

Bachelorarbeit

Rangsystem und Engagement

Welche Faktoren sind bei der Entwicklung einer Alternative zum bestehenden Rangsystem zu berücksichtigen?

Wie wirkt sich das Rangsystem der Luzerner Kantonalbank auf das Mitarbeiterengagement aus?

Verfasser: Marco Guglielmo

marco.guglielmo@students.fhnw.ch

Abgabe: Juni 2018

Betreuung: Corina Wherry Obrist

corina@wherryobrist.com

Praxispartner: Luzerner Kantonalbank AG
Jürg Stadelmann

Abstract

Die Luzerner Kantonalbank AG arbeitet seit jeher mit einem Rangsystem: jedes Jahr werden dabei Mitarbeitenden befördert und erhalten einen Rang. Herr Jürg Stadelmann, Leiter Personal der Luzerner Kantonalbank AG, äussert diesbezüglich Bedenken. Er befürchtet, dass dieses Rangsystem veraltet sei und dass das Mitarbeiterengagement darunter leide.

Anhand von zwölf halbstandardisierten Interviews in drei verschiedenen Kantonalbanken versucht die vorliegende Arbeit herauszufinden, ob die Luzerner Kantonalbank bereit ist, das Rangsystem abzuschaffen. Weiter wird in den Interviews untersucht, was eine passende Alternative für die Luzerner Kantonalbank AG ist und ob das Mitarbeiterengagement tatsächlich aufgrund des Rangsystems leidet. Diese Interviews wurden anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

Die Ergebnisse zeigen auf, dass das Rangsystem keinen nennenswerten Einfluss auf das Mitarbeiterengagement hat. Weiter ist eine passende Alternative für die Luzerner Kantonalbank AG eine Fokussierung auf das Funktionsstufensystem. Dafür muss sie zuerst ein Assessment ihrer Kultur machen.

Anzahl Zeichen des Berichts (inklusive Leerzeichen, exklusive Anhang): 104'460

Erklärung

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig, ohne Mithilfe Dritter und nur unter Benutzung der angegebenen Quellen verfasst zu haben.

Ort, Datum

Unterschrift Marco Guglielmo

Luzern, 07. Juni 2018

Marco Guglielmo

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Theoretischer Hintergrund	3
2.1 Allgemeines theoretisches Vorgehen	3
2.2 Theorie des sozialen Vergleichs	4
2.3 Engagement.....	5
2.3.1 A Great Place to Work	6
2.4 Treiber von Engagement	7
2.4.1 Identifikation.....	10
2.4.2 Teamorientierung.....	10
2.4.3 Fairness	11
3. Methodik	12
3.1 Interviews	12
3.1.1 Sampling	12
3.1.2 Halbstandardisiertes Interview.....	13
3.1.3 Leitfaden	14
3.1.4 Transkription	17
3.2 Datenauswertung nach qualitativer Inhaltsanalyse.....	17
3.2.1 Auswertung	20
4. Ergebnisse	22
4.1 Rangsystem	22
4.2 Mitarbeiterengagement	32
5. Diskussion	39
5.1 Handlungsempfehlungen	41
6. Reflexion und Ausblick	44
7. Danksagung	46
8. Literaturverzeichnis	47
9. Abbildungsverzeichnis	50
10. Tabellenverzeichnis	51
11. Anhang	52

1. Einleitung

Was braucht es in der heutigen Zeit für ein Unternehmen, um modern und wettbewerbsfähig zu sein?

In unserer Gesellschaft zeichnen sich schon seit längerem unzählige Veränderungen ab. Diese können demographisch sein, wie zum Beispiel eine steigende Lebenserwartung oder rückläufigen Geburtenzahlen (Schweizer HR-Barometer, 2009). Weiter sehen sich Unternehmen zunehmend mit Effizienzdruck konfrontiert, wobei die Ressourcen verknappen (Eisele, 2017). Ein weiterer Aspekt ist zudem der rasante technische Fortschritt. So wandelt sich das Industriezeitalter immer mehr zum Informationszeitalter, heisst es bei Rauchstädt (2000). Diese Trends, verbunden mit den technologischen Entwicklungen, bedingen einen Wandel für Unternehmen – sie müssen moderner werden.

Für diese Modernisierung gibt es viele Organisationstheorien und Modelle. Eines davon ist zum Beispiel „Holacracy“, das vorschlägt die Hierarchien abzuflachen (Eisele, 2017). Jedoch ist dieses Modell eines von vielen. Es ist für Unternehmen wichtig, sofern sie wettbewerbsfähig bleiben wollen, jenseits aller Moden die richtigen und notwendigen Veränderungen in die Wege zu leiten (Springer, 2003).

Die Luzerner Kantonalbank AG, eine von 24 Kantonalbanken der Schweiz, macht sich diesbezüglich ebenfalls Gedanken.

Herr Jürg Stadelmann, Leiter Personal der Luzerner Kantonalbank AG, hat sich für die vorliegende Arbeit als Praxispartner bereit erklärt. In seiner Funktion ist er unter anderem für die Personalstrategie verantwortlich, sowie für den Bereich Management/Development in welchem es um das Finden und Entwickeln vom Nachwuchs in anspruchsvollen Funktionen geht.

Herr Jürg Stadelmann äusserte bei einem ersten Treffen seine Bedenken bezüglich das Rangsystem der Luzerner Kantonalbank AG. Ein System, bei dem Mitarbeitende wie im Militär in Ränge eingeteilt werden. Er meinte, dass dieses Rangsystem zu steile Hierarchien beinhalte, veraltet sei und dass für ihn eine Alternative in Betracht gezogen werden könnte. Konkret sagte er, dass er an einer Abschaffung des Rangsystems interessiert sei und eine Fokussierung des Funktionsstufensystems bei der LUKB vorstellbar wäre. Herr Jürg Stadelmann erwähnte noch einen weiteren negativen Punkt des Rangsystems: Wenn eine Beförderung des Ranges im Rangsystem ausbleibt, so denke er, wirke sich das negativ auf die Mitarbeitenden aus. Es gäbe zwar unzählige Faktoren, die vom Ausbleiben einer Beförderung betroffen werden, so Herr Jürg Stadelmann.

Er äusserte jedoch den Wunsch, den Faktor Mitarbeiterengagement in die Untersuchung miteinzubeziehen; also ob und wie sich Engagement in Bezug auf das Rangsystem der LUKB bei den Mitarbeitenden verändert. Daraus leitete sich folgende Fragestellung ab:

Welche Faktoren sind bei der Entwicklung einer Alternative zum bestehenden Rangsystem zu berücksichtigen? Wie wirkt sich das Rangsystem der Luzerner Kantonalbank auf das Mitarbeiterengagement aus?

In dieser Arbeit wird eruiert, was die LUKB bei der Abschaffung des Rangsystems beachten könnte und ob es einen Einfluss auf das Mitarbeiterengagement hat. Das Engagement wird dabei qualitativ erhoben und nicht quantitativ. Der Anspruch der Arbeit ist somit nicht eine exakte Messung des Mitarbeiterengagements. Vielmehr geht es darum zu ermitteln, ob das Rangsystem dieses beeinflusst.

