jg., Heft 10, S. 309-310.

Aicher, H.-P./ Riedel, O. (2020): Erbringen von IT-Leistungen durch Wirtschaftsprüfer – Der berufsrechtliche Rahmen und die normative Kraft des Faktischen, in: IDW Life, 4. Jg., Heft 7, S. 600-604.

Bach, S. (2018): Buchführung: Rechtsgrundlagen und Aufbau, online: https://www.haufe.de/finance/finance-office-professional/buchfuehrung-rechtsgrundlagen-und-aufbau-11-begriff-und-arten_idesk_PI11525_HI2458039.html [Stand: 14.04.2020]

Bähr, G./ Fischer-Winkelmann, W. (1990): Buchführung und Jahresabschluß, 3. Auflage, Wiesbaden.

Bär, C. (2015): Chancen und Risiken der Digitalisierung im Zusammenspiel Steuerberater und Mandanten, in: Wirtschaftsinformatik & Management, 7. Jg., Heft 1, S. 46-53.

Bär, C./ Schulz, M. (2015): IT-Agilität in Steuerkanzleien als strategischer Wettbewerbsvorteil, in: DStR – Deutsches Steuerrecht, 53. Jg., Heft 32, S. 1828-1831.

Bärsch, S.-E./ Engelen, C. (2020): Die Mitteilungspflichten für Steuergestaltungen sind da – Ein Überblick über die neuen Pflichten für Steuerberater, in: DStR – Deutsches Steuerrecht, 58. Jg., Heft 13, S. 676-680.

Bäumer, M. (2017): Digitalisierung der Steuerkanzlei: Großes Thema – kleine Schritte - Erfahrungsberichte und Lösungsansätze von Steuerberatern aus der Praxis, in: StB – Der Steuerberater, 68. Jg., Heft 10, S. 306-308.

Benzinger, L./ Diehm, J. (2018): Digital Finance: Digitale Rechnungsverarbeitung und Workflows als Basis für ein Rechnungswesen 4.0, in: Der Betrieb, 71. Jg., Heft 15, S. 841-847.

Beyhs, O./ Poymanov, A. (2019): Digitalisierung im Accounting und Reporting – Überblick und Systematisierung aktueller praktischer Entwicklungen, in: IRZ – Zeitschrift für Internationale Rechnungslegung, Jg. 2019, Heft 1, S. 19-28.

Bodmann, H. (2017): Digitale Transformation – ausgewählte Konfliktfelder und Wege einer chancenorientierten Bewältigung, in: NWB – Steuer-und Wirtschaftsrecht, 71. Jg., Heft 14, S. 1031-1038.

Boehle, M./ Scholtholt, T. (2019): Gestaltungsoptionen zur gerechten Besteuerung von Digitalkonzernen - Eine kritische Diskussion zur aktuellen Arbeit des BEPS-Projekts der OECD, in: IStR – Internationales Steuerrecht, 28. Jg., Heft 23, S. 919-924.

Boll, A. (2019): Customer Experience: Kundenerlebnisse für Mandanten, online: https://www.haufe.de/taxulting/customer-experience-kundenerlebnisse-gestalten_484580_496470.html [Stand: 25.08.2020]

Braun, M./ Köppe, J. (2019): Digitalisierung in der Verrechnungspreisfunktion - Entwicklungen und Chancen, in: Der Betrieb, 72. Jg.; Heft 08, S. 394-397.

Bravidor, M./ Lösse, L. (2018): Digitalisierung – ein Wieselwort, in: StuB – Steuern und Bilanzen, 20. Jg., Heft 21, S. 783-789.

Bravidor, M./ Loof, J. (2020): XBRL-Reporting in Europa - Eine empirische Analyse des EuroStoxx 50 -, in: KoR – Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung, Jg. 20; Heft 04, S. 178-180.

Bruhn, M./ Hadwich, K./ Meffert, H. (2018): Dienstleistungsmarketing, 9. Auflage, Wiesbaden.

Buchner, R. (2005): Buchführung und Jahresabschluss, 7. Auflage, München.

Bundesfinanzministerium (2019): Schreiben vom 28.11.2019 - IV A 4 - S 0316/19/10003 :001 - Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff (GoBD), in: Bundessteuerblatt Teil I, 69. Jg., Heft 20, S. 1269-1286.

Bundeskartellamt (2019): Fallbericht - Beendigung ausschließlicher Konzessionsverträge zum Betrieb einer Vollmachtsdatenbank für Steuerberater, Bonn.

Bundessteuerberaterkammer (2012): Steuerberatung 2020, Berlin.

Bundessteuerberaterkammer (2019): STAX 2018 – Statistisches Berichtssystem für Steuerberater, Berlin.

Burmann, C./ Eisenbeiß, M./ Meffert, H./ Burmann, C. (2019): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 13. Auflage, Wiesbaden.

Cambridge, J. (2019): Cloud Business and Closing the Gap Between Accounting Theory and Practice: A Case Study of Accountingpod, Melbourne.

Coenenberg, A./Haller, A./ Mattner, G./ Schultze, W.: Einführung in das Rechnungswesen, 6. Auflage, Stuttgart.

Dahm, M./ Walther, E. (2019): Digitale Transformation, in: Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter, Dahm, M./ Thode, S. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 3-21.

Dalichau, S./ Rogowski, W. (2020): ABC-Analyse, BCG-Matrix, in: Management im Gesundheitswesen - Fallstudien, Aufgaben und Lösungen, Rogowski, W. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 67-79.

DATEV e.G. (2020a): … was Sie über Datev wissen sollten, online: https://www.datev.de/web/de/m/ueber-datev/das-unternehmen/kurzprofil/ [Stand: 30.01.2020]

DATEV e.G. (2020b): Zusammenarbeit Finanzbuchführung, online: https://www.datev.de/web/de/top-themen/unternehmer/weitere-themen/datev-unternehmen-online/das-alles-ist-unternehmen-online/zusammenarbeit-finanzbuchfuehrung/ [Stand: 12.04.2020]

Döring, M./ Pelz, W (2017): SWOT-Analyse, in: Methodenhandbuch Bürgerbeteiligung – Beteiligungsprozesse planen, Föhr, T./ Patze-Diordiychuk, P./ Renner, P./ Smettan, J. (Hrsg.), München.

Doll, R./ Walter, J. (2020): Digitalisierung der Finanzverwaltung und Steuerfunktion – Wohin geht die Reise?, in: beck.digitax, 1. Jg., Heft 1, S. 2-6.

Doppler, K./ Lauterburg, C. (2014): Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten, 13. Auflage, Frankfurt am Main.

Dornbach GmbH (2020a): Home-Internetseite, online: https://www.dornbach.de/de/ [Stand: 26.08.2020]

Dornbach GmbH (2020b): Was wir tun, online: https://www.dornbach.de/de/was-wir-tun.html [Stand: 26.08.2020]

Düster, J. (2019): Daten aus der Cloud speichern, online: https://www.storage-insider.de/daten-aus-der-cloud-speichern-a-867840/ [Stand: 29.03.2020]

Earley, K. (2019): Dublin start-up AutoEntry acquired by Sage, online: https://www.siliconrepublic.com/start-ups/sage-acquires-autoentry [Stand: 26.08.2020]

Egner, T. (2018): Digitale Geschäftsmodelle in der Steuerberatung – Zukunftsfähig bleiben im Spannungsfeld zwischen Tradition und Legal Tech, Wiesbaden.

Eisele, W./ Knoblauch, A. (2018): Technik des betrieblichen Rechnungswesens, 9. Auflage, München.

Engler, S. (2019): Software-as-a-Service: Buchhaltungsprozesse effizienter gestalten, in: REthinking Finance, 1. Jg., Heft 4, S. 31-36.

Fiedler, B./ Grupp, M. (2017): Legal Technologies: Digitalisierungsstrategien für Rechtsabteilungen und Wirtschaftskanzleien, in: Der Betrieb, 70. Jg., Heft 19, S. 1071-1076.

Fischer, W. (2006): Grundlegende Rechenprinzipien der kaufmännischen Buchführung, Brühl.

Franck, B./ Groß, W./ Guschl, H./ Horschitz, H./ Schustek, H. (2018): Bilanzsteuerrecht und Buchführung, 15. Auflage, Stuttgart.

Frank, R./ Schumacher, G./ Tamm, A. (2019): Cloud-Transformation – Wie die Public Cloud Unternehmen verändert, Wiesbaden.

Frey, C./ Osborne, M. (2013): The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?, Oxford.

Folz, T./ Mutschler, K./ Stockel-Veltmann, C. (2011): Externes Rechnungswesen: Studienbuch für den kommunalen Bachelorstudiengang mit praktischen Übungen und Lösungen, 3. Auflage, Witten.

Gälweiler, A. (1987): Strategische Unternehmensführung, Frankfurt am Main.

Gathen, A. (2014): Das große Handbuch der Strategieinstrumente – Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung, 3. Auflage, Frankfurt am Main.

Gegusch, D./ Lawrenz, A. (2020): Der CFO-Bereich im Umbruch: Treiber Digitalisierung, in: beck.digitax, 1. Jg., Heft 1, S. 27-32.

Giesen, U./ Gutenberg, M. (2017): Digitalisierung; Revolution in der Steuerberatung? – Eine Betrachtung der Chancen und Risiken, in: NWB, 71. Jg., Heft 14 – Beilage 2/2017, S. 1-36.

Gilgan, H.-G. (2019): Vereinbare Tätigkeiten als Kompensation für Vorbehaltsaufgaben?, in: StB - Der Steuerberater, 70. Jg., Heft 12, S. 391-395.

Gilgan, H.-G. (2015): Der Beruf des Steuerberaters – rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen –, Frankfurt.

Gleeson-White, J. (2015): Die doppelte Buchführung und die Entstehung des Kapitalismus, Stuttgart.

Grance, T./ Mell, P. (2011): The NIST Definition of Cloud Computing, Gaithersburg.

Grant, R./ Nippa, M. (2006): Strategisches Management – Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien, 5. Auflage, München.

Groß, S. (2019): Per Anhalter durch die Steuer-Galaxis – Wie Tax Technologie die Steuerfunktion rasant verändert, in: REthinking Tax, 1. Jg., Heft 1, S. 50-55.

Gutenberg, M. (2016): Digitalisierung in der Steuerberatung – Stirbt der Steuerberater aus? – Steuerberater müssen ihre digitale Zukunft planen, in: NWB, 70. Jg., Heft 44, S. 3336-3341.

Hahn, D. (1997): Zweck und Entwicklung der Portfolio-Konzepte in der strategischen Unternehmungsplanung, in: Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, Hahn, D./ Taylor, B. (Hrsg.), 7. Auflage, Berlin und Heidelberg.

Hamatschek, A. (2018a): Die Lösung lautet mehr Beratung: Sechs Schritte für erfolgreiche Steuerberatung in der digitalen Welt, in: KP – Kanzleiführung professionell, 22. Jg., Heft 1, S. 11-15.

Hamatschek, A. (2018b): Steuerberatung was nun?, online: https://www.haufe.de/steuern/kanzlei-co/steuerberatung-digitaler-wandel-und-neue-beratungsfelder_170_455692.html [Stand: 18.08.2020]

Hammer, R. (2015): Unternehmensplanung, 9. Auflage, Berlin.

Hartmann-Wendels, T./ Pfingsten, T. / Weber, M. (2019): Bankbetriebslehre, 7.Auflage, Berlin und Heidelberg.

Hauser, A./ Matthias, J./ Mäller, M. (2020): Auswirkung der Digitalisierung auf die erforderlichen Kompetenzen von Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern, in: beck.digitax, 1. Jg., Heft 02, S. 112-116.

Heilgeist, K. (2016): Steuerberater – ein Beruf mit Zukunft?, in: DStR – Deutsches Steuerrecht, 54. Jg., Heft 4, S. 189-192.

Hempe, R. (2017): Digitalisierung und Vernetzung – absehbare Auswirkungen auf die Steuerberatung, in: DStR – Deutsches Steuerrecht, 55. Jg., Heft 14, S. 805.

Henke, J./ Sommer, U. (2018): Digitale (R)Evolution – Chancen und Herausforderungen für die Steuerberatung, in: DStR – Deutsches Steuerrecht, 56. Jg., Heft 24, S.1253-1256.

Henze, M. (2018): Accounting for Privacy in the Cloud Computing Landscape, Aachen.

Hesse, K./ Fraling, R. (1991): Buchführung und Bilanz – Methodische Einführung mit Übungsaufgaben und Lösungen, 9. Auflage, Wiesbaden.

Heßler, A./ Mosebach, P. (2013): Strategie und Marketing im Web 2.0, Wiesbaden.

Hillmer, J. (2016): Aktuelle Entwicklungen im Rechnungswesen – Bericht zur BVBC-Jubiläumstagung vom 14.-16.04.2016 in Bonn: Auswirkungen des Megatrends Digitalisierung und Entscheidungsbedarf auf herkömmlichen Bilanzierungsfeldern, in: KoR – Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung, 20. Jg., Heft 5, S. 254-261.

Höhn, B./ Lenz, H. (2018): Steuerberatung und Unternehmensverwaltung 4.0 – von der Manufaktur zur industrialisierten Unternehmensverwaltung, in: Stbg – Die Steuerberatung, Jg. 2018, Heft 10, S. 411-418.

Hossenfelder, J. (2015): Wirtschaftsprüfungsgesellschaften stehen trotz Wachstums vor Herausforderungen, in: WP Praxis, Jg. 9, Heft 15, S. 314-317.

Hossenfelder, J. (2019): Branche fordert: WP-Ausbildung muss reformiert werden, in: WP Praxis, 8. Jg., Heft 10, S. 291-292.

Hüsing, A. (2020): Zeitgold – 50 Millionen schwer – gibt auf – Neustart als Sorted, online: https://www.deutsche-startups.de/2020/07/31/zeitgold-offline-sorted/ [Stand: 25.08.2020]

Hund, T. (1997): Der Steuerberater als Sachverständiger, in: DStR – Deutsches Steuerrecht, 45. Jg., Heft 32, S. 1264-1269.

IDW (Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.) (2002): IDW-Stellungnahme zur Rechnungslegung: Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung bei Einsatz von Informationstechnologie (IDW RS FAIT 1), in: Die Wirtschaftsprüfung, 55. Jg., Heft 11, S. 1157-1167.

IDW (Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.) (2016): IDW-Stellungnahme zur Rechnungslegung: Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung bei Auslagerung von rechnungslegungsrelevanten Prozessen und Funktionen einschließlich Cloud Computing (IDW RS FAIT 5),in: IDW Life, 1. Jg., Heft 1, S. 35-51.

Kämmerer, A. (2019): „Organ der Steuerrechtspflege“: Steuerberater im Spannungsfeld von Staat und Gesellschaft, in: DStR – Deutsches Steuerrecht, 57. Jg., Heft 50, S. 47-53.

Kaplan, S./ Norton, D. (2008): Der effektive Strategieprozess – Erfolgreich mit dem 6-Phasen-System, Frankfurt am Main.

Kaschny, M./ Nolden, M./ Schreuder, S. (2015): Innovationsmanagement im Mittelstand – Strategien, Implementierung, Praxisbeispiele, Wiesbaden.

Kerkmann, C. (2019): Revolution in der Steuerkanzlei: Wie Datev die Buchhaltung radikal vereinfachen will, online: https://www.handelsblatt.com/technik/hannovermesse/it-dienstleister-revolution-in-der-steuerkanzlei-wie-datev-die-buchhaltung-radikal-vereinfachen-will/24119574.html?ticket=ST-4957411-ID63oNhf7fgcboABlAyD-ap1 [Stand: 13.08.2020]

Klasen, J. (2019): Business Transformation, Wiesbaden.

Kowallik, A. (2019): DAC 6: Ein Schritt hin zu mehr Echtzeit-Meldungen im deutschen Besteuerungsverfahren?, in: Der Betrieb, 72. Jg., Heft 32, S. 1759-1765.

Krämer, M. (2019): Das intelligente Finanzwesen, in: REthinking Finance, 1. Jg., Heft 4, S. 15-19.

Krug, P. (2018): Digitalisierung von Geschäftsprozessen am Beispiel der FIBU-Automatisierung, in: Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht, Bär, C./ Grädler, T./ Mayr, R. (Hrsg.), Berlin und Heidelberg.

Kuba, K./ Zdrowomyslaw, N. (2002): Buchführung und Jahresabschluss: Einführung in die Finanzbuchführung und die Jahresabschlusserstellung, 3.Auflage, München und Wien.

Kumpf, H./ Mittelsteiner, K./ Pausch, A. (1999): Illustrierte Geschichte des steuerberatenden Berufes, Augsburg.

Lami, S. (2016): Mit Service Geld verdienen, in: Stbg – Die Steuerberatung, Jg. 2016, Heft 4, S. 170-176.

Lami, S. (2017): Den digitalen Wandel als Chance für das Mandatsverhältnis begreifen, in: NWB, 71. Jg., Heft 52, S. 4026-4031.

Langer, R. (2020): Aktuelle Trends der Datenerhebung im Bereich der Umsatzsteuer – Einfluss der Digitalisierung, in: beck.digitax, 1. Jg., Heft 1, S. 16-17.

Langer, R./ Müller, M. (2019): Making Tax Digital - Großbritannien zwingt die Unternehmen noch in 2019 zur Digitalisierung ihrer Buchhaltung und Compliance-Prozesse, in: DStR – Deutsches Steuerrecht, 57. Jg., Heft 19, S. 1012-1014.

Levasier, M. (2020): Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung – Berufsperspektiven in High-End-Branchen, in: Fahling E./ Crusius B./ Lange V.: Karrieren in der Finanzwirtschaft., Wiesbaden, S. 29-42.

Ley, U. (2019): Besteuerung und Automatisation, in: DStR – Deutsches Steuerrecht, 57. Jg., Heft 1-2, S. 72-77.

Lienhard, F./ Nickert, A./ Nickert, C. (2016): Die Haftung des Steuerberaters, 2. Auflage, Wiesbaden.

Lippold, D. (2019): Marktorientierte Unternehmensplanung – Eine Einführung, 2. Auflage, Wiesbaden.

Löffelholz, S. (2014): Der Steuerberater: Berufsbild und Berufsausübung, in:. Berufs- und Karriere-Planer Steuerberater Wirtschaftsprüfer Perspektiven – Berufsbilder – Prüfungen – Expertentipps, Hüsch, A./ Erst-Auch, U./ Löffelholz, S. (Hrsg.), 4. Auflage, Wiesbaden, S. 21-51.

Lünendonk (2020): Führende Wirtschafts- und Steuerberatungsgesellschaften in Deutschland, online: https://www.luenendonk.de/produkte/listen/luenendonk-liste-2020-fuehrende-wirtschaftspruefungs-und-steuerberatungs-gesellschaften-in-deutschland/ [Stand: 19.08.2020]

Mahnke, V./ Rasner, C./ Venzin, M. (2010): Der Strategieprozess – Praxishandbuch zur Umsetzung in Unternehmen, 2. Auflage, Frankfurt am Main.

Mandler, U. (2009): Einführung in den Jahresabschluss und Buchführung: Grundlagen des externen Rechnungswesens auf der Basis von HGB und IFRS, München.

Matthes, M. (2020): Kommentierung zu § 146 AO, in: BeckOK AO, Pfirmann, V./ Rosenke, T./ Wagner, K. (Hrsg.), 11. Auflage, München.

Mayr, R./ Meyer-Pries, L. (2017): Digitalisierung in der Steuerberatungskanzlei – Ausblicke und Einschätzungen, in: Stbg – Die Steuerberatung, Jg. 2017, Heft 5, S. 210-222.

Merla, S. (2020): Digitalisierung einer Steuerberatungskanzlei, in: beck.digitax, 1. Jg., Heft 02, S. 83-90.

Mieke, C./ Nagel, M. (2017): Strategie – Die wichtigsten Methoden, 2. Auflage, Konstanz und München.

Müller, M./ Müller, N. (2020): Schöne neue Steuerberatung., in: Geschäftsmodelle in die Zukunft denken, Niestroj, B./ Tewes, C./ Tewes, S. (Hrsg.), Wiesbaden, S.105-117.

My Accountancy Hub (2020): Why you will love XERO, online: https://myaccountancyhub.co.uk/xero/ [Stand: 12.04.2020]

Neufang, B./ Neufang, M. (2012): Die Zukunft der Steuerberater, in: StB - Der Steuerberater, 63. Jg., Heft 4, S. 107-116.

Niestroj, B./ Tewes, C./ Tewes, S. (2020): Geschäftsmodelle in die Zukunft denken, Wiesbaden.

Nickenig, K. (2019): Buchführung: Schneller Einstieg in die Grundlagen, Wiesbaden.

Nowak, S. (2019): Digitalisierung in der Steuerberatung: Chancen und Herausforderungen, online: https://www.haufe.de/taxulting/die-digitalisierung-in-der-steuerberatung_484580_490402.html#! [Stand: 25.08.2020]

Pause, C. (2019a): Kanzleimarketing: So kommen Steuerberater an Neukunde, online: https://www.haufe.de/taxulting/kanzleimarketing-40-mandanten-gewinnen-und-halten_484580_486548.html [Stand: 13.08.2020]

Pause, C. (2019b): Warum Weisung & Kontrolle in Steuerkanzleien (bald) nicht mehr funktionieren, online: https://www.haufe.de/taxulting/kanzleimanagement-new-leadership-in-steuerkanzleien_484580_485264.html [Stand: 26.08.2020]

Peltzer, O./ Wülbern, A. (2016): Logistik 4.0: Rechtliche Rahmenbedingungen und Herausforderungen der vierten industriellen Revolution (Teil 1), in: Der Betrieb, 69. Jg., Heft 39, S. 2279-2284.

Pepels, W. (2017): Dienstleistungs-Marketing-Management, 3. Auflage, Berlin.