Die Arbeit ist so aufgebaut, dass auf die Einleitung der Theorieteil folgt. Dabei wird auch das Rangsystem der Luzerner Kantonalbank AG genauer vorgestellt. Danach folgt eine gründliche Darstellung des methodischen Vorgehens. Nach den Ergebnissen folgt eine Diskussion, in welcher Handlungsempfehlungen abgegeben werden. Zum Schluss folgt die Reflexion über die vorliegende Arbeit sowie ein Ausblick.

2. Theoretischer Hintergrund

Im diesem Kapitel sollen die theoretischen Grundlagen erläutert werden, welche für die vorliegende Arbeit verwendet wurden. Nach dem allgemeinen theoretischen Vorgehen wird das Rangsystem der Luzerner Kantonalbank AG (nachfolgend LUKB) in groben Zügen erläutert. Danach wird die Theorie des sozialen Vergleiches elaboriert sowie eine Vorannahme, die sich daraus ableitet. Zum Schluss folgt eine gründliche Erklärung des Konstruktes Mitarbeiterengagement sowie dessen Treibern.

2.1 Allgemeines theoretisches Vorgehen

Die LUKB arbeitet, wie viele andere Unternehmen auch, mit einem Rangsystem. Jedes Jahr werden per ersten Januar verschiedene Mitarbeitende in ihrem Rang befördert. Gründe für eine Beförderung variieren von Alter über Erfahrung und Ausbildung bis hin zu guten Bewertungen durch den direkten Vorgesetzten. In der LUKB gibt es gesamthaft vier Ränge:

- Handlungsbevollmächtigte/r (Kader)
- Prokurist/in (Kader)
- Vizedirektor/in (Direktion)
- Stellvertretende/r Direktor/in – Direktor/in (Direktion)

Die Geschäftsleitung, welche hier nicht erwähnt wurde, wird bei der vorliegenden Arbeit nicht miteinbezogen. Die erwähnten Ränge haben an sich nichts mit der Funktion des Mitarbeitenden direkt zu tun. Es können also theoretisch zwei Mitarbeitende dieselbe Funktion ausüben, jedoch unterschiedliche Ränge bekleiden. Gesamthaft haben etwas mehr als 50% der Mitarbeitenden der LUKB einen Rang inne und sind somit im Kader oder in der Direktion. Diese Ränge bringen materielle (höherer variabler Lohn) sowie immaterielle Privilegien (Befugnis für Unterschrift sowie sichtbarer Status/Prestige) mit sich und sind deshalb begehrt. Umgekehrt ist es mit Frustration verbunden, wenn eine Beförderung ausfällt. (Jürg Stadelmann, persönliche Mitteilung, 09.11.2017).

Es scheint also, dass, nach Meinung von Herr Jürg Stadelmann, das Rangsystem einige erlebte und offensichtliche Ungleichheiten mit sich bringt, welche die Mitarbeitenden frustrieren kann.

Bei der Urner Kantonalbank (nachfolgend UKB) hat man womöglich schon länger erkannt, dass ein solches Rangsystem mit Nachteilen verbunden ist. Deshalb wurde es bei ihnen per 01.07.2015 abgeschafft. Stattdessen arbeitet die UKB nun mit einem Funktionsstufensystem. Dabei wird jede Funktion einer Funktionsstufe zugeordnet.

Es ist klar definiert, welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen eine Funktion beinhaltet, sowie welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit man eine Funktion besetzen kann.

Diese Einsicht hatte die Basellandschaftliche Kantonalbank (nachfolgend BLKB) ebenfalls. Nach einer einjährigen Vorbereitungsphase hat sie per 01.04.2018 ihr Rangsystem abgeschafft und stattdessen ihren Fokus auf das Funktionsstufensystem verstärkt.

Um die Fragestellung zu beantworten wird die BLKB und die UKB miteinbezogen. Da die UKB vor einigen Jahren einen Wechsel vom Rang- zu einem Funktionsstufensystem und die BLKB diesen per 01.04.2018 vollzogen hat, sind diese Banken sinnvolle Referenzen. Die beiden Banken können Empfehlungen abgeben, wie man sich auf so einen Wechsel vorbereiten kann, wie Mitarbeitende darauf reagiert haben und eventuellem Widerstand entgegengewirkt werden konnte. Sie können ebenfalls aufzeigen, welche Probleme antizipiert und vermieden werden konnten.

Die Aussagen der UKB und der BLKB werden nicht für sich alleine analysiert. Letztlich werden sie mit den Aussagen der Interviewten der LUKB verglichen. So wird versucht, die erste Teilfrage der Fragestellung bezüglich einer Alternative zum bestehenden Rangsystem zu beantworten und entsprechende Handlungsempfehlungen abzugeben. Weiter werden in der Datenerhebung Teilaspekte des Mitarbeiterengagements abgefragt. Obwohl es eine qualitative und nicht quantitative Erhebung ist, sollen am Schluss Aussagen darüber gemacht werden, ob die Mitarbeitenden engagiert sind und wie man dieses Engagement allenfalls, dank den Treibern des Engagements, verstärken kann.

Es werden insgesamt drei Treiber aus einer Studie entlehnt, welche das Engagement abbilden sollen. Dabei wird jedoch eine Unterscheidung gemacht ob der jeweilige Treiber Engagement abbildet oder Potential für Engagement – also, dass das Engagement noch Raum für Verbesserungen in einem spezifischen Bereich hat – aufzeigt. Diese Unterscheidung wird aus der Überlegung gemacht, dass jemand entweder stolz sein kann für sein Unternehmen zu arbeiten oder nicht. Wenn es aber um das Wir-Gefühl in einem Unternehmen geht, kann das stärker oder schwächer ausgeprägt sein und allenfalls gefördert werden.

2.2 Theorie des sozialen Vergleichs

An dieser Stelle wird die Vorannahme getroffen, dass sich teils Mitarbeitende in der LUKB stark mit anderen Mitarbeitenden über den Rang vergleichen. Dieses Vergleichen, dass primär aufwärtsgerichtet stattfindet, kann sich auf jene Mitarbeitenden, die keinen Rang oder einen tieferen Rang haben, negativ auswirken.

Die Theorie des sozialen Vergleichs besagt, dass durch das Vergleichen des Selbst mit anderen Personen Informationen über sich selbst gewonnen werden können. Dabei findet ein Vergleich jedoch nur statt, wenn kein objektiver Massstab vorhanden ist. Wichtig bei dieser Theorie ist, dass man sich aufwärts- oder abwärtsgerichtet vergleichen kann. Beim aufwärtsgerichteten Vergleich prüft man die eigenen Fähigkeiten, Eigenschaften oder Meinungen mit Menschen, die besser sind. Dieser Vergleich kann motivierend wirken und liefert einem selbst Hinweise zur Leistungsverbesserung. Abwärtsgerichtete Vergleiche verfolgen hingegen eine selbstwertschützende Strategie. Dabei wird die Leistung oder die Fähigkeiten und Eigenschaften mit jemandem verglichen, der nicht so begünstigt ist. Das kann motivierend wirken, da man sich vor Augen hält, dass man in einer besseren Position ist als das Gegenüber (Flasche, 2008). Bei Corcoran und Crusius (im Druck) wird weiter erwähnt, dass es sowohl positive als auch negative Effekte beim Aufwärtsvergleich gibt. Zu den positiven Konsequenzen gehören Emotionen wie Bewunderung oder Optimismus. Hingegen kann es auch zu „Emotionen wie Scham, Neid oder Entrüstung“ (S. 13) führen.