Pieper, H./ Zülch, H. (2018): Digitale Finanzkommunikation - Status Quo und künftige Entwicklung, in: KoR – Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung, 18. Jg., Heft 8, S. 358-359.

Pohl, G. (2020): DIVA startet in Kürze, in: Der Betrieb, 73. Jg., Heft 17, S. 867-868.

Poole, A. (2018): Driving the Efficiencies in your Business using the Xero App Marketplace, online: http://zb-wordpress.appspot.com/business-efficiency-xero-apps/ [Stand: 12.04.2020]

Porter, M. E. (2008a): The five competitive forces that shape strategy, in: Harvard Business Review 86.1, S. 25-40.

Porter, M.E. (2008b): Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 11. Auflage, Frankfurt am Main.

Prahalad, C. K./ Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review 68.3, S. 79-91.

Preiser, C. (2018): Wer sich nicht anpasst, wird verschwinden, in: Markt und Mittelstand, 14. Jg., Heft 9, S. 68-69.

Puchelt, J. (2019): Schlanke IT-Infrastruktur in der Kanzlei dank des Cloud-Computing – Voraussetzungen einer sicheren und wirtschaftlich vorteilhaften Nutzung externer IT, in: NWB – Steuer-und Wirtschaftsrecht, 73.Jg., Heft 40, S. 2945-2953.

Radke, H.-D./ Thomsen, I. (2019): Buchführung, 6. Auflage, Freiburg.

Reichhardt, M. (2017): Grundlagen der doppelten Buchführung, 3. Auflage, Wiesbaden.

Reimann, P. (2019a): Auswirkungen der Digitalisierung auf die Kommunikation und Datenübergabe zwischen Mandant, Kanzlei und Finanzverwaltung – Teil I, in: StB- Der Steuerberater, 70. Jg., Heft 11, S. 339-350.

Reimann, P. (2019b): Auswirkungen der Digitalisierung auf die Kommunikation und Datenübergabe zwischen Mandant, Kanzlei und Finanzverwaltung – Teil II, in: StB- Der Steuerberater, 70. Jg., Heft 12, S. 381-390.

Reinheimer, S. (2018): Cloud Computing. Die Infrastruktur der Digitalisierung, Wiesbaden.

Riepolt, J./ Schörverth, H. (2019): Kosten und Nutzen der Digitalisierung in der Steuerberatungskanzlei, in: BBP - Betriebswirtschaft im Blickpunkt, 18. Jg., Heft 5, S. 125-132.

Ring, G. (2019): Der Steuerberater, ein „unabhängiges Organ der Steuerrechtspflege“ – Zur Unabhängigkeit des Steuerberaters, in: DStR – Deutsches Steuerrecht, 57. Jg., Heft 50, S. 54-60.

Risse, R. (2019): Steuerliche Digitalisierung: Wie liefert Tax Compliance z. B. einen Mehrwert in USt-Prozessen?, in: Der Betrieb, 72. Jg., Heft 30, S. 1645-1650.

Rupp, T. (2017): Strategische Werkzeuge zur Entwicklung von Kanzlei und Mandanten – Teil 1: Perspektivwechsel als Voraussetzung, in: NWB-Betriebswirtschaftliche Beratung, 12. Jg., Heft 7, S. 200-204.

Rupp, R./ Tritschler, J. (2016): Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung beim IT-Outsourcing einschließlich Cloud-Computing – Anmerkungen zu IDW RS FAIT 5, in: BBK – Buchführung, Bilanzierung, Kostenrechnung, 63. Jg., Heft 292, S. 292-300.

Schäfer-Kunz, J. (2019): Buchführung und Jahresabschluss – Auf der Grundlage der Kontenrahmen SKR03, SKR04 und IKR, 3. Auflage, Stuttgart.

Schaier, S. (2007): Konvergenz von internem und externen Rechnungswesen – Bedarf für eine Neustrukturierung des Rechnungswesens?, Wiesbaden.

Schanz, D./ Sixt, M. (2018): Die Steuerfunktion, in: Der Betrieb, 71. Jg., Heft 19, S. 1097-1101.

Schierenbeck, H./ Wöhle, C. (2012): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 18. Auflage, München.

Schmitt, M. (2015): Innovationskultur – Grundlage einer zukunftsfähigen Arbeitskultur, in: Arbeitskultur 2020, De Molina, K./ Frey, D./ Ringlstetter, M./ Widuckel, W. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 73-88.

Schüttfort, V. (2019): Rechnungswesen 4.0: Was Ihre Buchhaltung 2020 können sollte, online: https://www.sage.com/de-de/blog/rechnungswesen-4-0-was-ihre-buchhaltung-2020-koennen-sollte/ [Stand: 21.03.2020]

Schultz, V. (2017): Basiswissen Rechnungswesen, 8. Auflage, München.

Shapshak, T. (2016): Forbes Most Innovative Growth Company Xero Launches in South Africa, online: https://www.forbes.com/sites/tobyshapshak/2016/05/16/xero-launches-in-south-africa/ [Stand: 26.08.2020]

Siegel, T./ Wunderlich, M. (2018): Steuerkanzleien erfolgreich führen - Wie Sie Impulse aus der Luftfahrt nutzen und Ihre Beratung zum Überflieger machen,Wiesbaden.

Sikorski, R./ Wüstenhöfer, U. (1996): Buchführung und steuerliche Bilanzierung, 4.Auflage, München.

Smith, H. (2019): Xero for Dummies, 4. Auflage, Milton.

Sorted (2020a): „Get started“, online: https://app.getsorted.de/app/get-started [Stand: 23.09.2020]

Sorted (2020b): Steuerhilfe, online: https://app.getsorted.de/app/tax-help [Stand: 23.09.2020]

Spengel, A (2020): FinTech Pleo kooperiert bei Firmenkreditkarte mit J.P. Morgan und Mastercard, online: https://www.it-finanzmagazin.de/mastercard-und-pleo-arbeiten-zusammen-100662/ [Stand: 26.08.2020]

Stahl, R./ delfi-net.de (2017): Pro und Contra Buchführung in der Cloud: Buchen auf Wolke 7?, in: KP-Kanzleiführung professionell, 21. Jg., Heft 6, S. 100.

Stark, J. (2019): Haftung des Steuerberaters für die Verletzung integritätsbezogener Aufklärungspflichten - Zugleich Besprechung des BGH-Urteils vom 06.12.2018 - IX ZR 176/16, DB 2019 S. 179 -, in: Der Betrieb, 72. Jg.; Heft 32, S. 1777-1782.

Stemmer, H.J. (2015): Die Kanzlei der Zukunft – hier: vereinbare Tätigkeiten, in: NWB, 69. Jg., Heft 22, S. 1648-1653.

Stephan, M. (2017): SWOT-Analyse: Controllinginstrumente zur Identifikation strategischer Handlungsoptionen, in: Strategien erfolgreich entwickeln und umsetzen Konzepte – Controllinginstrumente – Praxisbeispiele, Klein, A./ Kottbauer, M. (Hrsg.), München, S. 185-203.

Täuber, T. (2017): Sicher in die Cloud – So holen Steuerberater ihre Mandanten mit an Bord der Datenwolke, in: KP - Kanzleiführung professionell, 21. Jg., Heft 3, S. 48.

Vamos, S. (2020): Xero’s half year 2020 results & announcing Net Zero @ Xero, online: https://www.xero.com/blog/2019/11/xero-half-year-2020-financial-and-operating-results/ [Stand: 15.10.2020]

Verholen, R. (2016): Digitalisierung in der Steuerberatung – Chancen, Potenziale, Risiken, in: Der Betrieb, 69. Jg., Heft 29, S. M5.

Vinken, H. (2015): Für eine Kanzlei von morgen - "Steuerberatung 2020", in: Der Betrieb, 68. Jg., Heft 11, S. M5.

Wachtel, D. (2011): Strategien bestimmen und veranschaulichen durch einfache Portfolio-Analysen, in: NWB - Betriebswirtschaftliche Beratung, 6. Jg., Heft 1, S. 18-23.

Warnecke, T. (2019): Identitätsmanagement und Datenschutz. Baden-Baden.

Wenzel-Hofmann, C. (2018): Digitale Transformation in der Steuerberatung ist mehr als nur Digitalisierung, in: BBP – Betriebswirtschaft im Blickpunkt, 17. Jg., Heft 10, S. 273-276.

Wicht, M. (2020): Erfolgsfaktor „Vertrauen“ im Steuerberatungsmandat, in: DStR – Deutsches Steuerrecht, 58. Jg., Heft 3, S. 133-135.

Winkler, D. (2020): Zukunft des Rechnungswesens – TEIL 1: „Heiter bis wolkig!“ – Wie die Cloud der neue Standard im Finanz- und Rechnungswesen wird, online: https://www.dawicon.de/zukunft-des-rechnungswesens-wie-die-cloud-der-neue-standard-im-erp-finanz-und-rechnungswesen-wird/ [Stand: 21.03.2020]

Wronski, N. (2020): Wie arbeiten wir in Zukunft zusammen? Kollaboration von überall mit dem Einsatz von Cloud-Tools, in: beck.digitax, 1. Jg., Heft 2, S. 92.

Zinnöcker, B. (2019): Digitalisierung für Steuerberater – Herausforderungen und Chancen, Wien.

Entwicklung von Buyer Personas für die Raiffeisenbank München Süd eG mithilfe clusteranalytischer Methoden

Fabian Pölt

Die Datenanalyse hat in der Finanzbranche immer mehr an Bedeutung gewonnen. Das Thema Big Data hat gerade für die Marketing- und Vertriebsabteilungen von Genossenschaftsbanken eine hohe Relevanz, denn insbesondere diese kleinen und mittelständischen Institute verfügen durch ihre Nähe zum Kunden über große Datenmengen resultierend aus der originären Geschäftstätigkeit. Das enorme Datenpotential der Genossenschaftsbanken bleibt hingegen des Öfteren ungenutzt, da sie häufig im Vergleich zu Großbanken weniger Ressourcen und Knowhow für die Analyse und Auswertung der Daten aufweisen. Diese Datenmengen zu nutzen, um Kunden zielgerichteter zu bewerben und deren Entscheidungsfindung in Bezug auf das Kauf- bzw. Abschlussverhalten von Bankprodukten besser nachvollziehen zu können, ist für den Geschäftserfolg wichtiger denn je. Dahingehend ist es sinnvoll, die vorhandenen Daten für Marketingkampagnen besser zu verarbeiten und zu analysieren, um Kunden gezielter ansprechen zu können.

Ein bekanntes Marketinginstrument zur besseren Kundenanalyse stellen sogenannte Buyer Personas dar. Hierbei handelt es sich um eine Verbildlichung von Zielgruppen mit der Absicht, ein besseres Verständnis für das Kaufverhalten von Kunden zu erhalten. Ziel der Thesis ist zu ermitteln, wie sich die Einführung von Buyer Personas auf die Werbeeffektivität der Raiffeisenbank München Süd eG auswirkt. So richtet sich das Erkenntnissinteresse vor allem auf die Erstellung von Buyer Personas und die Überprüfung der Werbewirksamkeit des angewendeten Marketinginstruments bei Kunden. Als Untersuchungsobjekt der Thesis dient die Raiffeisenbank München Süd eG, eine mittelständische Genossenschaftsbank im Süden von München.

Bevor die forschungsleitenden Fragestellungen konkretisiert werden, erfolgt die Darstellung der theoretischen Grundlagen. Im ersten Schritt wird zunächst die Marktsegmentierung erläutert. Hierbei ist zwischen der Markterfassung und der Marktbearbeitung zu unterscheiden. Ein besonderes Augenmerk ist der Markterfassung zu widmen, denn durch diese wird versucht Erklärungsmodelle für das Kaufverhalten bzw. eine generelle Informationsgewinnung über Kundendaten zu erhalten.

Im weiteren Verlauf erfolgt die Begriffsdefinition einer Buyer Persona. Da das primäre Forschungsziel der Thesis in der Überprüfung der Werbewirkung von Buyer Personas besteht, wird im Rahmen der theoretischen Fundierung auf die Grundlagen zur Werbeergebnismessung eingegangen (siehe Abb. 1).

Abbildung 1: Dimensionen der Werbeergebnismessung (eigene Darstellung in Anlehnung an Pepels 2021)

Vor allem die Werbewirkung (siehe Abb. 1), welche sich nach psychografischen Zielen richtet, ist für die Überprüfung der Werbeeffektivität von Buyer Personas von wesentlicher Bedeutung. Aus diesem Grund ist es notwendig, für die Dimension der Werbewirkung Maßeinheiten zu

identifizieren. Diese Werbewirkungsmaße sind auch als Werbewirkungsdimensionen zu bezeichnen. Die Werbewirkungsdimensionen nach Maaß lauten wie folgt:

1. Aktivierung und Awareness
2. Spontanassoziation und Erinnerungsleistung
3. Verständnis, Faszination und Glaubwürdigkeit
4. Interesse und Relevanz
5. Markenanpassung

Darüber hinaus setzt sich die Arbeit mit dem aktuellen Forschungsstand zur Entwicklung von Buyer Personas auseinander. In den letzten Jahren haben sich vor allem drei wesentliche Ansätze zur Entwicklung von Buyer Personas herauskristallisiert: Multimethodischer Forschungsdesign-Ansatz, qualitativer interviewbasierter Forschungsansatz sowie Guess-Gaming-Ansatz.

Nach eingehender Prüfung des empirischen Forschungsstands ist festzustellen, dass eine Reihe von wissenschaftlichen Modellen bzw. Forschungsansätzen zur Erstellung von Buyer Personas und zur Überprüfung der Wirkung von Werbung anhand geeigneter Werbewirkungsmaßen existieren. Allerdings zeigt der aktuelle Forschungsstand, dass eine Verbindung bzw. Kombination der beiden Forschungsaktivitäten, also die Überprüfung der Werbewirkung in Bezug auf das Marketinginstrument Buyer Persona, weitestgehend unerforscht ist. Insbesondere mit Blick auf die Entwicklung von Buyer Personas und Überprüfung der Werbewirksamkeit von Marketingmaßnahmen, welche sich auf die Erkenntnisse von Buyer Personas stützen, besteht eine Forschungslücke. Um diese zu schließen, sind drei zentrale Forschungsfragen für die Thesis hypothesenleitend:

- *Wie können Buyer Personas durch einen multimethodischen Forschungsdesign-Ansatz erstellt werden?*
- *Wie wirken sich Buyer Personas auf die Werbewirkung einer Marketingkampagne aus?*
- *Wie wirkt sich die Einführung von Buyer Personas auf die Werbeeffektivität der Raiffeisenbank München Süd eG aus?*

Vor dem Hintergrund der intensiven Auseinandersetzung mit den verschiedenen Forschungsansätzen fällt die Wahl auf ein multimethodisches Vorgehen, das in Abb. 2 dargestellt wird. Der multimethodische Forschungsdesign-Ansatz umfasst die Nutzung von möglichst vielen Datenquellen und ist vergleichbar mit einer mehrdimensionalen Segmentierung.

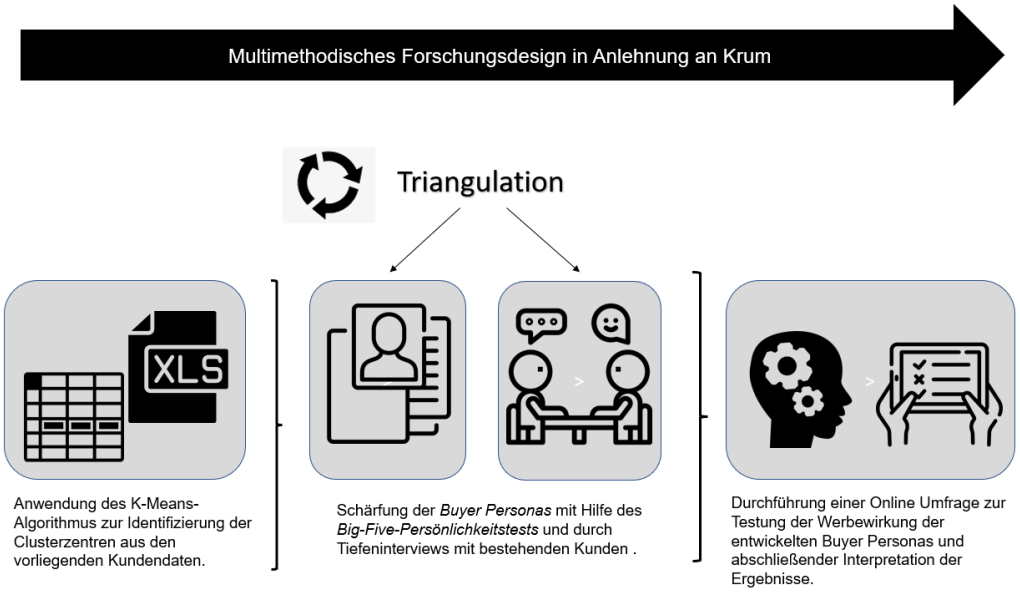


Abbildung 2: Forschungsdesign der vorliegenden Studie

Die Kombination und Integration von qualitativen und quantitativen Methoden im Rahmen des gleichen Forschungsprojektes ist außerdem als Mixed-Methods-Ansatz zu bezeichnen. Darüber hinaus basiert das konkrete Forschungsdesign der eigens konzipierten Studie auf den Prinzipien der Triangulation. Der Begriff der Triangulation bezeichnet vereinfacht ausgedrückt, dass ein Forschungsgegenstand bzw. eine Forschungsfrage von (mindestens) zwei Punkten aus betrachtet wird.

Wie Abb. 2 zu entnehmen ist, erfolgt im ersten Schritt die Anwendung des K-Means-Algorithmus zur Identifizierung von Clusterzentren aus dem vorbereiteten Datenmaterial. Hierbei handelt es sich um vorselektierte und anonymisierte Kundendaten von Privatkunden der Raiffeisenbank München Süd eG. Ziel des Algorithmus ist die Clusterung der vorselektierten Kundendaten, sodass diejenigen Kunden zusammengefasst werden, die ähnliche Eigenschaften aufweisen. Der K-Means-Algorithmus liefert also erste Clusterzentroide als „Rohprodukt“ für die Buyer Personas.

Der zweite Prozessschritt lehnt sich an die Triangulation nach Kuckartz an. Hierbei wird das Untersuchungsobjekt Buyer Persona aus zwei unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Der eine Forschungsstrang wird über ein Tiefeninterview abgedeckt, der zweite Forschungsstrang über einen Persönlichkeitstest basierend auf dem OCEAN-Modell (siehe Abb. 3).

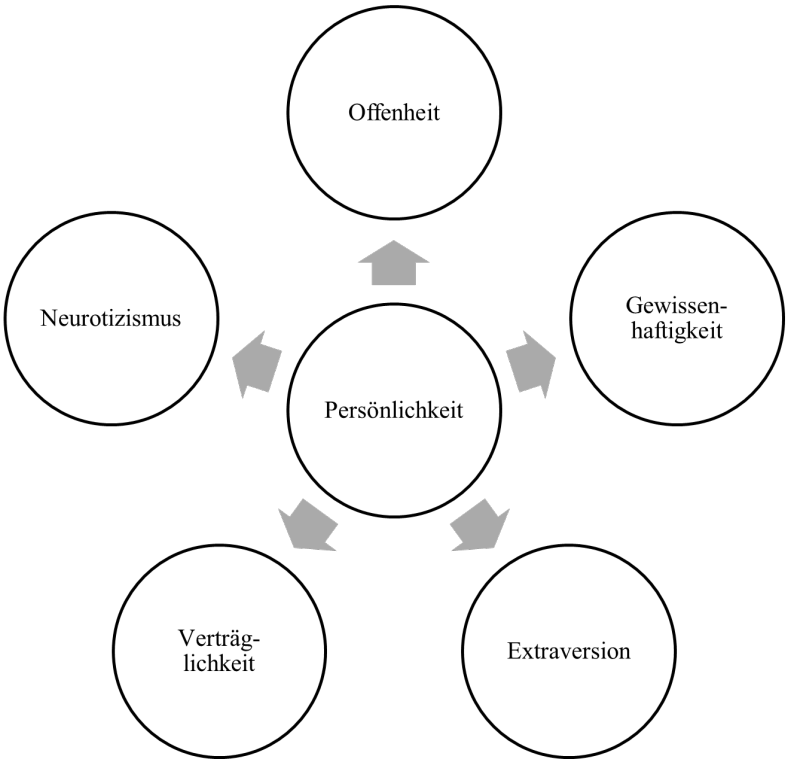


Abbildung 3: Das OCEAN-Modell (eigene Darstellung in Anlehnung an Thurstone/ Allport 2012)

In der Umsetzung bedeutet dies, dass anhand der im ersten Prozessschritt gebildeten Cluster je Clusterzentrum ein passender, realer Kunde der Raiffeisenbank München Süd eG zu einem Tiefeninterview und einem Persönlichkeitstest eingeladen wird. Die Aufzeichnungen der Tiefeninterviews werden transkribiert und durch die Buying Insights nach Revella kategorisiert. Durch die Kategorisierung mittels der Software MAXQDA ist es möglich, die Informationen aus den Interviews zu strukturieren. Der Persönlichkeitstest erfolgt in Form des Big5-Fragebogens von Satow, welcher die Dimensionen des OCEAN-Modells berücksichtigt.

Auf Grundlage der Auswertung der Interviewtranskripte und der Persönlichkeitstests werden aus den zuvor entwickelten Buyer Personas Prototypen finale Buyer Personas Set Cards gebildet. Ein Beispiel hierfür ist Abb. 4 zu entnehmen.