Ausgehend von dieser Definition und den erwähnten Konsequenzen wird die Vorannahme getroffen, dass aufgrund aufwärtsgerichteter Vergleiche im Rangsystem die Mitarbeitenden vor allem negative Emotionen wie Neid empfinden und dadurch frustriert sind. Diese Vorannahme bestätigt auch die Anliegen von Jürg Stadelmann. Im Kapitel 5 Diskussion, soll diese Vorannahme überprüft werden.

2.3 Engagement

Engagement ist ein Begriff, den viele kennen aber nicht von jedem gleich verstanden wird. Engagement wird im Duden (2018) als Einsatz aus Verbundenheit oder als ein Gefühl des Verpflichtetseins definiert. Diese Definition scheint eingängig zu sein. Wenn vom Engagement in Bezug auf Mitarbeitende geredet wird, proklamiert Kahn (2010), dass das Konzept dieses Begriffs ebenfalls intuitiv verstanden wird. Jedoch meint er weiter, dass jeder ein anderes Verständnis davon hat, was Engagement letztlich ist. Meyer et al. (2010) vergleichen Engagement sogar mit Konstrukten wie Liebe, Vertrauen oder Gerechtigkeit – es ist einfach zu verstehen aber schwierig zu definieren.

Nach Hause und Schulte-Deussen (2010) gab es in der sozialwissenschaftlichen Forschung in den letzten Jahren erhebliche Schwerpunktverschiebungen. In früheren Forschungsarbeiten wurde vermehrt der Begriff „Arbeitszufriedenheit“ als Gegenstand von Untersuchungen behandelt. „Die Akzente haben sich deutlich in Richtung von stärker handlungsorientierten Konstrukten wie ‚Commitment‘ oder eben ‚Engagement‘ verschoben.“ (S. 109) Mit einer Unterscheidung von Engagement und Commitment tun sich jedoch ebenfalls viele Quellen schwer. Michael Armstrong (1977) meint jedoch, dass diese Konzepte

sehr nahe beieinanderliegen, ja, in gewissen Quellen sogar als Synonyme verwendet werden. Jedoch nutzen viele Personen heutzutage anstelle des Begriffs Commitments den des Engagements, da dieser ein zeitgemässer und „more sophisticated“ (Armstrong, 1977, S. 271) Begriff ist.

Laut Albrecht (2010) war William Kahn im Jahr 1990 einer der Ersten, die Mitarbeiterengagement versucht haben zu definieren. „I defined personal engagement as the harnessing of organization members' selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances.“ (Kahn, 1990, S. 694) Nach seinem Verständnis ist Engagement eine Verbindung, Hingabe oder Verpflichtung von Mitarbeitenden zu ihrer Funktion. Diese Verpflichtung findet auf drei Ebenen statt: einer physischen, einer kognitiven sowie einer emotionalen Ebene. Auch Saks (2006) nennt drei Komponenten, die das Engagement ausmachen: eine kognitive, eine emotionale sowie eine verhaltensbezogene. Eine ähnliche Aufteilung findet man bei Maslach und Leiter (1997, zitiert nach Byrne, 2015, S. 12). Sie definieren Engagement als ein Konzept mit den Elementen Energie/Kraft, Beteiligung sowie Wirksamkeit. Hierbei ist jedes Element das Gegenstück zu den drei Dimensionen von Burnout: Emotionale Erschöpfung, Depersonalisierung und reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit. Dass Engagement oftmals mit drei Komponenten definiert wird, zeigt wieder die Ähnlichkeit zum Konzept von Commitment auf. Denn dieses besteht aus einer affektiven, normativen sowie kalkulatorischen Komponente (Byrne, 2015).

Vielfach wird beim Konzept von Engagement lediglich beschrieben, wie sich Mitarbeitende verhalten, wenn das Engagement ausgeprägt ist. Es wird also auch als eine Form der Leistung definiert. So wird Mitarbeiterengagement zum Beispiel als das Ausmass beschrieben, inwieweit ein Individuum in seiner organisationalen Rolle aufgeht (Hause & Schulten-Deussen, 2010). Jedoch sind solche Definitionen sehr vage und nur begrenzt hilfreich.

Zusammenfassend versucht Mitarbeiterengagement zu beschreiben, wie positive Einstellungen und Verhaltensweisen im Einklang mit dem Unternehmen stehen. Dadurch wird eine hohe Arbeitsleistung gefördert. Mitarbeiter, die engagiert sind, können sich mit dem Unternehmen identifizieren und gehören dem aus Überzeugung an (Byrne, 2015; Hause & Schulten-Deussen, 2010; Meyer et al., 2010).

2.3.1 A Great Place to Work

Für eine konkrete und abschliessende Definition des Begriffes Mitarbeiterengagement, welche für die vorliegende Arbeit verwendet werden soll, wird die Definition von Great Place to Work® verwendet. Great Place to Work® ist ein international tätiges Forschungs- und Beratungsinstitut. In über 50 Ländern weltweit unterstützt es Unternehmen in Arbeitsplatz-, Bachelorarbeit – Rangsystem und Engagement

Vertrauens- und Unternehmenskultur. Auf der Basis von qualitativen Forschungsarbeiten entwickelte das Institut einen Trust Index©-Fragebogen mit 57 Items mit einer fünfstufigen Skala (von der Homepage zitiert, <http://www.greatplacetowork.ch/ueber-uns/ueber-uns-auf-einen-blick>). Nach Hauser et al. (2008) erfasst der Fragebogen von Great Place to Work® das Erleben der Mitarbeitenden im Hinblick auf zentrale Aspekte der Unternehmenskultur sowie das Mitarbeiterengagement. Sie haben das Engagement-Konzept von Great Place to Work® folgendermassen zusammengefasst (S. 48):

- Bereitschaft, sich positiv über das Unternehmen in der Öffentlichkeit zu äussern (*say*)
- Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen (*stay*)
- Hohe Einsatzbereitschaft (*serve*)

Engagement hat somit drei Aspekte und wird über ein 3-S-Konzept definiert. Dabei wird Engagement bei Great Place to Work® als eine emotionale Verbindung bezeichnet, die ein Mitarbeitender dem Unternehmen gegenüber empfindet und ihn in seinem organisationalen Verhalten beeinflusst (Hause & Schulten-Deussen, 2010). Die Definition für Mitarbeiterengagement für die vorliegende Arbeit ist somit folgende:

Mitarbeiterengagement ist eine emotionale Verbindung gegenüber dem Unternehmen. Damit einhergehend ist die Bereitschaft, sich positiv über das Unternehmen zu äussern, die Bindung an das Unternehmen und die Einsatzbereitschaft.

2.4 Treiber von Engagement

Nach der Definition von Mitarbeiterengagement stellt sich nun die Frage, wie man dieses erkennt und fördern kann. In der Literatur wird dies mit Hilfe von sogenannten Treibern von Engagement, oder im Englischen „Drivers of Engagement“, gemacht. Jedoch lässt sich in der Literatur keine definitive Definition dieser Treiber finden. Vielmehr werden sie als Faktoren bezeichnet, welche das Engagement fördern. „Drivers provide ‚the keys to taking action to increase engagement and performance‘.“ (Albrecht, 2010, S. 10)

Es wird stets eine Vielzahl von unterschiedlichsten Faktoren genannt, welche das Engagement fördern. Dabei ist es schwierig zu unterscheiden, ob ein Treiber nun förderlich (oder hemmend) für das Engagement ist oder ob der Treiber Engagement an und für sich abbildet. Als definitive Treiber für Engagement, die für diese Arbeit genutzt werden sollen, dient ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales von Hauser et al. (2008). Dieses Projekt wurde in Zusammenarbeit mit Great Place to Work® durchgeführt. Die Stichprobe des Projekts umfasste „eine Grundgesamtheit von rund 18,5 Millionen Beschäftigten in etwa 195'000 Unternehmen“ (Hauser et al., 2008, S. 19). Es wurde die Unternehmenskultur von Unternehmen analysiert.

Diese Untersuchung wurde mithilfe des Trust Index®-Fragebogens von Great Place to Work® erhoben. Dieser Fragebogen verwendet ein Modell, das 15 Qualitäten auf fünf übergeordneten Dimensionen enthält (Hause und Schulte-Deussen, 2010). Diese fünf Dimensionen mit den dazugehörigen 15 Qualitäten sind in Abbildung 1 zu sehen.



Abbildung 1: Dimensionen des Modells von Great Place to Work® (nach Hauser et al., 2008, S. 39, eigene Darstellung)

In wenigen Worten zusammengefasst ging es im Forschungsprojekt von Hauser et al. (2008) darum herauszufinden, wie stark der Zusammenhang von mitarbeiterorientierter Arbeitsplatzkultur und dem Unternehmenserfolg ist. Die Unternehmenskultur hat dabei einen hohen Zusammenhang mit Mitarbeiterengagement (Abbildung 2). Dieser Zusammenhang wird durch den β -Wert angegeben. Je näher bei 1 dieser ist, desto höher ist der Zusammenhang.

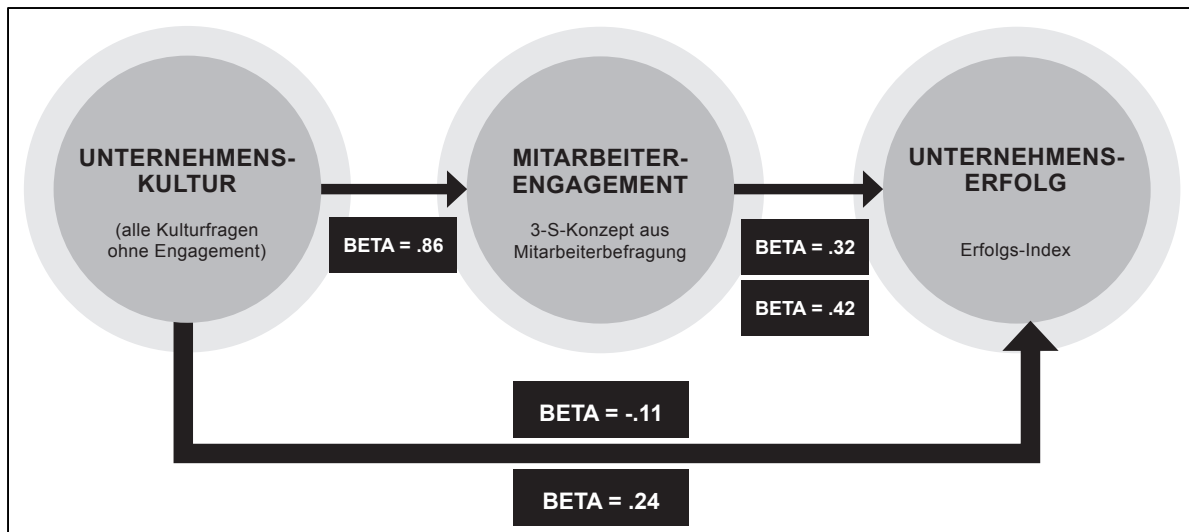


Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur, Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg (nach Hauser et al., 2008, S. 130, eigene Darstellung)

Weiter wurde in der Studie untersucht, welche Treiber das Mitarbeiterengagement am meisten fördern. Diese herausgearbeiteten Treiber von Engagement werden für die vorliegende Arbeit verwendet. Da die Untersuchung bei Hauser et al. (2008) den Trust Index®-Fragebogen von Great Place to Work® verwendet hat, beziehen sich die herausgearbeiteten Treiber des Forschungsprojekts indirekt auf das Modell von Great Place to Work® (Abbildung 1). Die Treiber, welche beim Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales herauskamen, sind folgende (Abbildung 3):

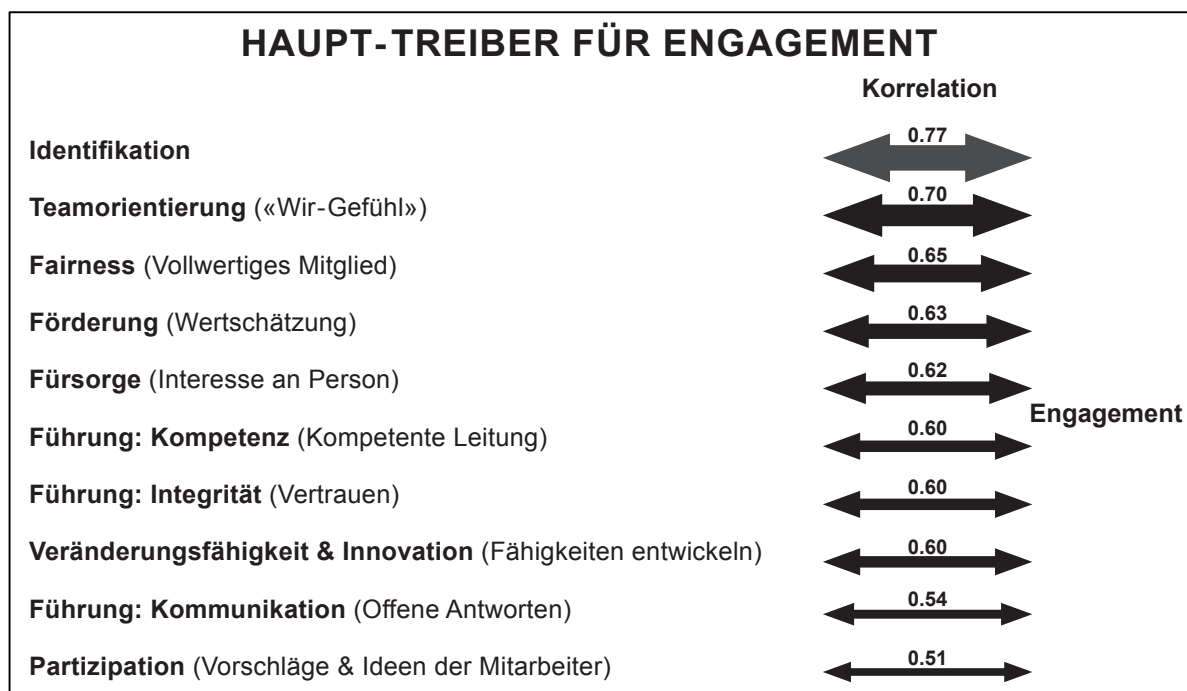


Abbildung 3: Haupt-Treiber für Engagement nach Hauser et al., 2008 (S. 126, eigene Darstellung)