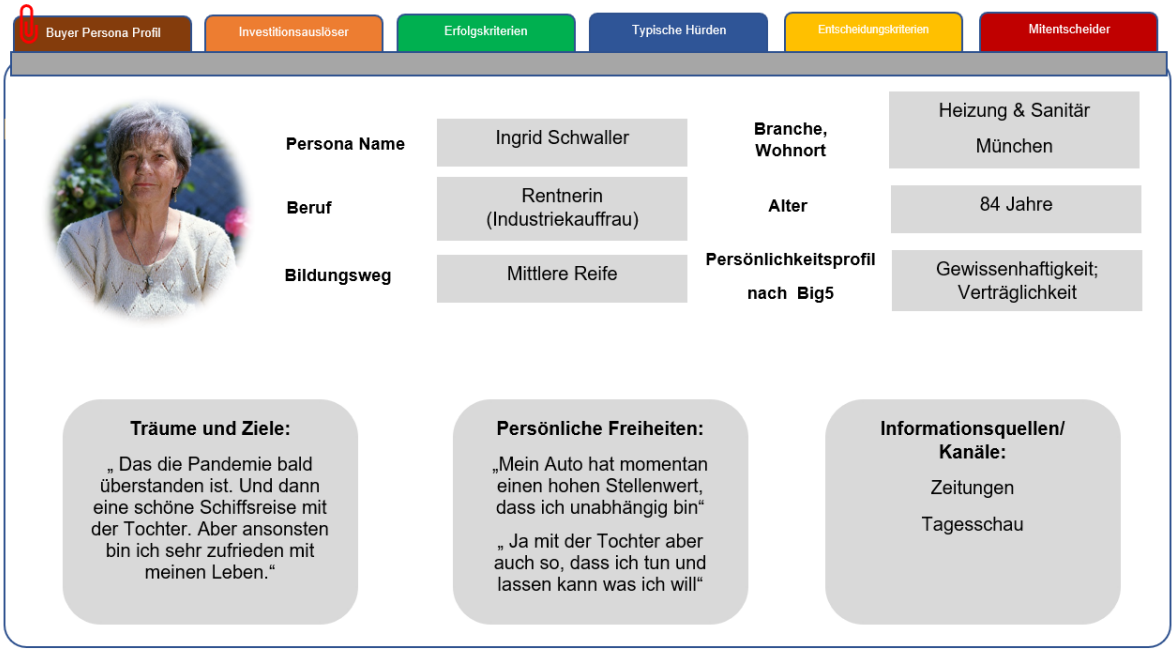


Abbildung 4: Beispiel für eine Buyer Persona Set Card

Daraufhin erfolgt die Entwicklung von zielgruppenorientierten Werbebeispielen, in Form von Werbebannern, auf Basis der erarbeiteten Buyer Persona Set Cards. Im Anschluss an die grafische Gestaltung der Werbebanner erfolgt die Durchführung einer Online-Umfrage, um die Werbewirkung und Werbeeffektivität von Buyer Personas zu testen und eine abschließende Interpretation zu ermöglichen.

Bevor die Ergebnisse und die Antworten auf die Forschungsfragen vorgestellt werden, fasst Abb. 5 die einzelnen Elemente des Forschungsprozesses zum besseren Verständnis zusammen.

Abbildung 5: Darstellung des Forschungsprozesses der vorliegenden Studie

Mit Blick auf die erste forschungsleitende Fragestellung kann festgehalten werden, dass die Erstellung von Buyer Personas durch die verwendeten Methoden, wie die Clusteranalyse, den Big5-Persönlichkeitstest sowie die Tiefeninterviews, definitiv Vorteile mit sich bringt. Durch die Triangulation sind validere Aussagen zu einer Forschungsfrage möglich. Der multimethodische Forschungsdesign-Ansatz stellt eine genaue Möglichkeit zur Erstellung von Buyer Personas dar. Das Kundenbild der Fokusgruppen ist hierdurch klar definiert. Durch die entwickelten Buyer Persona Set Cards erhält die Raiffeisenbank München Süd eG ein Instrument, welches für künftige Marketingkampagnen eingesetzt werden kann.

Die zweite Forschungsfrage hatte die Untersuchung der Werbewirkung zum Inhalt. Die vorliegende Studie zeigt anhand der Online-Umfrage (Stichprobe von $n = 83$) eine höhere Werbewirkung bei Werbebannern mit abgebildeten Personas. Daraus kann geschlussfolgert werden, dass sich der Einsatz von Buyer Personas auf die Werbewirkung einer Marketingkampagne positiv auswirkt. Die Ergebnisse der Online-Umfrage stellen unter Beweis, dass bei fast allen Probanden eine Aktivierung und eine Erinnerungsleistung an die gezeigte Werbung mit Personas erfolgt ist. Die Einstellung der Probanden zu der Marke der Volks- und Raiffeisenbanken war mit einer großen Mehrheit positiv zu vermerken. Das Interesse und die Relevanz von Buyer Personas konnte ebenfalls durch den Recalltest nachgewiesen werden. Weiter ist festzustellen, dass die Kombination zwischen den abgebildeten Personen und den entwickelten Werbeslogans auf Basis der Buyer Persona die Probanden mehr angesprochen hat.

Bezugnehmend auf die unterschiedlichen Werbewirkungsdimensionen nach Maaß ist vor allem in den Werbewirkungsgrößen „Spontanassoziationen und Erinnerungsleistung (Recall)“, „Verständnis, Faszination und Glaubwürdigkeit“ sowie „Interesse und Relevanz“ ein deutlich höherer Wirkungsgrad bei Werbung mit Personas zu erkennen. Die Markenanpassung ist allerdings noch ausbaufähig.

In Hinblick auf die dritte Forschungsfrage ist ebenfalls auf Basis der Ergebnisse der Online-Umfrage eine positive Tendenz erkennbar, d. h. das Marketinginstrument der Buyer Persona erhöht die Werbeeffektivität.

Fazit

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass eine Erhöhung der Werbewirkung und die damit einhergehende Werbeeffektivität durch den Einsatz von Buyer Personas gegeben ist. Die Raiffeisenbank München Süd eG sollte bei künftigen Marketingkampagnen Buyer Personas einsetzen, um die Werbewirkung zu steigern. Auf diese Weise erhält nicht nur die gesamte Belegschaft der Bank ein besseres Verständnis für die Zielgruppen, sondern es kann auch eine gezieltere Werbung der Fokusgruppen stattfinden. Allerdings sollte die Erstellung von Buyer Personas mittels des multimethodischen Forschungsansatzes durch mehrere Mitarbeiter erfolgen, um ressourceneffizient zu arbeiten. Hinzu kommt, dass das Medium der Bannerwerbung, gemäß dem aktuellen Forschungsstand, nur noch wenig effektiv ist. Deshalb erscheint eine Verwendung von Buyer Personas in TV-Spots oder Bewegtbildwerbung zukünftig sinnvoller. Die Arbeit bietet zudem Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsaktivitäten. So liefert sie eine fundierte Grundlage, um z. B. die Werbeeffizienz, also die ökonomischen Ziele, in Hinblick auf das Marketinginstrument Buyer Persona näher zu untersuchen.

Zum Autor

Fabian Pölt arbeitet seit 2008 in verschiedenen Positionen bei unterschiedlichen Volks-/ Raiffeisenbanken. Den berufsbegleitenden Bachelorstudiengang Management & Digital Innovation hat er im Dezember 2021 erfolgreich abgeschlossen. Aufgrund seiner Tätigkeit in einer Filiale in einer Raiffeisenbank, beschäftigte sich er mit dem Thema „Entwicklung von Buyer Personas mithilfe von clusteranalytischen Methoden für die Raiffeisenbank München Süd eG“. Seit Januar 2022 fungiert der Autor als stellvertretender Bereichsleiter „Privatkunden“.

Literatur

Auler, F./ Huberty, D. (2019): Content Distribution: So verbreiten Sie Ihren Content effektiv in Ihren Zielgruppen. 1. Auflage, Wiesbaden.

Asendorpf, J. B./ Neyer, F. J. (2012): Psychologie der Persönlichkeit. 5. Auflage, Berlin.

Bacher, J./ Pöge, A./ Wenzig, K. (2010): Clusteranalyse – Anwendungsorientierte Einführung in Klassifikationsverfahren. 3. Auflage, München.

Bauer, H. H./ Hammerschmidt, M./ Garde, U. (2004): Messung der Werbeeffizienz – eine Untersuchung am Beispiel von Online-Werbung. 1. Auflage, Mannheim.

Bauer, R.A. (1976) Consumer behavior as risk taking. In Marketingsoziologie – Soziale Interaktionen als Determinanten des Marktverhaltens. Berlin.

Becker, J. (2006): Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements. 8. Auflage, München.

Beuth, P. (2016) online: Big Data allein entscheidet keine Wahl – Facebook-Daten und 220 Millionen Persönlichkeitsprofile sollen Trump den Sieg gebracht haben, heißt es in einem Bericht. Wie wichtig war die fragwürdige Methode? US-Wahl: Big Data allein entscheidet keine Wahl | ZEIT ONLINE [Stand: 12.09.2021]

Block, J. (2010): The Five-Factor Framing of Personality and Beyond: Some Ruminations. Psychological Inquiry, Berkeley.

Bortz, J. / Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human und- Sozialwissenschaftler. 1. Auflage, Wiesbaden.

Buber, R./Holzmüller, H. H. (2009): Qualitative Marktforschung – Konzepte – Methoden – Analysen. 2. Auflage, Wiesbaden.

Cisco (2020): Cisco Annual Internet Report 2018-2023. San José.

Cisco Systems, Tenzer, F. (2018) online: Statista: Prognose zum Datenvolumen des Internet-Traffics im Festnetz weltweit in den Jahren 2014-2022. San José. Datenvolumen pro Monat im Festnetz weltweit bis 2022 | Statista [Stand: 10.08.2021].

Crone, B. (1977): Marktsegmentierung: Eine Analyse zur Zielgruppendefinition unter besonderer Berücksichtigung soziologischer und psychologischer Kriterien. Frankfurt.

Donovan, J. J./ Dwight, A. S./ Schneider, D. (2013): The Impact of Applicant Faking on Selection Measures, Hiring Decisions, and Employee Performance. New York.

Drucker, P. F. (1954): The Practice of Management, New York.

Eckstein, P. P. (2019): Statistik für Wirtschaftswissenschaftler – Eine realdatenbasierte Einführung mit SPSS. 6 Auflage, Wiesbaden.

Ellinghaus, U. (2000): Werbewirkung und Markterfolg – Marktübergreifende Werbewirkungsanalysen. München.

Elsner, R. (2003): Optimiertes Direkt- und Database-Marketing unter Einsatz mehrstufiger dynamischer Modelle. 1. Auflage, Wiesbaden.

Engeser, M. (2003): Mehr Kopf, weniger Bauch in Wirtschaftswoche, Nr. 45, 50-52.

Esch, F-R./ Langner, T./ Bruhn, M. (2016): Handbuch Controlling der Kommunikation – Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. 2. Auflage, Wiesbaden.

Everitt, B./ Horthorn, T. (2011): An Introduction to Applied Multivariate Analysis with R. Wiesbaden.

Ewalt-Knauer, C./ Weißenberger, E. B./ Kotzian, P./ Khaled, M. A. (2018): Chancen und Herausforderungen von Big Data im digitalisierten Geschäftsfeld von Banken.

Facit Research GmbH & Co. KG (2020) online: medienwirkungsdifferenziale, different media, different effects. studie-medienwirkungsdifferenziale.pdf (mediaimpact.de) [Stand 10.10.2021].

Fenwick, I./ Rice, M. D. (1991). Reliability of continuous measurement copy-testing Methods. Journal of Advertising Research.

Flick, U. (2011): Triangulation – Eine Einführung. 3. Auflage, Wiesbaden.

Frank, R. E./ Massy, F. W./ Wind, Y. (1972): Market segmentation. 1. Auflage, New Jersey.

Gizycki, V. v./ Elias, C. A. (2018): Omnichannel Branding: Digitalisierung als Basis erlebnis- und beziehungsorientierter Markenführung.

Görz, G./ Schneeberger, J./ Schmid, U. (2013): Handbuch der Künstlichen Intelligenz. 6. Auflage, München.

Halfmann, M. (2014): Zielgruppen im Konsummarketing: Segmentierungsansätze – Trends – Umsetzung. 1. Auflage, Wiesbaden.

Hannig, U. (2021): Marketing und Sales Automation – Grundlagen – Umsetzung – Anwendung. 2. Auflage, Wiesbaden.

Häring, K. (2003): Evaluation der Weiterbildung von Führungskräften – Anspruch und Realität des Effektivitätscontrolling in deutschen Unternehmen. 1. Auflage, Wiesbaden.

Häusel, H.G./ Henzler, H. (2018): Buyer Personas: Wie man seine Zielgruppe erkennt und begeistert. 1. Auflage, Freiburg.

Herremenas, I. M./ Ryans, J. Jr./ Aggarwal, R. (2000): Linking advertising and brand value. Business Horizons, Elsevier Volume 43 (3).

Hosseini, H./ Schmidt, H. (2018): Ifo Schnelldienst: Big Data als Geschäftsmodell: Wie mit der Macht der Internetfirmen umgehen? Ausgabe 10/2018 München.

Jacob, R./ Heinz, A./ Décieux, J. P. (2013): Umfrage: Einführung in die Methoden der Umfrageforschung. 3. Auflage, München.

Jm (2020) online: Springer-Studie ergründet, was Werbung wirksam macht. Springer-Studie ergründet, was Werbung wirksam macht - ADZINE - Insights in Media. Adtech. Martech. [Stand 10.10.2021].

John, C. (2020): Optimale Flughafenstandorte: Voraussetzungen, Bedingungen, Empfehlungen. 1. Auflage, Wiesbaden.

Kepper, G. (1996): Qualitative Marktforschung: Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien, 2. Auflage, Wiesbaden.

Kirchgeorg, M. (2018) online: Definition Involvement, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/involvement-39554/version-262961[Stand 10.10.2021].
König, B. (1996): Qualitative Forschung. 2. Auflage, Reinbek bei Hamburg.
Kreis, H./ Wildner, R./ Kuß, A. (2021): Marktforschung: Datenerhebung und Datenanalyse. 7. Auflage, Wiesbaden.
Kriesche, R. (2012): Werbeerfolg im Internet: Effektivität und Effizienz von Online Video Ads. 1. Auflage, Marburg.
Kreutzer, R. T. (2021): Online-Marketing. 3. Auflage, Wiesbaden.
Kuckartz, U. (2014): Mixed Methods – Methodologie, Forschungsdesign und Analyseverfahren. 1. Auflage, Wiesbaden.
Lammenett, E. (2021): Praxiswissen Online-Marketing – Affiliate-, Influencer-, Content-, Social-Media, Amazon-, Voice-, B2B-, Sprachassistenten- und E-Mail-Marketing, Google Ads, SEO. 8 Auflage, Wiesbaden.
Lober, L. (2015): Menschenkenntnis: Der große Typentest – So entschlüsseln Sie die Stärken und Schwächen. Fürstenfeldbruck, 2. Auflage.
Lober, L (2021) online: BIG FIVE der Persönlichkeit. BIG FIVE der Persönlichkeit ► Test und Erklärung aller 5 Eigenschaften - Typentest. [Stand 10.10.2021]
Maas, J./ Schmeißer, D. (2006): Qualitative Kommunikationsforschung und rezeptionsorientierte Verfahren: Unvereinbare Gegensätze oder fruchtbare Komplementarität? In: Planung & Analyse, 5, S. 42–45.
Magerhans, A. (2016): Marktforschung: Eine praxisorientierte Einführung.
Main incubator (2020) online: comdirect Fintech-Studie mit main incubator und Barkow Consulting: Fintech Wachstum lässt etwas nach.ccomdirect Fintech Studie 2020 | main-incubator.com [Stand:10.08.2021].
Mayer, H. O. (2004): Interview und schriftliche Befragung. 2. Auflage, München.
Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung, 5. Aufl., Beltz, Weinheim, Basel.
Mayring, P. (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken (Pädagogik), 6. Auflage, Weinheim, Basel.
Meffert, H./ Burmann, C./ Kirchgeorg, M./ Eisenbeiß, M. (2019): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte – Instrumente- Praxisbeispiele. 13. Auflage, Wiesbaden.
Modenbach, G./ Neumüller, G. (2020), Studie: Video Impact: Grundlegende Mechanismen von TV- und Videowerbung. Unterföhring.
Neumaier, M. (2010): Vertrauen im Entscheidungsprozess: Der Einfluss unbewusster Prozesse im Konsumverhalten. 1. Auflage, Wiesbaden.
Neyer, F. J./ Asendorpf, J. B. (2017): Psychologie der Persönlichkeit. 6. Auflage, Wiesbaden.
Nieschlag, R./ Dichtl, E./ Hörschgen, H. (1994): Marketing. 17 Auflage, Berlin.
Olbrich, R. (2006): Marketing – eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung. 2. Auflage, Heidelberg.
Oliver Wymann (2018): Bankenreport Deutschland 2030, Noch da! Wie man zu den 150 deutschen Banken gehört. München.
Online Vermarkterkreis (2021) online: Definition Banner (Onlinebanner, Internetbanner,Werbebanner),https://www.onlinemarketing-praxis.de/glossar/banner-onlinebanner-internetbanner-werbebanner [Stand: 05.09.2021].
Pepels, W. (2014): Moderne Marktforschung – Systematische Einführung mit zahlreichen Beispielen und Praxisanwendungen – Auswahlverfahren, Erhebungsmethoden, Datenauswertung, Absatzprognose. 2. Auflage, Berlin.
Pfeiffer, F. (2020) online: Querschnittstudie vs. Längsschnittstudie in der Abschlussarbeit. Querschnittstudie vs. Längsschnittsstudie in der Abschlussarbeit (scribbr.de) [Stand 01.10.2021].
Pieters, R./ Wedel, M. (2004): Attention Capture and Transfer in Advertising: Brand, Pictorial, and Text-Size Effects.
Reichhard, S. (2019): Content Marketing für Regionalbanken: So können Genossenschaftsbanken und Sparkassen Kunden gewinnen, binden und begeistern. 1. Auflage, Wiesbaden.
Rehman, I. (2019) online: Facebook-Cambridge Analytica data harvesting: What you need to know. Facebook-Cambridge Analytica data harvesting: What you need to know (unl.edu) [Stand: 12.09.2021].
Rennert, S. / Beisswenger, C. (2002): Einsatz von Werbepretest-Verfahren im kreativen Forschungsprozess. In: Planung & Analyse, 3, S. 36–40.
Revella, A. (2015): Buyer Personas: How to Gain Insights into your Customer's Expectations, align your marketing strategies, and win more Business. 1. Auflage, New Jersey.
screenforce (2021) online: Karen Nelson-Fields Großstudie „Not all Reach is equal". TV, Youtube & Facebook: Wie Videowerbung auf verschiedenen Plattformen und Screens wirkt. Screenforce - The Magic of Total Video - Großstudie „Not all Reach is equal" [Stand: 10.10.2021].
Sauer, S. (2019): Moderne Datenanalyse mit R: Daten einlesen, aufbereiten, visualisieren, modellieren und kommunizieren. Wiesbaden.
Satow, L. (2020): B5T Big-Five Persönlichkeitstest – Testmanual und Normen.
Scheier, C./ Held, D. (2006): Wie Werbung wirkt – Erkenntnisse des Neuromarketing. 1. Auflage, München.
Schlichthorst, M. (2006): Dissertation: Relevanz von Werbeeinstellungen zur Kontrolle langfristiger Werbewirkung im Fall etablierter Konsumgütermarken, Kiel.
Schu, R. (2021) online: Lexikon der Psychologie: Big Five Persönlichkeitsfaktoren, Big Five Persönlichkeitsfaktoren - Lexikon der Psychologie (spektrum.de) [Stand 12.09.2021].
Schub von Bossiazky, G. (1992): Psychologische Marketingforschung: qualitative Methoden und Ihre Anwendung in der Markt-, Produkt und Kommunikationsforschung. München.
Schützendorf, R. (2013): Werbewirkungsforschung, in: Grüblbauer Johanna/Kammerzelt, Helmut (Hrsg.): Werbewirkung und Mediaplanung. Baden-Baden.
Schwaiger, M. (1997): Multivariate Werbewirkungskontrolle: Konzepte zur Auswertung von Werbetests. 1. Auflagen, Wiesbaden.
Schweiger, G./ Schrattenecker, G. (1995): Werbung. 4. Auflage, Stuttgart et al.
Staudacher, J. (2021): Kundenorientierung – Grundlagen, Modelle und Best Practices für eine erfolgreiche Transformation. 1. Auflage, Wiesbaden.
Statista (2021) online: Ranking der Unternehmen aus dem Finanzsektor mit den höchsten Investitionen in TV-Werbung in Deutschland im 2. Quartal 2021. TV-Werbung: Finanzunternehmen nach Investitionen 2021 | Statista [Stand 10.08.2021].
Steffen, A./ Doppler, S. (2019): Einführung in die Qualitative Marktforschung: Design – Datengewinnung – Datenauswertung. Wiesbaden.
Steffenhagen, H. (1992): Werbewirkungsmessung, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, München.
Steinhausen, D./ Langer, K. (1977): Clusteranalyse: Einführung in Methoden und Verfahren der automatische Klassifikation. 1. Auflage, Berlin/New York.
Steinke, I. (2008): Gütekriterien qualitativer Forschung, in: Flick, U., 6. Auflage, Rohwalt.
Weinberg, P. (1981): Das Entscheidungsverhalten der Konsumenten. 1. Auflage, Paderborn.
Wiltinger, A. (2002): Vergleichende Werbung: Theoretischer Bezugsrahmen und empirische Untersuchung zur Werbewirkung. 1. Auflage, Wiesbaden.
Winter, F. R. (1973): A Laboratory Experiment of Individual Attitude Response to Advertising Exposure. Journal of Marketing Research, Vol. 10, 130–140.
Zwick, P. (2021): Unternehmenskrisen bewältigen: Die Bedeutung der Persönlichkeit für erfolgreiches Management in der Krise. 2. Auflage, Wiesbaden.