Für die vorliegende Arbeit werden jene drei Treiber genutzt, welche am stärksten mit Engagement korrelieren – also den grössten Zusammenhang mit Engagement haben. Das sind die Dimensionen Identifikation, Teamorientierung und Fairness. Jedoch wurde im Kontext dieser Arbeit eine Unterscheidung gemacht, ob ein Treiber nun das Engagement fördert oder ob es Engagement an und für sich abbildet. Dies wurde aus folgender Überlegung gemacht: Wenn sich ein Mitarbeitender mit seinem Unternehmen identifiziert, ist er engagiert. Dies entspricht der Definition von Mitarbeiterengagement im Kapitel 2.3.1. Nun wird davon ausgegangen, dass sich jemand nicht mehr oder weniger mit dem Unternehmen identifizieren kann. Entweder er identifiziert sich damit oder nicht. Somit wird es als dichotom verstanden. Wenn er sich also identifizieren kann, kann davon ausgegangen werden, dass der Mitarbeitende engagiert ist. Wenn der Treiber jedoch auf einem Spektrum liegt, wie zum Beispiel bei der Teamorientierung, kann es das Engagement fördern oder hemmen. Nachfolgend soll auf die drei Treiber von Engagement eingegangen werden, welche für die vorliegende Arbeit verwendet werden.

2.4.1 Identifikation

Bei Hauser et al. (2008) heisst es, dass die Dimension Identifikation die drei Aspekte des 3-S-Konzepts beinhalten. Dieses 3-S-Konzept wurde bereits im Kapitel 3.2.1 erläutert. Folgende drei Qualitäten zeichnen somit die Identifikation aus:

- Bereitschaft zusätzlichen Einsatz zu leisten
- Stolz, für das Unternehmen zu arbeiten
- Wunsch nach längere Zeit für das Unternehmen tätig zu sein

Sich mit dem Unternehmen zu identifizieren wird im Kontext der vorliegenden Arbeit als dichotom angesehen. Entweder ist man stolz auf sein Unternehmen oder nicht. Somit bildet die Dimension Identifikation Mitarbeiterengagement ab. Identifikation zeigt nicht auf, ob Mitarbeiterengagement noch Potential hat, gefördert zu werden.

2.4.2 Teamorientierung

Die Teamorientierung wird im Modell Great Place to Work® (Abbildung 1) mit folgenden drei Qualitäten operationalisiert:

- Möglichkeit, sich selbst zu sein
- freundliche und einladende soziale Atmosphäre
- Teamgeist, „Familiensinn“

Teamorientierung wird im Kontext der vorliegenden Arbeit so verstanden, dass es auf einem Spektrum liegt. Das Wir-Gefühl kann besser oder schlechter sein.

Somit bildet die Dimension Teamorientierung einerseits Mitarbeiterengagement ab. Andererseits zeigt es auch Potential auf, ob das Mitarbeiterengagement in Bezug auf Teamorientierung noch gefördert werden kann.

2.4.3 Fairness

Für den Begriff Fairness wird ebenfalls direkt auf das Modell von Great Place to Work® Bezug genommen (Abbildung 1). Sie nennen dazu drei Punkte:

- Gleichheit: Ausgewogene Behandlung aller im Hinblick auf Vergütung und Anerkennung
- Neutralität: Keine Bevorzugungen im Rahmen von Einstellung und Beförderung
- Gerechtigkeit: Keine Diskriminierung und Möglichkeiten zur Beschwerde

Der Treiber Fairness wird im Kontext der vorliegenden Arbeit so verstanden, dass es auf einem Spektrum liegt. Das subjektive Gefühl von Fairness kann besser oder schlechter sein. Somit bildet die Dimension Fairness einerseits Mitarbeiterengagement ab und andererseits zeigt es Potential auf, ob das Mitarbeiterengagement in Bezug auf Fairness noch gefördert werden kann.

3. Methodik

In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen erläutert. Es wird zuerst auf die Datenerhebung mit allen dazugehörigen Faktoren eingegangen. Danach folgt eine schrittweise Erläuterung der Datenauswertung.

3.1 Interviews

Für die Datenerhebung wurden gesamthaft zwölf Interviews durchgeführt. Dafür wurde das halbstandardisierte Interview verwendet. Die Interviews wurden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und danach transkribiert. Das Setting war bei zehn von zwölf Interviews stets ein Sitzungszimmer, das vorhergehend in der jeweiligen Bank reserviert wurde. Zwei Interviews wurden direkt im Büro der interviewten Person durchgeführt. Vor der Befragung wurde den Interviewten stets eine Einverständniserklärung abgegeben, in der sie über das Interview in den wichtigsten Punkten aufgeklärt wurden. Desweiteren wurde darin auf die Anonymität, sowie auf die weitere Verwendung der Daten hingewiesen. Die Einverständniserklärung befindet sich im Anhang A.

3.1.1 Sampling

Die zwölf Interviews wurden an gesamthaft drei verschiedenen Ortschaften durchgeführt:

- Vier am Hauptsitz der LUKB in Luzern
- Vier Interviews in Liestal, am Hauptsitz der BLKB
- Vier in Altdorf, am Hauptsitz der UKB

An jedem Standort wurde stets der Leiter oder der stellvertretende Leiter Personal interviewt. Weiter wurde stets der Leiter einer Vertriebsseinheit sowie zwei weitere Personen, welche keine Führungsfunktion haben, interviewt.

Die zu interviewenden Mitarbeitenden wurden jeweils vom Leiter Personal der jeweiligen Ortschaft ausgesucht. Die Vorgaben, die der Leiter Personal für die restlichen drei Interviewpartner pro Bank erhielt, waren:

- dass es langjährige Mitarbeitende sind
- die Geschlechter ausgeglichen sind
- und mindestens zwei Personen keine Führungsfunktion haben

Diese Kriterien konnten alle eingehalten werden.

Bei den zwölf Interviews waren also sechs Personen weiblich, sechs Personen ohne Führungsfunktion und im Schnitt waren alle Interviewpartner 12 Jahre im Unternehmen.

In der Tabelle 1 ist die Samplingauswahl aufgeführt. Diese wird auch für die Ergebnisdarstellung im Kapitel 4 genutzt. Aus Gründen der Anonymität ist jedoch nicht ersichtlich, welche Person der Personalleiter oder welche Person ein Leiter einer Vertriebsseinheit ist.

Es wurde bewusst auf eine Nummerierung (L1, L2, L3, L4) der einzelnen befragten Personen verzichtet. Ansonsten wäre es sofort ersichtlich, was welche Person in welcher Bank gesagt hat. Es ist jedoch ersichtlich, dass alle befragten Personen, die mit einem „L“ bezeichnet sind, aus der LUKB sind. Befragte Personen mit einem „U“ arbeiten für die UKB und Personen mit einem „B“ arbeiten für die BLKB. So ist letztlich ersichtlich, welche Antworten von welcher Bank kommen, jedoch nicht, welche Antworten zu welcher Person zuzuordnen ist.