Gestaltungsmöglichkeiten eines Onboarding-Konzeptes für Firmenkundenberater der Volksbank Hellweg eG

Marina Kaiser

Eine Vielzahl von Unternehmen glaubt, dass sie ein geeignetes Onboarding-Programm für neue Mitarbeiter besitzt. Jedoch ist Onboarding mehr als die Zurverfügungstellung grundsätzlicher Ressourcen, das Unterzeichnen von Verträgen und das Mitteilen gesetzlich notwendiger Informationen. Die neuen Arbeitnehmer befinden sich in einer Zeit der emotionalen Unsicherheit, da sie in ein neues Unternehmen, in eine unbekannte Kultur einsteigen und viele neue Arbeitsweisen und Kollegen kennenlernen. Dabei ist nicht verwunderlich, dass, im Vergleich zu etablierten Beschäftigten, die Fluktuationsrate bei neuen Mitarbeitern um ein Vielfaches höher liegt. Fehler, Kündigungen oder Unzufriedenheit der Mitarbeiter aufgrund unzureichender Einarbeitung und Integration des neuen Arbeitnehmers bedeuten für das Unternehmen erhebliche Kosten und können bei Dienstleistungsunternehmen zu Frustration oder zu einem Vertrauensverlust der Kunden führen. Häufig genannte Gründe der Neueinsteiger für das vorzeitige Beenden des Arbeitsverhältnisses sind eine fehlende Identifikation und Integration in die neue Funktion oder in die gesamte Organisation. Um diesen unerwünschten Reaktionen des Arbeitnehmers vorzubeugen sowie den Neueinsteiger schnellstmöglich auf ein angemessenes Produktivitätslevel zu bringen, ist die Integration des neuen Mitarbeiters in das Unternehmen unabdingbar.

Auch die Volksbank Hellweg eG steht vor Herausforderungen bei der Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiter. In der Vergangenheit wurden Stellen fast ausschließlich intern vergeben und lediglich Schulabgänger für eine Bankausbildung rekrutiert. Aufgrund der steigenden Fluktuationsrate und des Wechsels vieler Beschäftigter in den Ruhestand hat sich die Volksbank Hellweg eG dazu entschieden, zukünftig neue Arbeitnehmer wie zum Beispiel Firmenkundenberater über den externen Stellenmarkt zu finden und einzustellen. Das Themenfeld und der Verantwortungsbereich eines Firmenkundenberaters sind komplex und die Ausübung der Tätigkeit erfordert breites Fachwissen. Um Mitarbeiter bei einem internen Stellenwechsel sowie Neueinsteiger zu unterstützen, gibt es Maßnahmen, die vorbereitend für die neue Tätigkeit ergriffen werden können. Ziel der Thesis ist daher die Erarbeitung von umsetzungsorientierten Gestaltungsempfehlungen für die Einarbeitung und Integration von Firmenkundenberatern in der Volksbank Hellweg eG. Als Grundlage für die Empfehlung soll eine Übersicht verschiedener Onboarding-Aktivitäten und ein Einblick in die zu verrichtende Tätigkeit dienen.

Um das Forschungsziel zu erreichen, wurden die nachfolgenden methodischen Schritte unternommen. Im Analyseteil wurde das Untersuchungsobjekt, die Volksbank Hellweg eG, vorgestellt und die Segmentierung der Bank, insbesondere der Firmenkundenbank, beschrieben. Darüber hinaus wurde eine Analyse bisheriger Onboarding- Bemühungen der Volksbank Hellweg eG und konkurrierender Unternehmen sowie die Bewertung der bisherigen Einarbeitung und Integration vorgenommen. Zusätzlich zur Literaturanalyse wurden eigene Forschungen für die Erfüllung des eingangs aufgestellten Ziels angestellt. Es wurde eine digitale Umfrage im deutschen Bankenmarkt zur Konkurrenzanalyse mit dem Tool „Lamapoll“ durchgeführt, da es hilfreich ist, zu wissen, wie andere Unternehmen Onboarding umsetzen und welche Instrumente sie zur Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiter anwenden. Zu dieser Umfrage wurden Mitarbeiter der Personalabteilung aller deutschen Bankengruppen eingeladen. Im Bewertungsteil wurden Onboarding-Maßnahmen kritisch gewürdigt und es wurde überprüft, wie bisher persönlich praktizierte Onboarding-Maßnahmen verändert werden können, um sie digital bei räumlicher Distanz durchzuführen. Durch die gewonnenen Erkenntnisse und die erarbeiteten Forschungsergebnisse wurden Handlungsempfehlungen für die Gestaltung eines Onboarding-

Programmes zur Einarbeitung und Integration neuer Firmenkundenberater der Volksbank Hellweg eG gegeben und Ideen aufgezeigt, auf welche Bereiche sich das Konzept übertragen lässt.

„Onboarding“ wird zunächst mit folgender Arbeitsdefinition ausgestattet: Alle Maßnahmen und Aktivitäten, welche den Prozess unterstützen, dass ein oder mehrere neue Mitarbeiter in das Unternehmen bzw. bei einem Stellenwechsel in das neue Arbeitsteam eingearbeitet und integriert werden. Der Begriff wird in der Literatur maßgeblich ab dem 21. Jahrhundert im Rahmen des Personalmanagements bzw. der Personalentwicklung genutzt.

Die neuen Mitarbeiter steigen in ein neues Unternehmen ein, lernen Kollegen kennen und führen neue Arbeitsschritte mit neuen Werkzeugen oder Systemen durch. Um die dadurch entstehende Ungewissheit und Unsicherheit zu reduzieren, muss den neuen Mitarbeitern aufgezeigt werden, was der Unternehmens- und Abteilungszweck ist und welchen Beitrag sie leisten können. Betriebswirtschaftliche Ziele, die durch ein gezieltes Onboarding erreicht werden, sind Produktivitätssteigerung, Vermeidung von Fehlern und Beschwerden sowie die Verringerung der Fluktuationsrate. Weitreichende qualitative Ziele sind die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, die Integration der Mitarbeiter in die neuen Arbeitsgruppen, das Erlernen und die Beherrschung der eigenen Arbeitsaufgaben sowie der Aufbau einer innerbetrieblichen Verbundenheit. Der Prozess des Onboardings wird in vier typische Phasen unterteilt:

- Preboarding: Organisatorische Vorbereitungen vor Beginn des ersten Arbeitstages,
- Orientierungsphase: Der erste Eindruck von dem Unternehmen in den ersten Arbeitstagen,
- Integrations- und Lernphase: Einarbeitung am Arbeitsplatz in den ersten Arbeitswochen,
- Stabilitäts- und Akzeptanzphase: Aufarbeitung von Wissenslücken und Abschluss des Onboarding-Programms.

Die Dauer der einzelnen Phasen und des gesamten Onboarding-Prozesses sind aufgrund der unterschiedlichen Inhalte, der bestehenden Komplexität und verschiedener Einflussfaktoren schwierig zu bestimmen. Grundsätzlich wird zwischen grundlegenden und individuellen Einflussfaktoren unterschieden, welche ebenfalls in weitere Unterkategorien zu zerlegen sind. Verschiedene Maßnahmen und Aktivitäten zur Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiter werden je nach zugeordneter Phase aufgezeigt. Vorbereitend vor dem ersten Arbeitstag kann beispielsweise eine Information an alle bzw. ausgewählte Mitarbeiter über die Einstellung des neuen Arbeitskollegen erfolgen und notwendige Arbeitsausstattung bestellt werden. Beispielhafte Programmpunkte für den ersten Arbeitstag sind ein Gespräch mit dem Vorgesetzten über die gegenseitigen Erwartungen, ein Betriebsrundgang und die Übergabe erster Arbeitsausstattung mit einer erstellten Beratermappe mit allen wichtigen Verkaufshilfen und wichtigen Informationen. Innerhalb der Integrations- und Lernphase sind die Durchführung von externen und internen Schulungen, Hospitationen in mehreren Abteilungen oder die Einarbeitung am Arbeitsplatz mit einem persönlichen Mentor möglich. Nach den ersten Wochen oder zum Ende der Probezeit sollte der Mitarbeiter einen umfangreichen Überblick über das Unternehmen, seine Aufgaben und alle wichtigen Kernelemente erhalten haben. Spätestens in diesem Zeitabschnitt gilt, dass sowohl der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer herausgefunden haben, ob eine weitere Zusammenarbeit angestrebt wird. Der neue Mitarbeiter hat nach Beendigung des Onboarding-Prozesses das Zielbild, Arbeitsschritte in seinem Aufgabengebiet selbstständig erledigen zu können, die Zusammenhänge im Unternehmen zu erkennen und als Bestandteil der Gemeinschaft wahrgenommen zu werden.

Bisher ist die Literatur zum Thema des digitalen Onboardings noch überschaubar. Es kann die Annahme getroffen werden, dass Onboarding-Maßnahmen bisher hauptsächlich persönlich vor Ort durchgeführt werden. Durch den starken Zuwachs der Arbeit im Home-Office können neue

Mitarbeiter nicht mehr wie gewohnt vor Ort in den Arbeitsablauf integriert werden. Zur Erstellung eines zukunftsfähigen Einarbeitungskonzeptes ist zu überprüfen, welche digitalen Maßnahmen ergriffen werden können, um Neueinsteigern ein Onboarding virtuell zu ermöglichen und welche Herausforderungen bei der Erstellung eines Onboarding-Konzeptes über Distanz zu beachten sind. Aufgrund dessen werden die klassischen Onboarding-Maßnahmen auf ihre Durchführbarkeit überprüft, indem eingeschätzt wird, ob diese Maßnahmen eher persönlich, digital oder in beiden Ausprägungen umgesetzt werden können. Das Ergebnis kann der Tab. 1 entnommen werden.

Maßnahme	**Umsetzungsart**		
	persönlich	Digital/ schriftlich	neutral
Zurverfügungstellung von Biografien, Lehrbüchern oder weiterem Informationsmaterial			x
Brief, Mail oder Video von der neuen Abteilung vor Arbeitsaufnahme (Willkommensgruß)		x	
Unterzeichnen von Verträgen (z.B. Anstellungsvertrag, Geheimhaltungsklausel)	x		
Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeiter	x		
Bereitstellung eines Einarbeitungsplans			x
Betriebsrundgang	x		
Kennenlernen der Belegschaft	x		
Aushändigung und Ausstattung des Mitarbeiters mit Technik und Arbeitsmaterialien	x		
Team-Building-Maßnahmen	x		
Startgespräch mit dem Vorgesetzten	x		
Besuch eigener Museen oder Durchführung von Reisen	x		
Abteilungsdurchlauf bzw. Hospitationen	x		
Unterstützung durch Mentoren, Coaching und Patenschaften			x
Einarbeitung am Arbeitsplatz	x		
Teilnahme an Kunden- und Lieferantenbesuchen	x		
Teilnahme an internen und externen Schulungsmaßnahmen	x		
Übertragung von verantwortungsvollen Aufgaben, Tätigkeitsbereichen, Kundenzuordnung	x		
Teilnahme an Team-Events, Feierlichkeiten oder Strategieworkshops zur Netzwerkbildung	x		
Feedback-Gespräche mit dem Vorgesetzten	x		
Treffen von Zielvereinbarungen	x		
Summe	16	1	3

Tabelle 1: Umsetzungsmöglichkeiten verschiedener Onboarding-Maßnahmen

Mit Ausnahme der Willkommensgrüße vor Arbeitsantritt zeigt die Tab. 1, dass fast alle Maßnahmen nach der zuvor erfolgten Einschätzung persönlich durchgeführt werden können. Lediglich eine Maßnahme kann ausschließlich digital und drei der Maßnahmen auf beiden Umsetzungswegen durchgeführt werden. Es sind geringfügige Anpassungen der aufgeführten traditionellen Maßnahmen erforderlich, falls Unternehmen Onboarding digital über eine geografische Distanz anbieten möchten.

Derzeit bestehen nach Abschluss des ersten Arbeitstages keine festgelegten Maßnahmen für die Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiter bei der Volksbank Hellweg eG. Auch interne Stellenwechsel erfolgen nicht nach einem einheitlichen Einarbeitungskonzept. Deshalb wurde eine weitere digitale Umfrage durchgeführt. Die konkrete Zielstellung der Umfrage ist herauszufinden, wie die bestehenden Maßnahmen zur Einarbeitung und Integration bei einem internen Stellenwechsel in die Firmenkundenbank verbessert werden können und wie ein Onboarding-Prozess bei extern eingestellten Firmenkundenberatern umgesetzt werden kann. Als zentrale Zielgruppe für die Umfrage wurden die Mitarbeiter der Firmenkundenbank der Volksbank Hellweg eG, die in den letzten fünf Jahren in die Firmenkundenbank eingestiegen sind, festgelegt. Den Ergebnissen der Studie kann entnommen werden, dass die Integration in die Arbeitsgruppe sowie die Einarbeitung durch die Arbeitskollegen besonders gut bewertet wurde. Die Aushändigung eines Einarbeitungsplans wurde mehrfach von den Probanden gefordert. Außerdem haben sich alle Studienteilnehmer die Zuordnung eines direkten Mentors gewünscht. Zusätzlich wurden Interviews mit Angestellten der Volksbank Hellweg eG geführt, die stellvertretend die Interessen der Personalabteilung und der Auszubildenden vertreten. Das Meinungsbild dieser Personengruppen zum Thema Onboarding in der Firmenkundenbank wird ebenfalls als wichtig angesehen, da die Personalabteilung Bestandteil der Einarbeitung und Integration aller Mitarbeiter ist und Auszubildende des Unternehmens bisher die größte Gruppe der potenziellen Bewerber darstellen.

Im Kern ist festzustellen: Bei der Einarbeitung in der Firmenkundenbank kann es für verschiedene Arbeitsprofile oder Sonderaufgaben unterschiedliche Anforderungen an das Onboarding-Programm geben. Wichtig für die Durchführung ist, dass kein allgemeines Konzept entwickelt wird, welches jeder Mitarbeiter einheitlich durchlaufen muss. Vor der Einstellung eines neuen Mitarbeiters oder bei einem internen Stellenwechsel ist zu überprüfen, welche Elemente durchgeführt werden und welche Dauer geplant wird. Die individuelle Anpassung gibt allen Prozessbeteiligten eine Orientierung und drückt Wertschätzung für den neuen Mitarbeiter aus. Die Erstellung eines standardisierten Onboarding-Konzeptes erscheint somit nicht für alle Mitarbeiter zielführend, die neu in die Firmenkundenbank eingearbeitet und integriert werden sollen. Deshalb wurde eine Übersicht erstellt, die die relevanten Maßnahmen ergänzend mit einer Kurzbeschreibung für die Volksbank Hellweg eG enthält (Tab. 2).

Phase	**Beschreibung der Maßnahme**	**Umsetzungsweg**	**Verantwortlicher**
Preboarding	Neueinsteiger willkommen heißen, Termin für das Unterzeichnen der Arbeitsverträge und der Geheimhaltungsklausel	persönlich	Personalabteilung
	Zusendung allgemeiner Informationen, Leitsätze und Broschüren über die Volksbank Hellweg eG an den neuen Mitarbeiter	per E-Mail oder Post	Personalabteilung
	Erste Information an die Belegschaft über alle Neueinstellungen/ Personalveränderungen und Informationen über den neuen Mitarbeiter	per E-Mail	Personalabteilung
	Termin für die Kontoanlage, Anlage vermögenswirksamer Leistungen (vL) und Kennenlernen des Mitarbeiter-Bankberaters und bestehende Bankdienstleistungen	persönliches oder digitales Beratungsgespräch	Berater Privatkundenbank
	Bestellung notwendiger Arbeitsmaterialien, Visitenkarten und eines Willkommens-Geschenks	Digitale Bestellung	Neuer Vorgesetzter
	Zusendung einer Postkarte (von allen aus dem neuen Tätigkeitsbereich unterschrieben)	per Post	Neue Abteilung des MA
Orientierungsphase	Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeiter (Einstellung vorzugsweise zum 01.01. oder 01.07. des Jahres)	persönlich	Personalabteilung

	Aushändigung eines Einarbeitungsplan	persönlich und digital	Personalabteilung/neuer Vorgesetzter
	Betriebsrundgang	persönlich	Organisation Personalabteilung, Durchführung Azubi/Mentor
	Vorstellung des Betriebsrates und Leistungen des Arbeitgebers	digital per Go-To-Meeting	Betriebsrat
	Gemeinsames Mittagsessen mit verschiedenen Kollegen	persönlich	Mentor, Vorgesetzter, Teammitglieder
	Kennenlernen des Arbeitsteams	persönlich am Arbeitsplatz und/oder in einer Fachrunde	Vorgesetzter
	Ausstattung des Mitarbeiters mit Technik u.Ä. und Übergabe Begrüßungspaket mit einer vorbereiteten Beratermappe und Visitenkarte	persönlich	Personalabteilung in ZA mit IT
	Team-Building-Maßnahmen	persönlich	Vorgesetzter
	Startgespräch mit dem Vorgesetzten	persönlich	Vorgesetzter
	Kurze persönliche Vorstellung in der Belegschaft im Rahmen des Sommerfestes oder der Weihnachtsfeier	persönlich	Organisatoren der Veranstaltung
	Vorstellung mit Foto und Steckbrief in der digitalen Mitarbeiter-Zeitung, je nach Erscheinungsdatum	digital	Marketing-Abteilung und Redaktion
Integrations- und Lernphase	Abteilungsdurchlauf, interessante Stationen: Kreditsachabteilung, Online-Banking und elektronisches Banking, Privatkundenberatung, Versicherung, Abteilung für private Baufinanzierung und Vermittlergeschäft, Estate Planning und Generationenberatung	persönlich/digital	Vorgesetzter/Mentor
	Einarbeitung am Arbeitsplatz mit verschiedenen Firmenkundenberatern und Teilnahme an Kundengesprächen von Kollegen	persönlich	Vorgesetzter/Mentor
	Unterstützung durch Mentoren	persönlich/digital	Vorgesetzter/Mentor
	Teilnahme an Beratungsgesprächen	persönlich	Mentoren
	Teilnahme an internen und externen Schulungsmaßnahmen	persönlich	Vorgesetzter
	Webinare, E-Learning-Tools und lehrreiche Videoaufnahmen über das Portal VR-Bildung	digital	Vorgesetzter/Mentor/Eigeninitiative
	Zwischengespräche mit dem Vorgesetzten	Persönlich/ telefonisch	Vorgesetzter
Stabilitäts- und Akzeptanzphase	Teilnahme an Team-Events oder Feierlichkeiten zur Netzwerkbildung	persönlich	Vorgesetzter/ Mentor
	Feedback-Gespräche mit dem Vorgesetzten	persönlich	Vorgesetzter
	Treffen von Zielvereinbarungen	persönlich	Vorgesetzter
	Teilnahme an Projekten	digital/persönlich	Vorgesetzter

Tabelle 2: Grundlage für die Erstellung eines individuellen Onboarding-Programms für Firmenkundenberater der Volksbank Hellweg eG

Mit Hilfe dieser Grundlage kann ein individueller Einarbeitungsplan für einen neuen Mitarbeiter abgeleitet werden, welcher von dem neuen Vorgesetzten und der Personalabteilung gestaltet werden sollte. Einzelne Elemente, die für jeden neuen Mitarbeiter der Firmenkundenbank sinnvoll erscheinen, sind die Erstellung eines Einarbeitungsplans, die Durchführung von Zwischengesprächen mit dem Vorgesetzten und die Betreuung durch einen Mentor. Viele Mitarbeiter der Volksbank Hellweg eG sind bereits mit technischen Medien ausgestattet, sodass eine digitale Einarbeitung grundsätzlich möglich ist. Die Chancen des rein digitalen Onboardings überwiegen für die Firmenkundenbank der Volksbank Hellweg eG nicht. Dies liegt an der Unternehmensphilosophie, den Angaben der Mitarbeiter gemäß der durchgeführten Interviews und der Umfrage sowie der Regionalität der Bank. Einzelne Elemente, wie das Vorstellen einzelner Kollegen bei standortübergreifender Zusammenarbeit, die Durchführung einzelner Webinare, die Vorstellung auf unternehmenseigenen Plattformen, die digitale Ablage eines Einarbeitungsplans oder wichtiger Informationen für die ersten Tage, sind Beispiele, bei denen eine digitale Durchführung der persönlichen oder papierhaften Umsetzung vorgezogen werden kann.

Fazit

Onboarding bietet dem neuen Mitarbeiter eine Orientierung in den ersten Arbeitswochen und ist ein wichtiger Bestandteil für die Mitarbeiterbindung in Unternehmen. Zusammenfassend betrachtet ist das Onboarding ein unterstützender Prozess, um aus einem Außenstehenden einen leistungsfähigen Mitarbeiter zu gewinnen, der zum Gesamterfolg des Unternehmens beiträgt.

Ziel war die Erarbeitung von umsetzungsorientierten und strukturierten Gestaltungsempfehlungen für die Einarbeitung und Integration von Firmenkundenberatern in der Volksbank Hellweg eG. Herausgefunden wurde, dass die Erstellung eines allgemeinen Onboarding-Konzeptes, welches für alle neuen Berater der Firmenkundenbank dient, nicht sinnvoll ist. Je nach Zielgruppe und Phase des Onboarding-Prozesses sollten die einzelnen Maßnahmen individuell auf den neuen Firmenkundenberater, seine Bedürfnisse und gesammelten Erfahrungen sowie auf die Anforderungen des Arbeitsplatzes abgestimmt werden.

Projektumsetzung

Die Inhalte der Master-Thesis konnten in der Volksbank Hellweg eG erfolgreich in die Praxis umgesetzt werden. Aktuell erhält jeder neue Mitarbeiter der Firmenkundenbank einen individuell auf die Kenntnisse und Erfahrungen abgestimmten Einarbeitungsplan mit zielgerichteten Veranstaltungen, abteilungsübergreifenden Hospitationen, sowie internen als auch externen Schulungsmaßnahmen. Außerdem erfolgt die Betreuung mit einem persönlichen Mentor mit ähnlichen Tätigkeitsschwerpunkten und er erhält einen Informationsordner mit allen zu Beginn nötigen Informationen. Die strukturierte, aufeinander aufbauende Vorgehensweise und der Informationsordner helfen allen Prozessbeteiligten. Die Einarbeitung erfolgt hauptsächlich persönlich. Zukünftig soll das beispielhafte Einarbeitungskonzept der Firmenkundenberater und der Informationsordner auch auf weitere Abteilungen übertragen werden.

Zur Autorin

Nach Abschluss der Berufsausbildung bei der Volksbank Hellweg eG war Marina Kaiser zunächst vier Jahre in der Privatkundenbank tätig und betreut seit drei Jahren Firmenkunden in Soest, Möhnesee und Bad Sassendorf. Sie ist für die Betreuung von Auszubildenden verantwortlich und in die Einarbeitung von Mitarbeitern in der Firmenkundenbank involviert.

Literatur

ADG (o.J.): Bildung und Qualifizierung für Menschen in genossenschaftlichen Unternehmen und Organisationen. Online: https://www.adgonline.de/ueberuns// [Abrufdatum: 27.05.2021].

Allen, T., Eby, L., & Lentz, E. (2006). Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: closing the gap between research and practice. In: Journal of applied psychology, Vol. 91(3), 567-578.

Allen, N. & Meyer, J. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. In: Academy of management journal. Vol. 33(4), 847-858.

Ashforth, B., & Saks, A. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. In: Academy of management Journal, Vol. 39(1), 149-178.

Aygen, N. (2015). Die besten für den Vertrieb – So nutzen Sie erfolgreiche Sales-Strategien zur Rekrutierung von Top-Mitarbeitern. Vol. 2., Wiesbaden.

Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Weytjens, J., & Sterkens, P. (2020). The COVID19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes. In: GLO Discussion Paper, Vol. 532, Essen.

BaFin (2017). Rundschreiben 09/2017 (BA) – MaRisk. Frankfurt am Main. Bauer, T., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D., & Tucker, J. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. In: Journal of applied psychology, Vol. 92(3), 707-721.

Bauer, T., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In: APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Zedeck, S. (Hrsg)., Vol. 3, Washington, 51-64.

Becker, K., & Bish, A. (2019). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. In: Human Resource Management Review, Vol. 31(1), 100- 730.

Becker, B., Huselid, M., & Beatty, R. (2009). The differentiated workforce: Translating talent into strategic impact, Bosten.

Becker, M. (2007). Lexikon der Personalentwicklung. Stuttgart.

Becker, M. (2005). Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in der Praxis. Vol. 4., Stuttgart.

Bell, B., & Kozlowski, S. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. In: Group & organization management, Vol.27(1), 14-49.

Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. In: Sustainability, Vol. 12(9), 3662-3680.

Bierema, L., & Hill, J. (2005). Virtual mentoring and HRD. In: Advances in Developing Human Resources, Vol. 7(4), 556-568.

Blank, R. (2011). Gruppendiskussionsverfahren. In: Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis – Grundlagen – Methoden – Anwendungen, Naderer, G./ Balzer, E. (Hrsg.), Vol. 2., Wiesbaden, S. 289 – 312.

Böhler, M. (2011). Entwicklungspotenziale der Personalberatung – Ansätze aus der systemischen Organisationsentwicklung und Beratung, Wiesbaden.

Bondarouk, T., & Ruël, H. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. In: The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20(3), 505-514.

Bonacini, L., Gallo, G., & Scicchitano, S. (2020). Working from home and income inequality: risks of a 'new normal'with COVID-19. In: Journal of population economics, Vol. 34(1), 303-360.

Bonin, H., Eichhorst, W., Kaczynska, J., Kümmerling, A., Rinne, U., Scholten, A., & Steffes, S. (2020). Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice. In: Kurzexpertise, Vol. 549, erstellt im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, 11-146.

Brenner, D. (2020). Onboarding - Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren, Vol. 2, Wiesbaden.

Breyer-Mayländer, T. (2020). Erfolgsfaktor Macht im Management: 20 Handlungsfelder für bewusste, verantwortungsvolle und erfolgreiche Führungsarbeit. Wiesbaden.

Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (2021). Ausbreitung des neuen Coronavirus (Covid-19) SARS-CoV-2: Handlungsempfehlungen für Unternehmen, insbesondere für Betreiber Kritischer Infrastrukturen, Bonn.

Bürki, R. (2000). Klimaänderung und Anpassungsprozesse im Wintertourismus. Vol. 6, St. Gallen.

BVR (o.J.). Die Geschichte der Genossenschaften. Online: https://www.bvr.de/Wer_wir_sind/Unsere_Geschichte/ [Abrufdatum: 18.04.2021].

BVR (2021a): Geschäftsentwicklung der Volksbanken und Raiffeisenbanken 2020. Berlin.

BVR (2021b): Entwicklung der Volksbanken und Raiffeisenbanken von 1970 bis Ende 2020. Berlin.

Byford, M., Watkins, M. D., & Triantogiannis, L. (2017). Onboarding isn't enough. In: Harvard Business Review, Vol. 95(3), 78-86.

Cable, D., Gino, F., & Staats, B. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. In: Administrative science quarterly, Vol. 58(1), 1-36.

Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. In: Journal of Management Development, Vol. 37 (1), 27-39.

Chatman, J. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 36(3), 459-484.

Cirilo, R., & Kleiner, B. (2003). How to orient employees into new positions successfully. In: Management Research News, Vol. 26 (8), 16-26.

Cordes, S. (2000). Einfluss von Lean Management und Business Reengineering auf die Gestaltung von Trainee-Programmen in der Automobilindustrie. Konzeptionelle Grundlagen, Fallstudie und Gestaltungsempfehlungen, In: Personalwesen – Organisation – Unternehmensführung, Vol. 11, Köln.

Creswell, J. (2009). Research design - Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Vol. 3, Oaks.

Davila, N., & Pina-Ramirez, W. (2018). Effective onboarding. In: American Society for Training and Development, Alexandria.

Deutsche Bundesbank (2020): Bankenstatistiken, Frankfurt am Main.

Deutscher Bundestag (2018). Zur Geschichte und aktuellen Situation von Genossenschaften, Berlin.

DeSanctis, G. (1986). Human resource information systems: a current assessment. In: MIS quarterly, Vol. 10(1), 15-27.

De Vaus, D. (2002). Analyzing social science data: 50 key problems in data analysis. London.

Dulebohn, J., & Hoch, J. (2017). Virtual teams in organizations. In: Human Resource Management Review, Vol. 27(4), 569-574.

Eisend, M., & Kuß, A. (2021). Grundlagen empirischer Forschung. Wiesbaden.

Emmons, R., Diener, E., & Larsen, R. (1986). Choice and Avoidance of Everyday Situations and Affect Congruence: Two Models of Reciprocal Interactionism. In: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51(4), 815-826.

Feldman, D. (1981). The multiple socialization of organizational members. In: Academy of Management Journal, Vol. 6, 309-318.

Fisher, C. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In: Research in personnel and human resource management, Ferris, G., & Rowland, K. (Hrsg.), Vol. 4, Greenwich, 101-145.

Fisher, C. (1985). Social Support and Adjustment to Work: A Longitudinal Study. In: Journal of Management, Vol.11(3), 39-53.

GenoAkadamie (o.J. a): Kreditgenossenschaften, online: https://www.genoakademie.de/kreditgenossenschaften/ / [Abrufdatum: 27.05.2021].

GenoAkadamie (o.J. b): Firmenkunden, online: https://www.genoakademie.de/kreditgenossenschaften/vertrieb/firmenkunden/ / [Abrufdatum: 27.05.2021].

Genossenschaftsverband – Verband der Regionen e.V. (2019). Satzung – Genossenschaftsverband – Verband der Regionen e.V., Frankfurt am Main.

Gilson, L., Maynard, M., Jones Young, N., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2014). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. In: Journal of management, Vol. 41(5), 1313-1337.

Gordon, C. (1999). Forced outside. In: Human Resource Planning, Vol. 22(1), 18-20.

Greenpeace (2020). Arbeiten nach Corona. Warum Homeoffice gut fürs Klima ist. In: Studie des Instituts für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT), im Auftrag von Greenpeace, Berlin.

Grunau, P., Ruf, K., Steffes, S., & Wolter, S. (2019). Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken - Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten. In: ZEW-Kurzexpertise, Vol. 19(3), Mannheim, 2-18.

Guzzo, R., & Dickson, M. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. In: Annual Review of Psychology, Vol. 47, 307–338.

Hacker, C. (2004). New employee orientation: Make it pay dividends for years to come. In: Information Systems Management, Vol. 21(1), 89-92.

Haines, V., & Lafleur, G. (2008). Information technology usage and human resource roles and effectiveness. In: Human Resource Management, Vol. 47(3), 525-540.

Herschel, R., & Andrews, P. (1997). Ethical implications of technological advances on business communications. In: Journal of Business Communications, Vol. 34, 160–170.

Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. In: Journal of Business and Psychology, Vol. 25, 211-223.

Heuermann, R., Engel, A., & Lucke, J. (2018). Digitalisierung: Begriff, Ziele und Steuerung – IT-Organisation, Management und Empfehlungen. In: Digitalisierung in Bund, Ländern und Gemeinden. Tomenendal, M./ Bressem, C. (Hrsg.), Berlin, 9-50.

Hill, J., & Hannafin, M. (2001). Teaching and learning in digital environments: The resurgence of resource-based learning. In: Educational Technology Research and Development, Vol. 49(3), 37-52.

Hitzler, R. (1994). Wissen und Wesen des Experten. Ein Annäherungsversuch zur Einleitung. In: Expertenwissen – Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit. Opladen, 13-30.

Holton, E. (2001). New employee development tactics: Perceived availability, helpfulness, and relationship with job attitudes. In: Journal of Business and Psychology, Vol. 16(1), 73-85.

Hüttner, M. (2019). Grundzüge der Marktforschung. Wiesbaden.

Hüttner, M. (1965). Grundzüge der Marktforschung. Wiesbaden.

Information und Technik Nordrhein-Westfalen (2019): Bevölkerung in Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf.

Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (2006). Die Fokusgruppen-Methode als Instrument in der Umwelt- und Nachhaltigkeitsforschung, Berlin.

Institut für Wertprozessmanagement (o.J.). Fokusgruppen. Innsbruck.

Jaccrad, J., & Jacoby, J. (2010). Theory Construction and Model-Building Skills - A Practical Guide for Social Scientists. New York.

Jones, G. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. In: Academy of Management Journal, Vol. 29, 262–279.

Jung, H. (2006). Personalwirtschaft. Vol. 7., München.

Katz, R. (1985). Organizational stress and early socialization experiences. In: Human Stress and Cognition in Organizations: An Integrated Perspective, Beehr, T., & Bhagat, R. (Hrsg.), New York, 117-139.

Kayworth, T., & Leidner, D. (2002). Leadership effectiveness in global virtual teams. In: Journal of management information systems, Vol. 18(3), 7-40.

KfW – Kreditinstitut für Wiederaufbau (2016): KMU-Definition - Allgemeine Erläuterungen zur Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), Merkblatt 08/2016. Frankfurt am Main.

Kiesler, S., & Sproull, L. (1992). Group decision making and communication technology. In: Organizational behavior and human decision processes, Vol. 52(1), 96-123.

Klein, H., & Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding. In: The Oxford handbook of organizational socialization, Wanberg, C. (Hrsg.), Vol. 54, 267-287.

Konegen-Grenier, C. (1989). Traineeprogramme - Berufsstart für Hochschulabsolventen. Köln.

KPMG (2014). Clarity on Digitale Transformation in der Schweiz. Zürich.

Kreis, H., Wildner, R., & Kuß, A. (2021). Marktforschung – Datenerhebung und Datenanalyse. Vol. 7, Wiesbaden.

Krings, T., & Nieland, F. (2019). Onboarding-Prozesse im Einzelhandel – Effektive Einarbeitung und Warenkunde. Wiesbaden.

Lankau, M., & Scandura, T. (2002). An Investigation of Personal Learning in Mentoring Relationships: Content, Antecedents, and Consequences. In: Academy of Management Journal, Vol. 45(4), 779-790.

Leimeister, J. (2014). Collaboration Engineering: IT-gestützte Zusammenarbeitsprozesse systematisch entwickeln und durchführen. Wiesbaden.

Louis, M. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. In: Administrative science quarterly, Vol. 25(2), 226-251.

Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. In: Academy of Management perspectives, Vol. 21(1), S. 60-70.

Martins, L., Gilson, L., & Maynard, M. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? In: Journal of Management, Vol. 30, 805-835.

Mayer, H. (2012). Interview und schriftliche Befragung. München.

Mayerhofen, W. (2009). Das Fokusgruppeninterview. In: Qualitative Marktforschung – Konzepte – Methoden - Analysen, Vol. 2., Wiesbaden, 477 – 490.

McLagan, P. (1989). Models for HRD practice. In: Training & development journal, Vol. 43(9), 49-60.

McLean, G., & McLean, L. (2001). If we can't define HRD in one country, how can we define it in another? In: Human Resource Development International, Vol. 4(3), 313-326.

Merkwitz, R., & Peitz, A. (2007). Schritt für Schritt - Erfolgreiche Integration neuer Mitarbeiter. In: Personalauswahl international, Peitz, A. /Pfeiffer, R. (Hrsg.), 145-163.

Meuser, M. & Nagel, U. (1997): Das Experteninterview –Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung, In: Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Friebertshäuser, B./Prengel, A. (Hrsg.), Weinheim, 481-491.

Meyer, A., & Bartels, L. (2017). The impact of onboarding levels on perceived utility, organizational commitment, organizational support, and job satisfaction. In: Journal of Organizational Psychology, Vol. 17(5), 10-27.

Morrison, E. (1993). Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 78(2), 173-183.

Morrison, E. (2002). Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties During Socialization. In: Academy of Management Journal, Vol. 45(6), 1149-1160.

Morrow, P., & McElroy, J. (1987). Work commitment and job satisfaction over three career stages. In: Journal of vocational behavior, Vol. 30(3), 330-346.

Nesemann, K. (2012). Talentmanagement durch Trainee-Programme: Auswirkungen der Gestaltungsmerkmale auf den Programmerfolg. Wiesbaden.

Nelson, D. (1987). Organizational socialization: A stress perspective. In: Journal of Organizational Behavior, Vol. 8(4), 311-324.

Oelsch (1998). Praxis der Personalentwicklung – Weiterbildung im Betrieb. Heidelberg.

Peter, J., & Churchill, G. (1986). Relationships among research design choices and psychometric properties of rating scales: A meta-analysis. In: Journal of Marketing Research, Vol. 23(1), 1-10.

Perren, L. (2003). The role of e-mentoring in entrepreneurial education and support: a meta-review of academic literature. In: Journal of Marketing Reseach, Vol. 23, 517-525.

Porter, M. (2008): On competition. Vol. 11, Boston.

Rademacher, U., & Weber, U. (2017). Mentoring im Talent Management: Win-win-Programme für Mitarbeiter und Unternehmen. Wiesbaden.

Ragins, B., Cotton, J., & Miller, J. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. In: Academy of management journal, Vol. 43(6), 1177-1194.

Rapp, A., Beitelspacher, L., Grewal, D., & Hughes, D. (2013). Understanding social media effects across seller, retailer, and consumer interactions. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 41(5), 547-566.

Reichers, A. (1987). An interactionist perspective on newcomer socializationrates. In: Academy of Management Review, Vol. 12, 278-287.

Reiß, H. (2020). Onboarding für Führungskräfte - So starten Sie optimal in eine neue Führungsrolle, Wiesbaden.

Rentz, J. (1987). Generalizability theory: A comprehensive method for assessing and improving the dependability of marketing measures. In: Journal of Marketing Research, Vol. 24(1), 19-28.

Rohn, A. (2006). Multikulturelle Arbeitsgruppen – Erklärungsgrößen und Gestaltungsformen, Wiesbaden.

Sanders, A., & Kleiner, B. (2002). Orienting employees into new positions successfully. In: Management Research News, Vol. 25(3), 82-89.

Schanz, G. (2015). Personalwirtschaftslehre - Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive. Vol. 3, München.

Schawel, C., & Billing, F. (2018). Digitalisierung – Strategische Managementansätze. In: Top 100 Management Tools – Das wichtigste Buch eines Managers – Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung, Schawel, C./ Billing, F. (Hrsg.), Vol. 6, Wiesbaden, 105-107.

Schax, E. (2007). Strategieorientierte Personalentwicklung in Genossenschaftsbanken – Eine empirische Untersuchung zur betrieblichen Weiterbildung. Vol 9. Wiesbaden.

Schein, E. (1988). Organizational Socialization and the Profession of Management. In: Sloan Management Review, Vol. 30(1), 53-65

Schmid, B., & Haasen, N. (2011). Einführung in das systemische Mentoring. Heidelberg.

Schrewe, K. (2021). Persönliches Interview, siehe Anhang III.I, Soest.

Scholz, C. (2000). Personalmanagement - Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. Vol. 5, München.

Seiter, C., & Ochs, S. (2014). Megatrends verstehen und systematisch analysieren – ein Framework zur Identifikation von Wachstumsmärkten. In: markeZin, Vol. 5, 4 – 16.

Sheridan, J. (1992). Organizational culture and employee retention. In: Academy of management Journal, Vol. 35(5), 1036-1056.

Siebern-Thomas, F. (2005). Job quality in European labour markets. In: Job quality and employer behaviour, London, 31-66.

Simons, D., & Rensink, R. (2005). Change blindness: Past, present, and future. In: Trends in cognitive sciences, Vol. 9(1), 16-20.

Smith, R. (1988). Human Resource Development: An Overview. Michigan, 1-80.

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2007): Landwirtschaftliche Betriebe und landwirtschaftlich genutzte Fläche (LF) Kulturarten, online: https://www.regionalstatistik.de/genesis/online?operation=abruftabelleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1622048337081&auswahloperation=abruftabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&code=41120-01-02-4&auswahltext=&werteabruf=Werteabruf#abreadcrumb/ [Abrufdatum: 26.05.2021].

Statistisches Bundesamt (2020). Erwerbspersonenvorausberechnung 2020. Wiesbaden.

Stein, J. (1998). Das Bankensystem in Deutschland. Kreditbanken, Sparkassen, Genossenschaftsbanken, Kreditinstitute mit Sonderaufgaben und die Bundesbank. In: Banken in Deutschland. Wirtschaftspolitische Grundinformationen, Naßmacher, K./ von Stein, J./ Büschgen, H. (Hrsg.), Opladen, 35-49.

Strohmeier, S. (2009). Concepts of e-HRM consequences: a categorisation, review and suggestion. In: The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20(3), 528-543.

Stroschein, F. (1965). Die Befragungstaktik in der Marktforschung. Wiesbaden.

Swanson, R., Holton, E., & Holton, E. (2001). Foundations of human resource development, San Francisco.

Thom, N., & Friedli, V. (2008). Auf der Suche nach exzellenten Trainee-Programmen. Die besten Trainee- Programme der Schweiz. In: Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern, Vol. 3., Thom, N., & / Zaugg, R. (Hrsg.), Wiesbaden, 329-341

Thom, N., & Friedli, V. (2002). Hochschulabsolventen gewinnen, fördern und erhalten, Vol. 4, Bern.

Thom, N. (1987). Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien. Stuttgart.

Townsend, A., DeMarie, S., & Hendrickson, A. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. In: Academy of Management Perspectives, Vol. 12(3), 17-29.

Trost, A. (2018). Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität. Wiesbaden.

Van Maanen, J., & Schein, E. (1977). Toward a Theory of Organizational Socialization. In: Working papers 960-77 Massachusetts Institute of Technology (MIT), Cambridge.

Verhoeven, T. (2016). Onboarding als integraler Bestandteil eines systematischen Candidate Experience Managements. In: Candidate Experience – Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus, Verhoeven, T (Hrsg.), Wiesbaden, 110-120.

Völker, M. (2021). Persönliches Interview, siehe Anhang III.II, Soest.

Volksbanken und Raiffeisenbanken (o.J. a). Die Idee der Genossenschaften, online: https://www.vr.de/privatkunden/was-wir-anders-machen/genossenschaftsbank.html / [Abrufdatum: 18.04.2021].

Volksbanken und Raiffeisenbanken (o.J. b). Unsere Produkte, online: https://www.vr.de/privatkunden/unsere-produkte.html/ [Abrufdatum: 18.04.2021].

Volksbanken und Raiffeisenbanken (o.J. c). Produkte, online: https://www.vr.de/firmenkunden/produkte.html/ [Abrufdatum: 18.04.2021].

Volksbank Hellweg eG (2021 a). AVR Personalstatistik 2020. Internes Dokument, in: AVR Personalstatistik (Programm der Personalabteilung der Volksbank Hellweg eG), Stand 21.05.2021, Soest.

Volksbank Hellweg eG (2021 b). Stellenplan Volksbank Hellweg eG. Internes Dokument, in: geno.hr (Programm der Personalabteilung der Volksbank Hellweg eG), Stand 21.05.2021, Soest.

Volksbank Hellweg eG (2020). Jahresbericht 2019: Mitgliedschaft neu erleben. Soest.

Volksbank Hellweg eG (2016). Kundenbetreuungskonzept. Internes Dokument, in: Arbeitsanweisung 01.05.01.1, Soest.

Volksbank Hellweg eG (2015). KBK – Firmenkunden (FKB). Internes Dokument, in: Arbeitsanweisung 01.05.01.3, Soest.