Tabelle 1: Samplingauswahl der zwölf Interviews

BANK	FUNKTION
L	Personalleiter
L	Leiter Vertriebsseinheit
L	Mitarbeitende/r ohne Führungsfunktion
L	Mitarbeitende/r ohne Führungsfunktion
U	Personalleiter
U	Leiter Vertriebsseinheit
U	Mitarbeitende/r ohne Führungsfunktion
U	Mitarbeitende/r ohne Führungsfunktion
B	Personalleiter
B	Leiter Vertriebsseinheit
B	Mitarbeitende/r ohne Führungsfunktion
B	Mitarbeitende/r ohne Führungsfunktion

3.1.2 Halbstandardisiertes Interview

Bei der Erhebung handelte es sich um ein halbstandardisiertes Interview, welches zu den Leitfaden-Interviews zählt. Nach Flick (2012) können durch die offene Gestaltung der Interviewsituation die „Sichtweisen des befragten Subjekts eher zur Geltung kommen als in standardisierten Interviews oder Fragebögen (S.194)“. Die interviewten Mitarbeitenden sind zudem direkt vom Rangsystem oder dem Funktionsstufensystem betroffen. Durch diese direkte Betroffenheit verfügen sie über einen fundierten und komplexen Wissensstand zu diesem Thema. Deshalb eignet sich das halbstandardisierte Interview ebenfalls, denn es

hat das Ziel, subjektive Annahmen der Befragten in Erfahrung zu bringen und deren komplexen Wissensstand abzufragen (Scheele & Groeben, 1988).

Ferner wird der Leitfaden, wie es sich bei dieser Interviewart gehört, nach thematischen Bereichen unterteilt und dementsprechend konstruiert. Die Fragen bestehen aus Schlüsselfragen, welche in jedem Interview gestellt werden sowie Eventualfragen, welche je nach Verlauf des Gespräches relevant sind. Wichtig ist, dass die Interviewten auf die Fragen mit ihrem unmittelbar verfügbaren Wissen antworten können (Flick, 2012). Deshalb wurde ihnen der Leitfaden bewusst nicht im vornhinein geschickt, auch wenn es diesbezüglich Anfragen gab.

3.1.3 Leitfaden

Die saubere Konstruierung eines Leitfadens beim halbstandardisierten Interview ist unabdingbar. Ein wichtiger Grund dafür ist, dass die Strukturierung des Interviews so aufrechterhalten werden kann. Bei der Durchführung ist es jedoch möglich einzelne Fragen, je nach Situation und Person, anzupassen (Reinders, 2005).

Der Leitfaden wurde in zwei Teilbereiche aufgeteilt, welche wiederum in Kategorien aufgeteilt wurden. Die beiden Teilbereiche sind „Funktionsstufen/ Rangsystem“ sowie „Engagement“. Es wurden danach drei Leitfäden konstruiert – pro Bank einer. Diese drei wurden dann nochmals in zwei verschiedene Leitfäden unterteilt: es wurde immer einer für den Leiter Personal und einer für die restlichen drei Interviewten erstellt. Somit wurden insgesamt sechs Leitfäden erstellt (siehe Abbildung 4), wobei die Unterschiede zwischen den einzelnen Leitfäden minimal sind. Es gab lediglich beim ersten Teilbereich, „Funktionsstufen/ Rangsystem“, leichte Anpassungen. Im zweiten Teilbereich sind alle Fragen identisch.

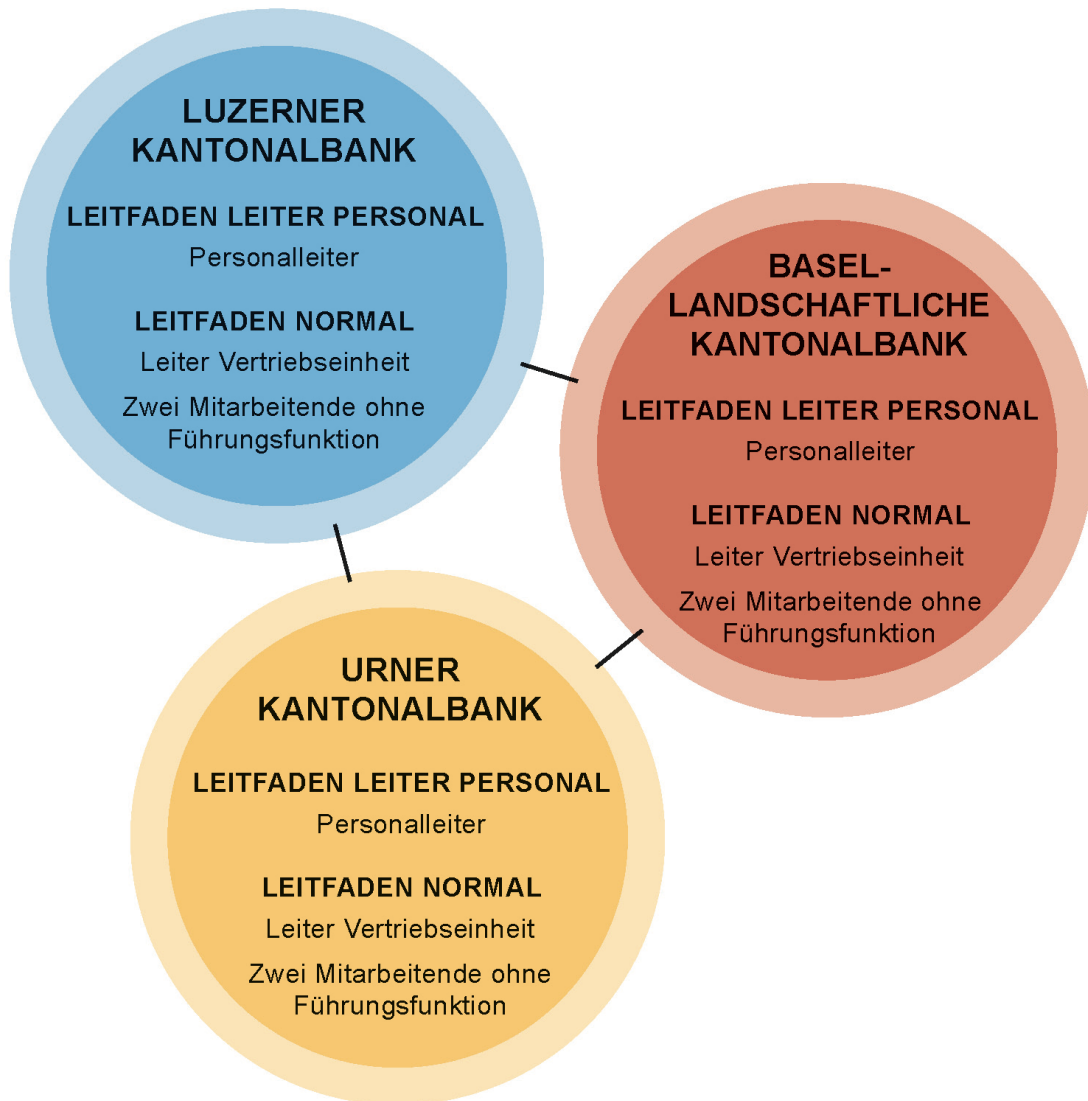


Abbildung 4: Illustration der Leitfäden

Im ersten Teilbereich wurden die Mitarbeitenden gefragt, was sie vom momentanen System halten. Bei der UKB wurde gefragt, wie sie den Wechsel vom Rangsystem zu Funktionsstufen, der am 01.07.2015 stattfand, empfunden haben und wie sie sich damals vorbereitet haben. Im Weiteren welche Empfehlungen sie für ein solches Vorgehen geben würden.