Volksbank Hellweg eG (o.J. a). Neues Leistungsangebot für die Zukunft: Anpassung des Filialnetzes von 14 auf 8 personenbesetzte Geschäftsstellen. Online: https://www.volksbank-hellweg.de/wir-fuer-sie1/filialen-ansprechpartner/neues-leistungsangebot-fuer-die-zukunft.html/ [Abrufdatum: 18.04.2021].

Volksbank Hellweg eG (o.J. b). Stellenangebote: Firmenkundenbetreuer (m/w/d). Online: https://www.volksbank-hellweg.de/wir-fuer-sie1/karriere/stellenangebote/online-bewerbung-stellen.html/ [Abrufdatum: 18.04.2021].

Volksbanken Hellweg eG (o.J. c). Filialen & Ansprechpartner. Online: https://www.volksbank-hellweg.de/wir-fuer-sie1/filialen-ansprechpartner/ansprechpartner.html/ [Abrufdatum: 25.05.2021].

Volksbanken Hellweg eG (o.J. d). Genossenschaftliche Beratung. Online: https://www.volksbank-hellweg.de/firmenkunden/beratung/genossenschaftliche-beratungsphilosophie.html/ [Abrufdatum: 26.05.2021].

Volksbanken Hellweg eG (o.J. e). Betrieblicher Ausbildungsplan der Volksbank Hellweg eG zum Bankkaufmann/Bankkauffrau. In: Interne Dokumente, Soest.

Volksbanken Hellweg eG (o.J. f). Gewerbekundenberatung – Abteilungscheckliste. In: Internes Dokument, Soest.

Volksbanken Hellweg eG (o.J. g). Relaunch Personalstrategie: Teilprojekt Onboarding. In: Internes Dokument, Soest.

von Landsberg, G. (1981). Traineeprogramme in der Wirtschaft. In: Abiturientenprogramme und Traineeprogramme in der Wirtschaft, Münch, J. (Hrsg.), Berlin, 57-127

Walther, J., & Burgoon (1992). Relational communication in cumputermedicated interaction. In: Human communication resarch, Vol. 19(1), 50-88.

Wanous, J., & Reichers, A. (2000). New employee orientation programs. In: Human resource management review, Vol. 10(4), 435-451.

Watkins, K. (1989). Five metaphors: Alternative theories for human resource development. In: Systems Theory Applied to Human Resource Development, Gradous, D. (Hrsg.), Alexandria, 167–184.

Warkentin, M, Sayeed, L. & Hightower, R. (1997). Virtual teams versus face-to-face teams: an exploratory study of a web-based conference system. In: Decisions sciences, Vol. 28(4), 975-996.

Weigert, M., Bruhn, H. D., & Strenge, M. (2017). Digital HR oder HR Digital–Die Bedeutung der Digitalisierung für HR. In: HR-Exzellenz – Innovative Ansätze in Leadership und Transformation, Jochmann, W., Böckenholt, I., & Diestel, S. (Hrsg.), Wiesbaden, 323-337.

Weiseth, P., Munkvold, B., Tvedte, B., & Larsen, S. (2006). The wheel of collaboration tools: a typology for analysis within a holistic framework. In: Proceedings of the 2006 20th anniversary conference on Computer supported cooperative work, 239-248.

Wellman, B., Salaff, J., Dimitrova, D., Garton, L., Gulia, M., & Haythornthwaite, C. (1996). Computer networks as social networks: Collaborative work, telework, and virtual community. In: Annual review of sociology, Vol. 22(1), 213-238.

Wesson, M., & Gogus, C. (2005). Shaking hands with a computer: an examination of two methods of organizational newcomer orientation. In: Journal of applied psychology, Vol. 90(5), 1018.

Williams, C. (2007). Research methods. In: Journal of Business & Economics Research, Vol. 5(3), 65-72.

Wilkins, A., & Ouchi, W. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. In: Administrative science quarterly, 468-481.

Zaugg, R. (2002). Bezugsrahmen als Heuristik der explorativen Forschung. Grundlagen – Bezugsrahmen – Forschungsstrategien – Forschungsmethoden, In: Arbeitsbericht des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, Vol. 57, Bern.

Zeuch, M. (2015). New Hire Integration. In: Dos and Don'ts in Human Resources Managment – A practical guide, Zeuch, M. (Hrsg.), Heidelberg, 45-46.

Implementierung des Survey-Feedbacks in der Volksbank Eifel eG: eine qualitative Untersuchung der Akzeptanz bei Mitarbeitern und Führungskräften

Johannes Habscheid

Der Umgang mit Veränderungen nimmt eine immer wichtigere Rolle im Alltag ein. Menschen und Unternehmen sind konfrontiert mit Megatrends wie bspw. der zunehmenden Urbanisierung, Globalisierung, Vernetzung und Individualisierung, einem neuen Verständnis von Mobilität, Ökologie und gesundem Leben oder einer sich verändernden Arbeitswelt.

So werden auch die deutschen Genossenschaftsbanken von diesen und zahlreichen weiteren Trends tangiert. Die Betrachtung entsprechender Beiträge und Veröffentlichungen des Bundesverbandes der Deutschen Genossenschaftsbanken zeigt, dass die Unternehmensgruppe insbesondere von zwei weiteren zentralen Themen geleitet wird: den omnipräsenten Auswirkungen durch die zunehmende Digitalisierung sowie den negativen Folgen der Niedrigzinsphase.

Um allen diesen Herausforderungen gerecht zu werden, müssen sich die Unternehmen auf strategischer, struktureller sowie kultureller Ebene verändern, damit sie ihre langfristige Überlebensfähigkeit am Markt sicherstellen können. Auch die Volksbank Eifel eG (VBE) beschäftigt sich mit diesen Fragestellungen im Rahmen ihrer unternehmerischen Praxis. Zur Erreichung strategischer Ziele sind fünf Hauptherausforderungen definiert, die sich aus der Umfeld- und Unternehmensanalyse der Bank ableiten und einige der oben genannten Megatrends aufgreifen: Immobilien, stationärer Vertrieb, Vertriebskonzepte, Digitalisierung sowie Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung. Im Zuge der Umsetzung ist somit auch die strategische Weiterentwicklung der Organisation erforderlich.

Das Thema der Organisationsentwicklung (OE) ist ein Klassiker der Managementlehre und steht in enger Verbindung mit den Bereichen Change-Management und organisationales Lernen. Die Instrumente und Methoden der OE können bspw. zur Gestaltung der Veränderungsprozesse im Rahmen des Change-Managements eingesetzt werden. Die über die Durchführung und das Erleben dieser Prozesse gewonnenen Erkenntnisse führen wiederum dazu, dass sich eine lernende Organisation entwickeln kann. Für das vorliegende Projekt werden vier verschiedene OE-Instrumente auf ihre Eignung hin überprüft, wobei sich die Survey-Feedback-Methode (SFM) nach Kurt Lewin als das geeignetste der Instrumente für den Einsatz zur gezielten OE in der VBE herausgestellt hat.

Zur operativen Durchführung hat die Bank im Mai 2019 ein Kooperationsprojekt mit der Universität Trier in die Wege geleitet und gemeinsam den sog. Team-Quick-Check (TQC) entwickelt. Der TQC baut auf der SFM auf und untersucht die Effektivität von Teams in Abhängigkeit von den Einflussfaktoren Teamzusammensetzung, Arbeitsgestaltung/ Arbeitsbedingungen sowie Teamprozesse. Für die VBE wird der Ist-Stand der Teameffektivität bei 41 internen Untersuchungseinheiten gemessen. Diese Einheiten repräsentieren dabei nicht die offiziellen Organisationseinheiten gemäß Organigramm, sondern vielmehr Personengruppen mit gleichen oder stark artverwandten Arbeitsaufgaben.

Der TQC soll der Bank aufzeigen, welche Teams eine mehr oder weniger starke Ausprägung in den Bereichen Servicequalität, Leistungsfähigkeit, Lernorientierung und Entwicklungsbereitschaft sowie Innovationsfähigkeit haben. Diese Dimensionen dienen als Indikatoren für die Effektivität von Teams und werden durch die jeweils verantwortlichen Führungskräfte bewer-

tet. Parallel dazu geben die Mitarbeiter eine Einschätzung zur aktuellen Situation in ihrer Untersuchungseinheit ab und bewerten dabei Aspekte wie bspw. Zeitdruck, persönliche oder fachliche Konflikte mit den Kollegen, Abhängigkeiten von anderen Teams, die eigene berufliche Passung oder die Häufigkeit von Veränderungen. Aus den Erkenntnissen der Ist-Analyse können die einzelnen Teams der Bank anschließend Maßnahmen zur Verbesserung ableiten und umsetzen. Die Gesamtheit dieses Prozesses ermöglicht der VBE die gewünschte Entwicklung der Organisation.

Da die Universität Trier den Prozess des TQC mit der dahinterliegenden SFM rein methodisch begleitet, die praktische Umsetzung jedoch in der Verantwortung der Bank liegt, wird die Qualität der Implementierung nicht genauer betrachtet. Damit eine wirksame OE der VBE, als Voraussetzung für die langfristige Überlebensfähigkeit der Bank, jedoch nachhaltig möglich ist, muss auch die Art und Weise des Einsatzes der SFM analysiert werden. Sie entscheidet darüber, wie gut die Ergebnisse aus dem OE-Prozess ausfallen und beeinflusst somit den Erfolg des Instrumentes.

Das Ziel der vorliegenden Untersuchung ist daher zu ermitteln, wie sich die Art und Weise der Implementierung des Survey-Feedbacks auf die Akzeptanz der Methode bei den Mitarbeitern und Führungskräften der VBE auswirkt.

Das Survey-Feedback ist eine klassische, etablierte Methode der OE und verfolgt somit übergeordnet die zwei wesentlichen Ziele (i) Steigerung der Leistungsfähigkeit und (ii) Humanisierung der Organisation zur Erhöhung der Qualität des Arbeitslebens. Das heutige Verständnis von OE geht zurück auf Kurt Lewin, der durch sein 3-Phasen-Modell ebenso den Bereich des Change-Managements geprägt hat.

Die SFM dient in diesem Zusammenhang insbesondere zur Steuerung der beiden ersten Phasen des Change-Modells (vgl. Abb. 1). Durch die grundsätzliche Entscheidung zur Nutzung des Survey-Feedbacks und durch die Datenerhebung mittels Befragungen kann ein Auftauen der bestehenden Organisationsstrukturen bewirkt werden. Indem die Ergebnisse anschließend zurückgespiegelt sowie Verbesserungsmaßnahmen aus den Umfrageergebnissen abgeleitet und in eine wirksame Umsetzung gebracht werden, findet die gewünschte Veränderung bzw. Entwicklung der Organisation statt. Das Festigen der neuen Struktur- und Kulturmuster spielt bei der Anwendung des Survey-Feedback-Prozesses in seiner Reinform eine untergeordnete Rolle, da der Prozess mit der Maßnahmenumsetzung endet. In der unternehmerischen Praxis folgt jedoch meistens eine Stabilisierungsphase als logische Schlussfolgerung, um die Organisation in sich wieder zu festigen.

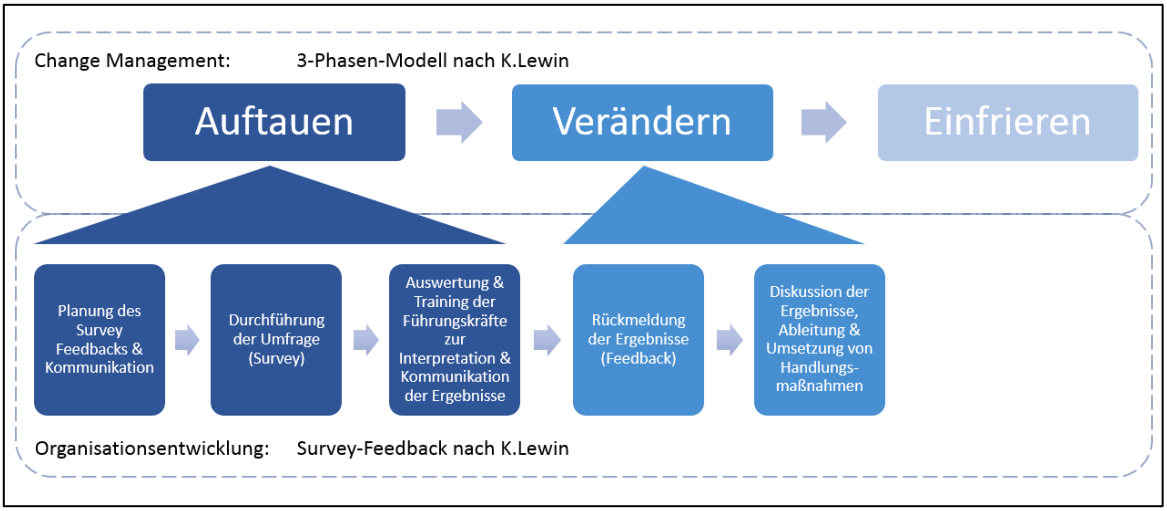


Abbildung 1: Zusammenhang der Survey-Feedback-Methode mit dem 3-Phasen-Change-Modell nach Lewin

Eine sequenzielle Gliederung wird auch für die SFM vorgenommen, die sich in sechs Phasen aufteilen lässt (vgl. Tab. 1). Der Ablauf wird wesentlich durch externe Berater (hier die Universität Trier) begleitet, die u. a. die Auswertung der Daten vornehmen, Interpretationsmöglichkeiten aufzeigen und ggf. die Diskussion unterstützen. Der eigentliche Feedback-Prozess findet sich in der vierten Phase und verläuft in der Regel kaskadenförmig, wobei Interventionsvorschläge im Sinne eines Bottom-Up-Verfahrens gemacht werden können. Für die Verarbeitung des Feedbacks ist die Einrichtung von Austauschrunden entscheidend (vgl. Phase 5), in denen kontextbezogenes Wissen generiert wird. Die sechste Phase ist eine individuelle Ergänzung, in der eine Überprüfung des OE-Erfolges stattfindet. Aus der Literatur lassen sich grundlegende Erfolgsfaktoren für die Akzeptanz der SFM ermitteln, die in der ersten Spalte von Tab. 3 aufgeführt sind.

Nr. der Phase	Phasen der Implementierung nach Cummings & Worley	Teilschritte der Phasen	Wer ist in die jeweiligen Phasen eingebunden bzw. bestimmt diese maßgeblich?	Zeitpunkt/-raum
1	Planung des Survey-Feedbacks & Information an die Führungskräfte & Mitarbeiter	Abstimmung der Inhalte & der Form zur Durchführung mit dem Management der Volksbank	Universität + Management Volksbank	01.01.2019 – 31.01.2019
		Erstellung einer Fragenbogens & Pre-Test	Universität + Studenten der Universität	01.02.2019 – 31.03.2019
		Information der Mitarbeiter über den Zweck & Ablauf des Survey-Feedbacks	Management Volksbank + Führungskräfte	01.03.2019 – 31.03.2019
		Information der Mitarbeiter über den Zweck & Ablauf des Survey-Feedbacks	Management Volksbank + Mitarbeiter	09.05.2019
2	Durchführung der Umfrage	Verteilung der Umfrage (Survey)	Universität	23.05.2019
		Beantwortung der Umfrage	Führungskräfte + Mitarbeiter Volksbank	23.05.2019 – 14.06.2019
3	Ergebnisanalyse & Führungskräftetraining	Auswertung der Ergebnisse aus der Umfrage	Universität	23.06.2019 – 27.08.2019
		Training der Führungskräfte	Universität + Management Volksbank + Führungskräfte Volksbank	28.08.2019
4	Feedback der Ergebnisse	Feedback der Ergebnisse an das Management & die Führungskräfte		
		Feedback der Ergebnisse an die Mitarbeiter	Führungskräfte + Mitarbeiter Volksbank	29.08.2019 – 15.09.2019
5	Diskussion der Ergebnisse & Ableitung von Handlungsfeldern & Aktionsplänen	Ergebnisse besprechen & Problemfelder diskutieren	Führungskräfte + Mitarbeiter Volksbank	29.08.2019 – 30.11.2019
		Maßnahmen zur Verbesserung definieren	Führungskräfte + Mitarbeiter Volksbank	29.08.2019 – 30.11.2019
		Maßnahmen umsetzen	Führungskräfte + Mitarbeiter Volksbank	01.12.2019 – 31.07.2020
6	Erneute Durchführung der Umfrage (Nicht bei Cummings & Worley enthalten)	Post-Test	Universität + Mitarbeiter Volksbank	Ab 01.07.2020

Tabelle 1: Phasen und Beteiligte beim Survey-Feedback-Prozess in der Volksbank Eifel eG

Im Zuge des empirischen Teils der Untersuchung werden Interviews durchgeführt, die grundsätzlich Aussagen zur Akzeptanz der SFM ermöglichen sollen und darüber hinaus Rückschlüsse zulassen, in welchem Umfang die vielzähligen Einflussfaktoren auf die Akzeptanz einwirken.

Es werden elf ausgewählte Mitarbeiter und Führungskräfte der Bank befragt. Um die anstrebte Vielfalt an Perspektiven und Meinungen zu erreichen, soll ein möglichst heterogener Personenkreis erfasst werden. Aus diesem Grund basiert die Auswahl auf folgenden Kriterien: Geschlecht, Bildungsniveau, Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Art des Beschäftigungsverhältnisses, Zuordnung zur Organisations- und Untersuchungseinheit, Anzahl der zu führenden Untersuchungseinheiten, Größe der zu führenden Untersuchungseinheiten, Teilnahme an der TQC-Umfrage in der zweiten Phase des Survey-Feedbacks, Ergebnisse des Teams beim TQC, Standort der ersten Arbeitsstätte.

Die Auswertung der halbstrukturierten Interviews erfolgt als eine kombinierte Anwendung aus zusammenfassender und explizierender Inhaltsanalyse.

Die Gütekriterien des Forschungsprozesses (Objektivität, Reliabilität und Validität) sowie der Ergebnisse werden durch die Nutzung verschiedener methodischer Ansätze sichergestellt. Hierzu zählen die Durchführung eines Probeinterviews, die kommunikative Validierung der Gesprächsinhalte während den Interviews, die Transkription der Interviews, die Anwendung

eines regelbasierten Analyseverfahrens sowie die Berechnung und Bewertung der Intercoder-Reliabilität als Maß für die Güte der durchgeführten Inhaltsanalyse (vgl. Tab. 2).

Forschungsphase	Kriterium	Methode	Anwendung/Verzicht
Interviewdurchführung	Objektivität	• Zweiter Interviewer	Verzicht
	Reliabilität	• Parallel-Test-Methode	Verzicht
		• Test-Retest-Methode	Verzicht
	Validität	• Probeinterview	Anwendung
		• Stichprobenumfang	Anwendung
		• Triangulation	Verzicht
		• kommunikative Validierung	Anwendung
		• ökologische Validierung	Anwendung
Interviewtranskription	Objektivität	• Digitale Tonaufzeichnung	Anwendung
	Reliabilität	• Digitale Tonaufzeichnung	Anwendung
		• Regelbasierte Transkription	Anwendung
	Validität	• Orthographische Transkription	Anwendung
		• Phonetische Transkription	Verzicht
Interviewanalyse	Objektivität	• Intercoder-Reliabilität (Parallel-Test-Methode)	Anwendung
	Reliabilität	• Intracoder-Reliabilität (Test-Retest-Methode)	Verzicht
		• Intercoder-Reliabilität (Parallel-Test-Methode)	Anwendung
		• Qualitative Inhaltsanalyse nach den Regeln von Mayring	Anwendung
	Validität	• Vergleich der akzeptanzbeeinflussenden Faktoren aus den Interviews mit denen der Theorie	Anwendung

Tabelle 2: Angewendete Methoden zur Sicherstellung der methodischen Güte im Forschungsprozess

Die Interpretation und Bewertung der Analyseergebnisse zeigt, dass die befragten Mitarbeiter und Führungskräfte der VBE eine überwiegend geteilte Wahrnehmung zur Implementierung der SFM haben. Eine komprimierte Darstellung der Ergebnisse enthält die Tab. 3, in der die jeweils ermittelte Auswirkung vereinfacht symbolisch dargestellt ist (Plus = positiv, Minus = negativ, Kreis = neutral).

Es besteht weder eine durchgängige Akzeptanz oder Ablehnung der gesamten Methode, noch ist dies bei einer der einzelnen fünf Phasen der Fall. Die Prozessschritte werden von den jeweiligen Interviewpartnern deutlich differenziert wahrgenommen, je nachdem wie sie die Umsetzung der Phasen persönlich erlebt haben. Die Ausgestaltungsformen bei der Einführung des Survey-Feedbacks haben daher eine erkennbare Auswirkung auf das Akzeptanzverhalten der Interviewpartner gezeigt. Die Wertungen der Mitarbeiter und Führungskräfte beziehen sich im Verlauf des Prozesses zunehmend häufiger auf die Art und Weise der Implementierung als auf die Inhalte des Survey-Feedbacks. Wenn die Befragten jedoch Kritik an den Inhalten oder den sich daraus ergebenden Ergebnissen äußern, dann bringen sie es meist gleichzeitig mit prozessualen, strukturellen oder organisatorischen Verbesserungsmöglichkeiten bei der Implementierung in Verbindung.

Die Gespräche mit den ausgewählten Interviewpartnern der VBE haben allerdings auch gezeigt, dass die Akzeptanz der SFM nicht ausschließlich durch die Gestaltung ihrer Implementierung beeinflusst wird. Es gibt zusätzliche Faktoren und Rahmenbedingungen, die nicht direkt mit dem Survey-Feedback im Zusammenhang stehen und davon unabhängig sind, aber dennoch

einen starken Einfluss auf dessen Akzeptanz haben können. Hierzu zählen einerseits das allgemeine Arbeitsumfeld und die private Lebenslage der Mitarbeiter und Führungskräfte zum Zeitpunkt der Durchführung. Anderseits wirkt sich die Unternehmenskultur der VBE in ihren unterschiedlichen Dimensionen auf die Art und Weise der Survey-Feedback-Implementierung und somit auch auf deren Akzeptanz aus.