Die BLKB, welche den Wechsel am 01.04.2018 vollzogen hat (zwei Wochen nach der Durchführung der Interviews), wurden leicht abgeänderte Fragen gestellt. So wurden zum Beispiel Fragen vom Präteritum („Was motivierte die UKB, Funktionsstufen einzuführen?“) ins Präsens abgeändert („Was motiviert die BLKB, Funktionsstufen einzuführen?“). Bei der LUKB wurden primär Fragen zum Rangsystem gestellt. Also zum Beispiel ob man damit zufrieden ist und Alternativen vorstellbar wären.

In allen drei Leitfäden wurden für den ersten Teil drei Hauptkategorien gebildet:

- Rangsystem/ Funktionsstufensystem
- Motivation für aktuelles/bevorstehendes Belohnungssystem
- Empfehlungen für Wechsel

Zu jeder dieser Hauptkategorien wurden mindestens zwei Fragen erarbeitet. Es wurden auch allgemeine Fragen zum System oder der Person gestellt, wie zum Beispiel, welchen Rang die interviewte Person bekleidet. Diese Fragen dienen jedoch nicht direkt der Beantwortung der Fragestellung. Vielmehr dienen sie dazu, ein ganzheitlicheres Bild von der interviewten Person zu erhalten.

Im zweiten Teil des Leitfadens wurde das Thema Mitarbeiterengagement fokussiert. Dieser Teilbereich hat vier Kategorien. Die erste Kategorie ist Engagement im Allgemeinen. Die drei weiteren Kategorien, die für diesen Teil erstellt wurden, beziehen sich alle auf die stärksten drei Treiber des Engagements (siehe Kapitel 2.4). Die vier erstellten Kategorien sind somit folgende:

- Engagement
- Identifikation
- Teamorientierung
- Fairness

Bei der ersten Kategorie, Engagement, wurde das allgemeine Verständnis dieses Begriffes abgefragt: was die Interviewten darunter verstehen und wie sie es definieren. Fragen zur Definition des Begriffes Engagement wurden jedoch stets am Ende des Interviews gestellt. Dies geschah aus dem Grund, die Interviewten nicht unnötig zum Thema Engagement zu primen (Myers, 2014), also keine Voraktivierung von Assoziationen zu erzeugen.

Bei der zweiten Kategorie, Identifikation, wurden die drei Aspekte des 3-S-Konzepts (Kapitel 2.3.1) beigezogen und in Fragen abgeändert. Für die dritte und vierte Kategorie wurde auf die Dimensionen des Modells von Great Place to Work® (siehe Abbildung 1) bezuggenommen. „Teamorientierung“ sowie „Fairness“ sind im Modell je eine Dimension mit je drei Qualitäten. Diese drei Qualitäten wurden sinngemäss in Fragen umformuliert. Somit wurden in allen Kategorien, ausser der Kategorie Engagement selbst, Fragen vom Modell von Great Place to Work® abgeleitet.

Am Ende jeder Kategorie im zweiten Teilbereich des Leitfadens wurde noch eine Frage zum Rang-/Funktionsstufensystem gestellt. Wenn zum Beispiel in der Kategorie „Identifika-

tion“ die Frage gestellt wurde, ob man auf das Unternehmen stolz sei, folgte die Frage, ob sich an diesem Stolz etwas verändert, wenn das Rangsystem abgeschafft werden würde.

Die Leitfäden befinden sich im Anhang B.

3.1.4 Transkription

Nach Dresing und Pehl (2011, zitiert nach Kuckartz, 2014, S. 136) fiel die Transkriptionsregel auf die computergestützte Auswertung. Es wurden insgesamt 14 Punkte von den Autoren aufgestellt, an die sich während der Transkription gehalten werden muss. Die computerunterstützte Auswertung sieht eine wörtliche Transkription vor wobei Dialekte ins Hochdeutsch übersetzt werden. Nonverbale Aktivitäten und Äusserungen werden in Doppelklammern notiert, zum Beispiel ((lacht)). Deutliche und längere Pausen werden durch in Klammern gesetzte Punkte (...) markiert. Je nach Länge der Pause variiert die Zahl der Punkte in den Klammern. Wenn es beim Abhören des Interviews zudem unverständliche Wörter gab, wurden diese mit (unv.) kenntlich gemacht.

3.2 Datenauswertung nach qualitativer Inhaltsanalyse

Die Datenauswertung wurde mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse durchgeführt. Die qualitative Inhaltsanalyse ist ein Auswertungsverfahren der qualitativen Forschung. Sie hat zum Ziel, Kommunikation (in diesem Falle Interviews) systematisch und theoriegeleitet zu analysieren.

Für die Analyse des Datenmaterials wurde die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2014) verwendet. Diese Inhaltsanalyse arbeitet mit der Entwicklung von Kategorien, mit denen ein weites Spektrum des Datenmaterials abgedeckt werden kann. Dabei wird sowohl ein induktives (vom Besonderen auf das Allgemeine schliessend) sowie deduktives (vom Allgemeinen auf das Besondere schliessend) Vorgehen für die Bildung von Kategorien und Subkategorien gewählt, wobei man sich stets auf die Forschungsfrage bezieht.

Da mit der Erstellung des Leitfadens bereits Hauptkategorien vorgegeben waren, erwies sich diese Inhaltsanalyse als sehr passend. Zudem geniesst die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse eine breite Anwendung auf verschiedene Datensamples und hat sich in diversen Forschungsprojekten bewährt (Kuckartz, 2014).

Das iterative Vorgehen der qualitativen Inhaltsanalyse beinhaltet sieben Schritte, wie es in der nachfolgenden Abbildung 5 dargestellt ist. Jeder dieser sieben Schritte, auf die im Kapitel 3.2.1 kurz eingegangen wird, wurde beim Datensample angewendet.