Allgemeine Faktoren	**Spezifische Faktoren in der Volksbank Eifel**	**Ermittelte Auswirkung**
Phase 1: Information an die Führungskräfte und Mitarbeiter		
Kommunikation der Relevanz und Notwendigkeit zur Initiierung eines Change-Prozesses	Zweck und Mehrwert (nicht) erkannt	⊕⊖
Ansprechende Form der Kommunikation	Form der Kommunikation	◉
	Umgang mit vergangenen Befragungen	⊖
	Aktuelle und zusätzliche Arbeitsbelastung	⊖
Phase 2: Durchführung der Umfrage		
Angemessener Umfang der Umfrage	Angemessener Umfang des Mitarbeiterfragebogens	◉⊕
	Unangemessener Umfang des Führungskräftefragebogens (zu kurz)	⊖
Relevanz der Umfrageinhalte aus Sicht der Mitarbeiter und Führungskräfte	Relevanz der Umfrageinhalte	⊕⊖
Vollständigkeit der Umfrageinhalte ohne Auslassung kritischer Themen	Breite Themenvielfalt	⊕
	Probleme der Teams werden erfasst	⊕
	Keine Berücksichtigung teamindividueller Themen, zu allgemeine Inhalte und geringe Praxisnähe	⊖
Neutrale und durch die Mitarbeiter und Führungskräfte akzeptierte Beziehung zwischen der Universität Trier als Kooperationspartner und der Volksbank Eifel als Klient		
Wahrung der Anonymität der Umfrage		
Kultur der Offenheit und des Vertrauens		
Keine negativen Folgen für Mitarbeiter und Führungskräfte durch die Teilnahme am Survey-Feedback	Befürchtung negativer Folgen durch die Teilnahme am Survey-Feedback	⊖
	Hohe Arbeitsbelastung bei Mitarbeitern führt zur Nicht-Teilnahme an der Umfrage	⊖
Phase 3: Führungskräftetraining		
Anschauliche und verständliche Kommunikation an die Führungskräfte zur Interpretationsweise der Ergebnisse	(Fehlendes) Verständnis des Ergebnisberichtes und der Ergebnisinterpretation	⊕⊖
Verständnis der Führungskräfte zu den Interpretationsmöglichkeiten		
	Unangemessener Umfang des Ergebnisberichtes	⊖
	Druck der Bank gegenüber den Führungskräften zum Verständnis des Ergebnisberichtes	⊖
	Glaube an die Umsetzungsmöglichkeiten	⊖
	Erhebungs- und Auswertungsmethodik	⊖
Phase 4: Feedback der Ergebnisse		
Feedback durch die direkte und vom Mitarbeiter anerkannte Führungskraft	Begleitung durch die eigene Führungskraft	⊕
	Feedback der Führungskraft ist nicht konstruktiv und enthält Vorwürfe	⊖
	Anfänglich geringe Bereitschaft der Führungskräfte zur Annahme der Ergebnisse und zum Austausch darüber	⊖
	Fehlender Aktivismus der Führungskräfte	⊖
	Zusammengefasste Ergebnisdarstellung	⊕
Vertrautheit des Feedback-Gebers mit den Ergebnissen		

Verständliche Erklärung der Ergebnisse	Verständnis des Ergebnisberichtes und der Ergebnisinterpretation	⊕⊖
	Fehlende Berücksichtigung teamindividueller Rahmenbedingungen bei der Ergebnisbewertung/ -interpretation	⊖
	Widersprüche zwischen TQC-Ergebnissen und Ergebnissen anderer Befragungen	⊖
	Ergebnisse anderer Befragungen stehen noch aus	⊖
Relevanz der Ergebnisse	Relevanz und Übereinstimmung der Ergebnisse mit der Erwartungshaltung der Führungskräfte	⊕
	Relevanz und Übereinstimmung der Ergebnisse mit der Erwartungshaltung der Mitarbeiter	⊕⊖
	Unangemessener Umfang des Ergebnisberichtes	⊖
	Unangemessener Zeitraum zwischen Befragung und Ergebnisrückmeldung	⊖
	Berufliche und private Belastung der Mitarbeiter	⊖
Phase 5: Diskussion der Ergebnisse, Ableitung von Handlungsfeldern und Aktionsplänen		
Mitarbeiterbeteiligung	Beteiligung aller Mitarbeitercharaktere	⊕
	Fehlende Mitarbeitereinbindung bei Maßnahmenentwicklung	⊖
	Geringe Beteiligung der Führungskraft an der Diskussion	⊖
Offene, wertneutrale und konstruktive Diskussion über die Ergebnisse	Offene und konstruktive Diskussion	⊕
	Unterdrückung der Diskussion	⊖
	Keine Besprechung kritischer Themen	⊖
Vertrauen innerhalb der Gruppe und zwischen Mitarbeitern und ihrer Führungskraft	Moderation der Führungskraft	⊕
	Teils fehlendes Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft	⊖
Keine Angst vor negativen Folgen	Geschützter Raum nicht gegeben	⊖
Wertschätzung durch die Führungskraft		
Ernstes Interesse der Führungskraft zur Lösung der erkannten Probleme	Konsequenter Umgang mit den Maßnahmen	⊕
	Keine Ableitung von Maßnahmen trotz Handlungsbedarf	⊖
Keine Angst die Führungskraft persönlich zu verletzen	Unterdrückung von Kritik an der Führungskraft	⊖
Veränderungswille und Entwicklungsbereitschaft	Veränderungsbereitschaft	⊖
Anerkennen der Notwendigkeit des Change-Prozesses		
Ausgangssituation in der Gruppe muss Beziehungskonflikte, mangelndes Kommunikationsverhalten der Führungskraft, fehlende Einbindung in die Entscheidungsfindung oder unfaire Behandlungen beinhalten	Allgemeine Unzufriedenheit bei Mitarbeitern führt zu Widerstand	⊖
	Gewohnter Umgang mit Veränderungen	⊕⊖
	Handlungsbedarf erkannt	⊕⊖
Organisation muss sich in Schwierigkeiten oder einer schwierigen Situation befinden		
	Ganzheitliche Betrachtung aller Befragungen eines Teams	⊕
	Kurzfristige Erfolge	⊕
	Abhängigkeit von Dritten	⊖
	Arbeitsbelastung und Zeitmangel verhindert Maßnahmenumsetzung	⊖
	Anonymität der Befragung nicht gegeben	⊖
	Druck der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern zur schnellen Ergebnisbesprechung	⊖
	Druck der Bank zur Maßnahmendefinition, unabhängig vom Handlungsbedarf	⊖
	Druck auf Führungskräfte zur konsequenten Maßnahmenumsetzung	⊖

Tabelle 3: Gegenüberstellung allgemeiner und spezifischer Einflussfaktoren auf die Akzeptanz des Survey-Feedbacks

Fazit

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse sollte die Bank bei der ersten Kommunikation zur Durchführung des Survey-Feedbacks ein besonderes Augenmerk auf die Erklärung der Ausgangslage und der Zielstellung legen.

Eine enge Begleitung durch die Projektverantwortlichen ist notwendig, um offene Fragen zu den Interpretationsmöglichkeiten und den Auswirkungen des eigenen Antwortverhaltens zu klären. Beim Führungskräftetraining und dem Ergebnisfeedback ist auf eine anschauliche und verständlich erklärte Ergebnisdarstellung zu achten, so dass die Führungskräfte als Multiplikatoren fungieren und ihren Mitarbeitern die Resultate nachvollziehbar weitergeben können. Eine konstruktive und wertschätzende Diskussion zwischen den Mitarbeitern und ihren Führungskräften soll eine Ableitung wirksamer Verbesserungsmaßnahmen ermöglichen, welche dann auch konsequent umgesetzt werden müssen.

Neben phasenspezifischen Handlungsempfehlungen ist darüber hinaus feststellbar, dass die Reduzierung der durchgeführten Befragungen in der VBE zu befürworten ist. Eine Zusammenfassung unterschiedlicher Befragungsschwerpunkte in einer gebündelten Analyse hat zwei wesentliche Vorteile. Zum einen können doppelte Befragungsinhalte vermieden werden und zum anderen können die inhaltlichen Dimensionen des Survey-Feedbacks durch eine Integration anderer Befragungen ausgeweitet werden. Dies führt dazu, dass gemäß Ashbys-Gesetz und dem Conant-Ashby-Theorem eine wirksamere Steuerung des OE-Prozesses ermöglicht wird.

In allen Phasen sind die kulturellen Einflüsse auf den Prozess zu beachten. Die VBE sollte sich daher, neben einer reinen Optimierung der prozessualen oder strukturellen Survey-Feedback-Implementierung, auch mit einer Entwicklung der Unternehmenskultur befassen, da sich diese an zahlreichen Stellen des OE-Prozesses auswirkt.

Zum Autor

Johannes Habscheid hat neben seiner Berufsausbildung zum Bankkaufmann sowohl seinen Bachelor- als auch seinen Masterabschluss an der ADG Business School erlangt. Ergänzend dazu absolvierte er ein „Akademiestudium BWL/VWL & Wirtschaftsmathematik/Statistik“ an der Fernuniversität Hagen. Über seine Studienzeit hinaus ist er der ADG Business School weiterhin als externer Projektbetreuer verbunden. Seit dem Jahr 2022 ist er Leiter des Vorstandsstabes bei der Volksbank Eifel eG.

Literatur

Adams, J./Sherwood, J. J. (1979): An Evaluation of Organizational Effectiveness – An Appraisal of How Army Internal Consultants Use Survey Feedback in a Military Setting, in: Group & Organization Studies, Jg. 4, Nr. 2, S. 170-182.

Ahrweiler, P./Pyka, A./Gilbert, N. (2014): Simulating Knowledge Dynamics in In-novation Networks – An Introduction, in: Gilbert, N./Ahrweiler, P./Pyka, A. (Hrsg.), Simulating Knowledge Dynamics in Innovation Networks, Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, S. 1-13.

Alderfer, C. P./Holbrook, J. (1973): A New Design for Survey Feedback, in: Education and Urban Society, Jg. 5, Nr. 4, S. 437-464.

Anseel, F./Beatty, A. S./Shen, W./Lievens, F./Sackett, P. R. (2015): How Are We Doing After 30 Years? A Meta-Analytic Review of the Antecedents and Outcomes of Feedback-Seeking Behavior, in: Journal of Management, Jg. 41, Nr. 1, S. 318-348.

Aplin, J. C./Thompson, D. E. (1974): Feedback – Key to Survey-Based Change, in: Public Personnel Management, S. 524-530.

Argyris, C. (1977): Double Loop Learning in Organizations, in: Harvard Business Review, Jg. 55, Nr. 5, S. 115-125.

Argyris, C./Schön, D. A./Rhiel, W. (1999): Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis, Stuttgart: Klett-Cotta.

Ashby, W. R. (1961): An Introduction to Cybernetics, London/Beccles: William Clowes and Sons Ltd.

Ashford, S. J. (1986): Feedback-Seeking in Individual Adaptation – A Resource Perspective, in: Academy of Management Journal, Jg. 29, Nr. 3, S. 465-487.

Ashford, S. J./Tsui, A. S. (1991): Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking, in: Academy of Management Journal, Jg. 34, Nr. 2, S. 251-280.

Avolio, B. J./Bass, B. M. (2001): Developing Potential Across a Full Range of Leadership – Cases on Transactional and Transformational Leadership, Mahwah/New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Becker, H/Langosch, I. (2016): Produktivität und Menschlichkeit – Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis, Stuttgart: Lucius und Lucius Verlagsgesellschaft mbh Stuttgart.

Bellenger, D. N./Albaum, G./Stem, D. E. (1986): Reliability and Validity in Qualitative Research/Speaking of Ethnography, in: Journal of Marketing Research (JMR), Jg. 23, Nr. 4, S. 397-398.

Bluhm, D. J./Harman, W./Lee, T. W./Mitchell, T. R. (2011): Qualitative Research in Management – A Decade of Progress, in: Journal of Management Studies, Jg. 48, Nr. 8, S. 1866-1891.

Borg, I. (2003): Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle: Hogrefe-Verlag.

Bradford D. L./Burke, W. W. (2005): The Crisis in OD, in: Bradford D. L./Burke, W. W. (Hrsg.), Reinventing Organization Development – New Approaches to Change in Organizations, San Francisco: John Wiley & Sons, S. 1-14.

Brosius, H.-B./Koschel, F./Haas, A. (2009): Methoden der Empirischen Kommunikationsforschung – Eine Einführung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bungard, W. (2018): Feedback in Organisationen – Stellenwert, Instrumente und Erfolgsfaktoren, in: Jöns, I./Bungard, W. (Hrsg.), Feedbackinstrumente im Unternehmen, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 3-28.

Burkart, C. (2014): Begleitung von organisationalen Veränderungsprozessen – Empirische Befunde zu einem Projekt der Organisationskulturentwicklung eines Großunternehmens, München/Mehring: Rainer Hampp Verlag.

Burke, W. W./Noumair, D. A. (2015): Organization Development – A Process of Learning and Changing, New Jersey: FT Press.

Burnes, B. (2004): Kurt Lewin and the Planned Approach to Change – A Re-Appraisal, in: Journal of Management Studies, Jg. 41, Nr. 6, S. 977-1002.

BVR – Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2018): Zukunft gestalten – Jahresbericht 2018 des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, Berlin.

Church, A. H./Burke, W. W. (2018): Four Trends Shaping the Future of Organizations and Organization Development, in: OD Practitioner, Jg. 50, Nr. 4, S. 48-56.

Cohen, J. (1960): A Coefficient of Agreement for Nominal Scales, in: Educational and Psychological Measurement, Jg. 20, Nr. 1, S. 37-46.

Collins, J. C./Porras, J. I. (1996): Building Your Company's Vision, in: Harvard Business Review, Jg. 74, Nr. 5, S. 65-77.

Conant, R. C./Ashby, W. R. (1970): Every Good Regulator of a System Must be a Model of That System, in: International Journal of Systems Science, Jg. 1, Nr. 2, S. 89-97.

Cummings, T. G./Worley, C. G. (2014): Organization Development and Change, Stamford/USA: Cengage Learning.

Cummings, S./Bridgman, T./Brown, K. (2016): Unfreezing Change as Three Steps – Rethinking Kurt Lewin's Legacy for Change Management, in: Human Relations, Jg. 69, Nr. 1, S. 33-60.

DeNisi, A. S./Kluger, A. N. (2000): Feedback Effectiveness – Can 360-Degree Appraisals be Improved?, in: Academy of Management Perspectives, Jg. 14, Nr. 1, S. 129-139.

DFG – Deutsche Forschungsgesellschaft (2019): Leitlinien zur Sicherung Guter Wissenschaftlicher Praxis – Kodex, Bonn: DFG – Deutsche Forschungsgesellschaft, Gruppe Chancengleichheit, Wissenschaftliche Integrität und Verfahrensgestaltung.

Dickebohm, N. (2012): Umsetzung von Nachhaltigkeitskonzepten in Internationalen Lieferantenbeziehungen – Eine Wirkungsanalyse, Berlin: Logos Verlag Berlin.

Dittmar, N. (2009): Transkription – Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten, Forscher und Laien, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Dotse, J. E./Okyireh, M. A. A./Kumako, S. K. (2015): Evolution of Organizational Development and Implications for Management of Ghanaian Organizations, in: European Journal of Business and Management, Jg. 7, Nr. 30, S. 54-56.

Dumm, S./Niekler, A. (2014): Methoden und Gütekriterien – Computergestützte Diskurs- und Inhaltsanalysen zwischen Sozialwissenschaft und Automatischer Sprachverarbeitung, Schriftenreihe des Verbundprojekts Postdemokratie und Neoliberalismus, Discussion Paper Nr. 4, Helmut-Schmidt-Universität Hamburg (UniBw) und Universität Leipzig.

Earley, P. C./Northcraft, G. B./Lee, C./Lituchy, T. R. (1990): Impact of Process and Outcome Feedback on the Relation of Goal Setting to Task Performance, in: Academy of Management Journal, Jg. 33, Nr. 1, S. 87-105.

Edwards, J. R. (1992): A Cybernetic Theory of Stress, Coping, and Well-Being in Organizations, in: Academy of Management Review, Jg. 17, Nr. 2, S. 238-274.

Fink, A. (2002): How to Ask Survey Questions, Thousand Oaks/California: Sage Publications.

Fleming, P./Spicer, A. (2014): Power in Management and Organization Science, in: Academy of Management Annals, Jg. 8, Nr. 1, S. 237-298.

Flick, U. (2019): Gütekriterien Qualitativer Sozialforschung, in: Baur, N./Blasius, J. (Hrsg.), Handbuch Methoden der Empirischen Sozialforschung, Wiesbaden: Springer VS, S. 473-488.

French, W. (1969): Organization Development Objectives, Assumptions and Strategies, in: California Management Review, Jg. 12, Nr. 2, S. 23-34.

Frye, N./Seifert, G./Yaney, J. P. (1977): Organizational Change Through Feed-back and Research (OD) Efforts, in: Group & Organization Studies, Jg. 2, Nr. 3, S. 296-309.

Furr, R. M./Bacharach, V. R. (2008): Psychometrics – An Introduction, Los Angeles/London/Neu Delhi/Singapur: Sage Publications.

Galletta, A. (2013): Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond – From Research Design to Analysis and Publication, New York/London: New York University Press.

Gavin, J. F./Krois, P. A. (1983): Content and Process of Survey Feedback Sessions and Their Relation to Survey Responses – An Initial Study, in: Group & Organization Studies, Jg. 8, Nr. 2, S. 221-247.

Ghorpade, J. (2000): Managing Five Paradoxes of 360-Degree Feedback, in: Academy of Management Perspectives, Jg. 14, Nr. 1, S. 140-150.

Gläser, J./Laudel, G. (2009): Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse – als Instrument Rekonstruierender Untersuchungen, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Golafshani, N. (2003): Understanding Reliability and Validity in Qualitative Re-search, in: The Qualitative Report, Jg. 8, Nr. 4, S. 597-607.

Gwet, K. L. (2014): Handbook of Inter-Rater Reliability – Fourth Edition – The Definitive Guide to Measuring the Extent of Agreement Among Raters, Gaithersburg/USA: Advanced Analytics.

Handelsblatt Research Institute (2017): Factbook Megatrends, Düsseldorf/München: DF Deutsche Finance Holding AG (Hrsg.).

Hartnell, C. A./Ou, A. Y./Kinicki, A. (2011): Organizational Culture and Organizational Effectiveness – A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions, in: Journal of Applied Psychology, Jg. 96, Nr. 4, S. 677-694.

Helfferich, C. (2005): Die Qualität qualitativer Daten – Manual für die Durchführung Qualitativer Interviews, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Helfferich, C. (2019): Leitfaden- und Experteninterviews, in: Baur, N./Blasius, J. (Hrsg.), Handbuch Methoden der Empirischen Sozialforschung, Wiesbaden: Springer VS, S. 669-686.

Herold, D. M./Liden, R. C./Leatherwood, M. L. (1987): Using Multiple Attributes to Assess Sources of Performance Feedback, in: Academy of Management Journal, Jg. 30, Nr. 4, S. 826-835.

Hofstede, G. (1984). Cultural Dimensions in Management and Planning, in: Asia Pacific Journal of Management, Jg. 1, Nr. 2, S. 81-99.

Jex, S. M. (2002): Organizational Psychology – A Scientist-Practitioner Approach, New York: John Wiley & Sons.

Kang, S. C./Morris, S. S./Snell, S. A. (2007): Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation – Extending the Human Resource Architecture, in: Academy of Management Review, Jg. 32, Nr. 1, S. 236-256.

Khanna, R./Guler, I./Nerkar, A. (2016): Fail Often, Fail Big, and Fail Fast? Learning from Small Failures and R&D Performance in the Pharmaceutical Industry, in: Academy of Management Journal, Jg. 59, Nr. 2, S. 436-459.

Kirk, J./Miller, M. L. (1986): Reliability and Validity in Qualitative Research, Newbury Park/London/Neu Delhi: Sage Publications.

Klein, S. M./Kraut, A. I./Wolfson, A. (1971): Employee Reactions to Attitude Survey Feedback – A Study of the Impact of Structure and Process, in: Administrative Science Quarterly, S. 497-514.

Kotter, J. P. (2007): Leading Change – Why Transformation Efforts Fail, in: Harvard Business Review, Jg. 85, Nr. 1, S. 96-103.

Krebs, D./Menold, N. (2019): Gütekriterien Quantitativer Sozialforschung, in: Baur, N./Blasius, J. (Hrsg.), Handbuch Methoden der Empirischen Sozialforschung, Wiesbaden: Springer VS, S. 489-504.

Kuckartz, U. (2007): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Langley, A. N. N./Smallman, C./Tsoukas, H./Van de Ven, A. H. (2013): Process Studies of Change in Organization and Management – Unveiling Temporality, Activity, and Flow, in: Academy of Management Journal, Jg. 56, Nr. 1, S. 1-13.

Landis, J. R./Koch, G. G. (1977): The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data, in: Biometrics, Jg. 33, Nr. 1, 159-174.

Latham, G. P. (2007): A Speculative Perspective on the Transfer of Behavioral Science Findings to the Workplace: "The Times They Are A-Changin'", in: Academy of Management Journal, Jg. 50, Nr. 5, S. 1027-1032.

Lawrence, T. B./Mauws, M. K./Dyck, B./Kleysen, R. F. (2005): The Politics of Organizational Learning – Integrating Power into the 4I Framework, in: Academy of Management Review, Jg. 30, Nr. 1, S. 180-191.

Leitch, C. M./Hill, F. M./Harrison, R. T. (2010): The Philosophy and Practice of Interpretivist Research in Entrepreneurship: Quality, Validation, and Trust, in: Organizational Research Methods, Jg. 13, Nr. 1, S. 67-84.

Lester, P. B./Hannah, S. T./Harms, P. D./Vogelgesang, G. R./Avolio, B. J. (2011): Mentoring Impact on Leader Efficacy Development – A Field Experiment, in: Academy of Management Learning & Education, Jg. 10, Nr. 3, S. 409-429.

Liebig, C. (2006): Mitarbeiterbefragungen als Interventionsinstrument – Untersuchung ihrer Effektivität anhand des Kriteriums Arbeitszufriedenheit, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

London, M./Beatty, R. W. (1993): 360-Degree Feedback as a Competitive Advantage, in: Human Resource Management, Jg. 32, Nr. 2-3, S. 353-372.

Madill, A./Jordan, A./Shirley,C. (2000): Objectivity and Reliability in Qualitative Analysis – Realist, Contextualist and Radical Constructionist Epistemologies, in: British Journal of Psychology, Jg. 91, Nr. 1, S. 1-20.

Madsen, P. M./Desai, V. (2010): Failing to Learn? The Effects of Failure and Success on Organizational Learning in the Global Orbital Launch Vehicle Industry, in: Academy of Management Journal, Jg. 53, Nr. 3, S. 451-476.

Marshall, C./Rossmann, G. B. (2010): Designing Qualitative Research, Thousand Oaks/California: Sage Publications.

May, G./Vock, R./Ruppel, P. S. (2020): Transkription, abgerufen über [online]: https://studi-lektor.de/tipps/qualitative-forschung/transkription.html, Stand 30.03.2020.

Mintzberg, H. (1989): Mintzberg on Management – Inside Our Strange World of Organizations, New York/London/Toronto/Sydney: The Free Press.

Morrison, E. W./Milliken, F. J. (2000): Organizational Silence – A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, in: Academy of Management Review, Jg. 25, Nr. 4, S. 706-725.

Morrow, S. L. (2005): Quality and Trustworthiness in Qualitative Research in Counseling Psychology, in: Journal of Counseling Psychology, Jg. 52, Nr. 2, S. 250-260.

Myers, J. L./Well, A. D./Lorch, R. F. (2013): Research Design and Statistical Analysis, Hove/Großbritannien: Routledge.

Nadler, D. A. (1976): The Use of Feedback for Organizational Change: Promises and Pitfalls, in: Group & Organization Studies, Jg. 1, Nr. 2, S. 177-186.

Nagl, A. (1997): Lernende Organisation – Entwicklungsstand, Perspektiven und Gestaltungsansätze in deutschen Unternehmen. Eine empirische Untersuchung, Aachen: Shaker Verlag.

North, K. (2013): Wissensorientierte Unternehmensführung – Wertschöpfung durch Wissen, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Pfister, J. A. (2009): Managing Organizational Culture of Effective Internal Control – From Practice to Theory, Berlin/Heidelberg: Physica-Verlag.

Prahalad, C. K./Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, Jg. 68, Nr. 3, S. 79-91.

Qu, S. Q./Dumay, J. (2011): The Qualitative Research Interview, in: Qualitative Research in Accounting & Management, Jg. 8, Nr. 3, S. 238-264.

Reinecke, J. (2019): Grundlagen der standardisierten Befragung, in: Baur, N./ Blasius, J. (Hrsg.), Handbuch Methoden der Empirischen Sozialforschung, Wiesbaden: Springer VS, S. 717-734.

Roebuck, C. (1996): Constructive Feedback – Key to Higher Performance and Commitment, in: Long Range Planning, Jg. 29, Nr. 3, S. 328-336.

Rüegg-Stürm, J. (2004). Das Neue St. Galler Management-Modell, in: Dubs, R./Euler, D./Rüegg-Stürm, J./Wyss, C. E. (Hrsg.), Einführung in die Managementlehre, Band 1, Bern: Haupt Verlag, S. 65-141.

Schein, E. H. (1990): Organizational Culture, in: American Psychologist, Jg. 45, Nr. 2, S. 109-119.

Schein, E. H. (2010): Organizational Culture and Leadership, San Francisco: John Wiley & Sons.

Schreyögg, G./Noss, C. (1995): Organisatorischer Wandel – Von der Organisationsentwicklung zur Lernenden Organisation, in: Die Betriebswirtschaft – DBW, Jg. 55, S. 169-185.

Schreyögg, G./Noss, C. (2000): Reframing Change in Organizations – The Equilibrium Logic and Beyond, in: Academy of Management Proceedings & Membership Directory, S. B1-B6.

Schwuchow, K./Gutmann, J. (2015): Personalentwicklung – Themen, Trends, Best Practices 2016, Freiburg: Haufe.

Seidmann, I. (2006): Interviewing as Qualitative Research – A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences, New York/London: Teachers College Press.

Senge, P. M./Klostermann, M. (2001): Die Fünfte Disziplin, Stuttgart: Klett-Cotta.

Senge, P. M./Kleiner, A./Roberts, C./Ross, R. B./Smith, B. J. (2014): The Fifth Discipline Fieldbook – Strategies and Tools for Building a Learning Organization, New York/London/Toronto/Sydney/Auckland: Crown Publishing Group.

Singh, S./Darwish, T. K./Potočnik, K. (2016): Measuring Organizational Performance – A Case for Subjective Measures, in: British Journal of Management, Jg. 27, Nr. 1, S. 214-224.

Sinkovics, R. R./Alfoldi, E. A. (2012): Progressive Focusing and Trustworthiness in Qualitative Research, in: Management International Review, Jg. 52, Nr. 6, S. 817-845.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis, in: Administrative Science Quarterly, Jg. 28, Nr. 3, S. 339-358.

Smith-Crowe, K./Burke, M. J./Kouchaki, M./Signal, S. M. (2013): Assessing Inter-rater Agreement via the Average Deviation Index Given a Variety of Theoretical and Methodological Problems, in: Organizational Research Methods, Jg. 16, Nr. 1, S. 127-151.

Solomon, R. J. (1976): An Examination of the Relationship Between a Survey Feedback OD Technique and the Work Environment, in: Personnel Psychology, Jg. 29, S. 583-594.

Steelman, L. A./Rutkowski, K. A. (2004): Moderators of Employee Reactions to Negative Feedback, in: Journal of Managerial Psychology, Jg. 19, Nr. 1, S. 6-18.

Steinke I. (2007): Die Güte Qualitativer Marktforschung, in: Buber, R./Holzmüller, H. H. (Hrsg.), Qualitative Marktforschung – Konzepte – Methoden – Analysen, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 261-283.

Stumpf, M. (2012): Erfolgskontrolle der Integrierten Kommunikation – Messung des Entwicklungsstandes Integrierter Kommunikationsarbeit in Unternehmen, Band 15 von Basler Schriften zum Marketing, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Universität Trier (2019a): TQC_Führungskräfte-Schulung_190828.pdf, unveröffentlichtes Dokument, entstanden im Rahmen der Durchführung des Team-Quick-Check als Kooperationsprojekt der Volksbank Eifel eG und der Universität Trier.

Universität Trier (2019b): Fragebogen_PaperPencil_Führungskraft_Volksbank_190313.xlsx, unveröffentlichtes Dokument, entstanden im Rahmen der Durchführung des Team-Quick-Check als Kooperationsprojekt der Volksbank Eifel eG und der Universität Trier.

Universität Trier (2019c): Fragebogen_PaperPencil_Mitarbeiter_Volskbank_190313.xlsx, unveröffentlichtes Dokument, entstanden im Rahmen der Durchführung des Team-Quick-Check als Kooperationsprojekt der Volksbank Eifel eG und der Universität Trier.

VandeWalle, D./Cummings, L. L. (1997): A Test of the Influence of Goal Orientation on the Feedback-Seeking Process, in: Journal of Applied Psychology, Jg. 82, Nr. 3, S. 390-400.

Vera, D./Crossan, M. (2004): Strategic Leadership and Organizational Learning, in: Academy of Management Review, Jg. 29, Nr. 2, S. 222-240.

Volksbank Eifel eG (2019): Präsentation_TopbJob2019.pdf, internes Dokument.

Volksbank Eifel eG (2020): Geschäfts- und Risikostrategie 2020.pdf, internes Dokument.

Wayne, S. J./Shore, L. M./Liden, R. C. (1997): Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange – A Social Exchange Perspective, in: Academy of Management Journal, Jg. 40, Nr. 1, S. 82-111.

Wiegand, J. (2005): Handbuch Planungserfolg – Methoden, Zusammenarbeit und Management als Integraler Prozess, Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.

Yauch, C. A./Steudel, H. J. (2003): Complementary Use of Qualitative and Quantitative Cultural Assessment Methods, in: Organizational Research Methods, Jg. 6, Nr. 4, S. 465-481.

Ziegaus, S. (2015): Die Abhängigkeit der Sozialwissenschaften von ihren Medien: Grundlagen einer Kommunikativen Sozialforschung, Bielefeld: Transcript Verlag.

Interview mit dem Autor

Johannes Habscheid

***Projektcoaching-Team (PC)**: Mit welchem Thema haben Sie sich in Ihrer Masterthesis beschäftigt und welche Gründe haben Sie dazu bewogen, sich für dieses Thema zu entscheiden?*

Johannes Habscheid: Meine Masterarbeit hat sich mit dem Thema Survey-Feedback beschäftigt. Hierbei habe ich den Fokus auf die Akzeptanz dieser Methode durch die Mitarbeiter und Führungskräfte gelegt. Die Methode umfasst die Befragung (Survey) der Mitarbeiter und Führungskräfte mit einer anschließenden Auswertung der Ergebnisse. Diese Ergebnisse werden im Anschluss an die Befragten rückgekoppelt, ein entsprechendes Feedback findet statt. Letztlich handelt es sich bei dem Survey-Feedback um eine Kombination aus Mitarbeiterbefragung sowie Beurteilung seitens der Führungskräfte.

Auf die Ergebnisinhalte, d. h. die Daten aus der Selbsteinschätzung und der Einschätzung der Führungskräfte in Bezug auf die Teamzusammenarbeit etc., habe ich nicht den Schwerpunkt gesetzt, weil dies bereits parallel von einer Universität begleitet und ausgewertet worden ist. Mich hat viel mehr interessiert, wie das Survey-Feedback als Methode von den Mitarbeitern und Führungskräften angenommen und akzeptiert wurde.

In diesem Zusammenhang untersuchte ich den Prozess der Einführung des Survey-Feedbacks, beginnend bei der Kommunikation über die Planung hin zur Durchführung sowie Auswertung und Interpretation der Ergebnisse. Außerdem habe ich den Praxismehrwert bzw. die Praxistauglichkeit genauer betrachtet. Hier wollte ich analysieren, inwiefern der Arbeitsalltag der Mitarbeiter und Führungskräfte durch das Survey-Feedback beeinträchtigt wurde. Aber nicht nur der Aufwand wurde beleuchtet, sondern auch im Verhältnis dazu der Nutzen. Dahinter steht die Frage, inwieweit die Antworten Verbesserungsbedarf für die Praxis lieferten. Die Akzeptanz eines solchen Survey lebt nämlich davon, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte einen erkennbaren Mehrwert darin sehen.

Auslöser für die Beschäftigung mit dieser Thematik war unter anderem die im Jahr 2016 stattgefundene Fusion. Resultierend daraus haben sich gewisse Arbeitsweisen eingeschlichen sowie voneinander abweichende Teamkulturen entwickelt. Wichtig ist jedoch, dass im Zuge der Unternehmensverschmelzung eine gemeinsame Strategie nicht nur entwickelt, sondern auch in allen Bereichen gelebt wird. Um hier vorhandene Potenziale in der Weiterentwicklung zu heben, habe ich mich dem Thema Survey-Feedback als Methode schrittweise angenähert und dieses Instrument aus prozessualer, kultureller und strategischer Perspektive beleuchtet.

***PC:** Sie haben den Mehrwert für die Praxis treffend erklärt, der Sie dazu bewogen hat, das Thema wissenschaftlich aufzuarbeiten. Wo lässt sich denn die Themenwahl in den Wirtschaftswissenschaften ansiedeln? Wo ist Ihr Thema konkret in der Wissenschaft theoretisch verortet?*

Habscheid: Eine klare Zuordnung ist beim Thema Organisationsentwicklung vorzunehmen. Das ist ein für mich sehr spannendes Themenfeld, weil es die Bereiche der strategischen Unternehmensführung, des organisatorischen Rahmens und der kulturellen Besonderheiten umfasst. Dieser Rundumblick spiegelt sich auch im Ansatz des General Managements wider, den ich in der Studienvertiefung gewählt habe. Zum Thema Organisationsentwicklung zählt ebenso das organisationale Lernen, also die Frage, wie sich Unternehmen und Teams weiterentwickeln und Wissen generieren sowie transferieren können. Auch die Thematik des Change-Managements, z. B. anlässlich einer Fusion, ist eng verknüpft mit der Organisationsentwicklung.

PC: *Zur Beantwortung der Forschungsfrage ist die methodische Vorgehensweise existenziell. Die Auswahl einer passenden methodischen Vorgehensweise und eines entsprechenden Untersuchungsrahmens stellt für viele Studenten eine Herausforderung dar. Wie sind Sie vorgegangen?*

Habscheid: Es sollte das Ziel sein, eine gewisse Systematik zur Beantwortung der Forschungsfrage zu entwickeln, um nachvollziehbare und objektive Ergebnisse zu generieren. Ich persönlich habe mich für mein Thema an den drei Ebenen Strategie, Struktur und Kultur orientiert: Was ist der strategische Ansatz dahinter, wie ist der strukturell bzw. prozessuale Rahmen gestaltet und welche Rolle spielt die Kultur? Aufbauend auf dem Untersuchungsrahmen habe ich einzelne Teilfragen formuliert und mögliche Methoden zur Untersuchung dieser Teilfragen gesammelt, um im Anschluss wissenschaftlich begründet geeignete Methoden zu identifizieren. Wichtig ist, dass man ein gewisses Grundmodell bzw. bestimmte Kriterien identifiziert, anhand derer man sein Thema strukturieren, die Untersuchung durchführen und zu einem Ergebnis gelangen kann.

PC: *Ergebnis ist ein gutes Stichwort an dieser Stelle. Was haben Sie genau durch Ihre Masterthesis herausgefunden mit Blick auf die Ergebnisse?*

Habscheid: Ein zentrales Ergebnis ist, dass die Akzeptanz des Survey-Feedbacks in vielerlei Hinsicht von der Kommunikation abhängt. Die Akzeptanz des Survey-Feedbacks war in den Teams größer, in denen eine aktive und offene Kommunikation seitens der Führungskräfte zu diesem Thema stattgefunden hat. Diese Teammitglieder haben den Sinn hinter dem Instrument verstanden und waren somit aufgeschlossen. Einen weiteren Einfluss hatte ebenso die Länge der Kommunikationswege über die Hierarchien hinweg (top-down).

PC: *Aufbauend auf diesen Erkenntnissen aus Ihrer Thesis, was wurde in der Unternehmenspraxis verändert?*

Habscheid: Das Survey-Feedback wird alle zwei Jahre durchgeführt. Basierend auf den Ergebnissen meiner Thesis haben wir ein komplett neues Kommunikationskonzept hierzu entwickelt. Beispielsweise ist mit Blick auf den Zeitpunkt eine frühzeitigere Kommunikation geplant. Außerdem soll die Kommunikation einheitlich von zentraler Stelle erfolgen, um dem „Stille Post-Problem“ entgegenzuwirken. Mit Blick auf den Kommunikationsinhalt wird außerdem der Mehrwert des Survey-Feedbacks noch einmal besonders betont. Die Relevanz dieses Mehrwerts wird auch dadurch verdeutlicht, dass die Zeit für die Teilnahme an dem Survey-Feedback aktiv in die Arbeitszeit eingeplant und bei der Aufgabenverteilung berücksichtigt wird. Damit soll die Teilnahme wertgeschätzt und in ihrer Bedeutung hervorgehoben werden.

Bei einer zweiten Anwendung des Survey-Feedbacks konnten wir diese Dinge auch bereits in der Praxis umsetzen und haben entsprechende Verbesserungen bei der Akzeptanz festgestellt. Diese habe ich allerdings nicht mehr wissenschaftlich erhoben.

Zudem konnten wir in der Bank erkennen, dass auch die inhaltlichen Ergebnisse des Survey-Feedbacks eine deutliche Steigerung erkennen ließen. Das heißt, meine Bank hat es geschafft, sich mit dieser Methode als Organisation weiterzuentwickeln, und hat dabei verschiedene Lernschleifen durchlaufen. Ein toller Effekt und großer Mehrwert also für unser Haus, auf den die Unternehmensleitung auch sehr stolz ist!

PC: *Anhand Ihrer Beispiele wird deutlich, welchen Mehrwert grundsätzlich die Thesis bieten kann. Jetzt ist das Verfassen einer Thesis ein umfangreiches Projekt, bei dem verschiedene Herausforderungen auftreten können. Welchen Herausforderungen sind Sie begegnet und wie konnten Sie diese lösen?*

Habscheid: Die größte Herausforderung ist die Doppelbelastung aus Studium und Arbeit. Hier benötigt man ein sehr gutes Zeitmanagement, eine entsprechende Selbstorganisation und

Selbstdisziplin. Diese Kompetenzen entwickelt man auch im Laufe des Studiums weiter. Es ist notwendig, dass man die Zeit aktiv einteilt. Das bedeutet, dass man sich Zeiträume einplant, in denen man konzentriert an der Thesis arbeitet und Ablenkungen verhindert. Im Umkehrschluss sollte man aber auch feste Zeiten einkalkulieren, in denen man der Freizeitgestaltung nachgeht, um sich zu erholen bzw. auch zu belohnen.

PC: *Jetzt haben Sie im Zuge Ihrer Thesis ein Praxisproblem gelöst. In der Rückschau, inwiefern war das wissenschaftliche Arbeiten zur Lösung des Problems hilfreich?*

Habscheid: Der Vorteil besteht darin, dass durch die strukturierte Herangehensweise zur Lösung des Praxisproblems sowie systematische Auswertung und Analyse der Ergebnisse (z. B. meiner Interviews) Erkenntnisse gewonnen werden konnten, die objektiv nachvollziehbar sind und möglichst wenig Zweifel offenlassen. Wissenschaftliches Arbeiten führt dazu, dass fundierte Argumente generiert werden, die Willkür ausschließen. Auf Basis von Fakten ist man in der Lage, auf sachlicher Ebene Problemlösungen zu diskutieren.

PC: *Inwiefern hat dieses wissenschaftliche Arbeiten zu Ihrer persönlichen Kompetenzentwicklung beigetragen?*

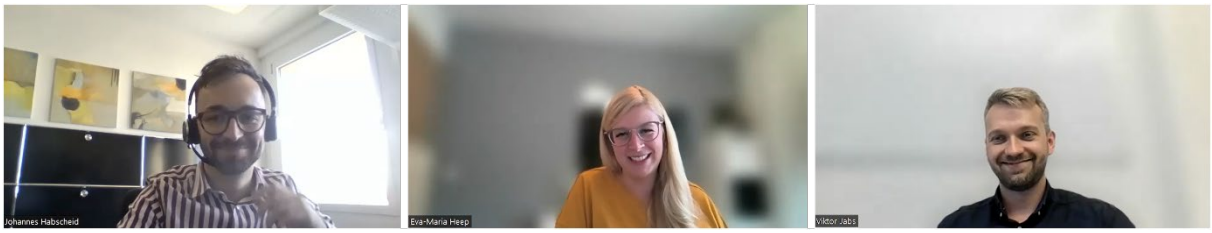
Habscheid: Im beruflichen Kontext schätzen viele Kollegen an mir, dass ich Probleme sachlich und strukturiert angehe, um möglichst effizient zu einer Problemlösung zu kommen, ohne in weit ausschweifende Diskussionen zu verfallen. Die systematische Auswertung von Daten im Zuge des wissenschaftlichen Arbeitens hilft mir ebenfalls im Berufsleben, aber auch im Privatleben. Aktuell planen wir eine größere private Veranstaltung. Hier könnten wir zwischen verschiedenen Angeboten und Preismodellen wählen, unter anderem in Abhängigkeit von der Gästekonstellation. Früher hätte ich in diesem Kontext eine Bauchentscheidung getroffen, um das geeignetste Modell zu wählen. Heute versuche ich diese Entscheidung systematisch anhand verschiedener Szenarien zu fällen.

PC: *Interessanter Punkt. Vielen Dank für die spannenden Ausführungen zu Ihren Erfahrungen mit dem wissenschaftlichen Arbeiten. Am Ende des Interviews angekommen, möchten Sie den aktuellen Studenten noch etwas mit auf den Weg geben?*

Habscheid: Einen Tipp, den ich geben kann, geht in den Austausch! Sucht aktiv den Austausch mit den Projektbetreuern, den Lehrbeauftragten, den Kommilitonen, den Kollegen im Unternehmen, den Führungskräften, den Entscheidungsträgern etc.

Ein weiterer Tipp, seid mutig und wissbegierig! Probiert bestimmte Dinge mal aus und nutzt die erworbenen Kompetenzen aus dem Studium, um in die Recherchen einzusteigen und eigenständig wissenschaftliche Problemstellungen mit entsprechender Praxisrelevanz zu lösen.

Die Fragen stellten ***Eva-Maria Heep*** *und* ***Viktor Jabs****.*



www.adg-business-school.de

ADG Business School
an der Steinbeis-Hoch-
schule Berlin GmbH
Schloss Montabaur
56410 Montabaur

Zentrale:
T: +49 2602 14-444

info@adg-business-school.de
www.adg-business-school.de
www.adg-campus.de