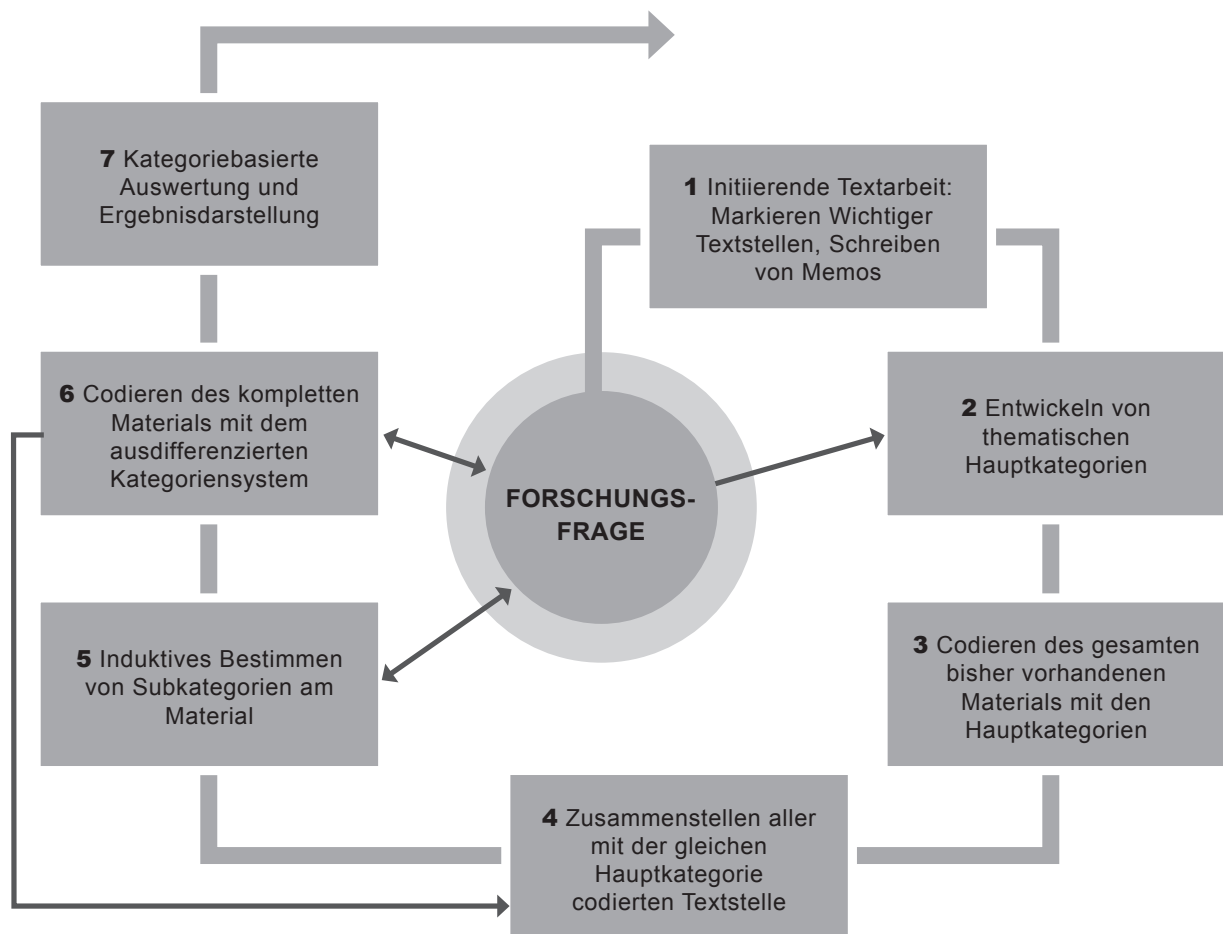


Abbildung 5: Ablaufschema der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse (nach Kuckartz, 2014, S. 78, eigene Darstellung)

Kategorienbildung und Kategoriensystem

Schritt 1: *Initiierende Textarbeit, Markieren wichtiger Textstellen und Schreiben von Memos*

Nach Kuckartz (2014) werden beim ersten Schritt die Transkripte sorgfältig durchgelesen und auffallende Textstellen markiert und notiert. Es werden Bemerkungen sowie Anmerkungen an den Rand geschrieben. Spontane Auswertungsideen, die sich während des Lesens ergeben, hält man in Form von Memos fest.

Schritt 2: *Entwickeln von thematischen Hauptkategorien*

In einem zweiten Schritt werden Hauptkategorien deduktiv erstellt. Diese wurden in der vorliegenden Arbeit aus dem Leitfaden übernommen. Diese Hauptkategorien dienen der Beantwortung der anfänglich gestellten Forschungsfrage und sind bei der Analyse der Daten leitend.

Im Anhang C findet sich eine Übersicht der Hauptkategorien mitsamt der jeweiligen Definition.

Schritt 3: *Codieren des gesamten (bis zu diesem Zeitpunkt vorhandenen) Materials mit den Hauptkategorien*

Für diesen Schritt wurden zuerst den Hauptkategorien Farben zugewiesen. Danach wurden nochmals die Transkripte durchgelesen und allen Aussagen die jeweilige Farbe der dazugehörigen Kategorie zugewiesen. Somit wurde das Datenmaterial übersichtlicher. Zudem wurde so sehr schnell ersichtlich, zu welchen Fragen, beziehungsweise in welchen Kategorien, mehr Aussagen gemacht wurden.

Schritt 4: *Zusammenstellen aller mit der gleichen Hauptkategorie codierten Textstellen*

Schritt 5: *Induktives Bestimmen von Subkategorien am Material*

In diesen kombinierten Schritten werden einzelne Dokumente erstellt, in denen jede Kategorie separat mit allen dazugehörigen Aussagen sauber aufgeführt wird. Dies half bei der induktiven Bestimmung der Subkategorien. Gesamthaft sind zehn Subkategorien entstanden, welche im Anhang D ersichtlich sind. Davon wurden sieben Kategorien induktiv erstellt. Die drei Subkategorien für die Hauptkategorie Mitarbeiterengagement wurden aus dem Modell von Great Place to Work® übernommen (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2: Erstellte Haupt- und Subkategorien

HAUPTKATEGORIE	SUBKATEGORIE
Rangsystem	Modernisierung
	Entwicklungsmöglichkeiten
	Wirkung nach aussen
	Macht und Status
	Vergleichen
	Massnahmen für Abschaffung
	Kulturelle Übereinstimmung
Mitarbeiterengagement	Identifikation
	Teamorientierung
	Fairness

Schritt 6: *Codieren des kompletten Materials mit dem ausdifferenzierten Kategoriensystem*

Bei diesem Schritt werden nochmals alle Transkripte durchgelesen. Es können, falls nötig, gewisse Änderungen bei den Haupt- oder Subkategorien vorgenommen werden. Aussagen, die jetzt noch immer keiner Hauptkategorie zugeordnet werden konnten, wurden in der Rest-Kategorie *Sonstiges* gesammelt. Da diese Kategorie jedoch weder für die Auswertung hilfreich ist oder der Beantwortung der Fragestellung der vorliegenden Arbeit dient, wurde sie nicht in das fertige Kategoriensystem aufgenommen.

Schritt 7: *Kategorienbasierte Auswertung und Ergebnisdarstellung*

Im letzten Schritt wurde nach der gründlichen Durchführung der vorangehenden sechs Schritte die kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien und Subkategorien vorgenommen. Auf diese Auswertung soll im nächsten Kapitel (3.2.1) näher eingegangen werden.

3.2.1 Auswertung

Die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse beinhaltet, nebst den bereits erwähnten sieben Schritten, sieben mögliche Auswertungsformen. Für die Auswertung der Interviews wurden zwei dieser Auswertungsformen angewendet (Abbildung 6). Diese werden im nächsten Kapitel durchgeführt und lauten wie folgt:



Abbildung 6: Durchführungsschritte der zwei angewendeten Auswertungsformen (nach Kuckartz, 2014, eigene Darstellung)

Kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien

Die erstellten Hauptkategorien werden einzeln beschrieben und zusammengefasst. Somit kann man eine thematische Zusammenfassung jeder Hauptkategorie über das gesamte Datenmaterial erstellen. Ziel dabei ist es, welche thematischen Schwerpunkte mehr im Vordergrund stehen und welche eher selten zur Sprache kommen. Somit sind schon eine thematische Gewichtung und erste Interpretationsversuche, wenn auch nur oberflächlich, möglich.

Analyse der Zusammenhänge innerhalb einer Hauptkategorie

In dieser Auswertungsform liegt der Fokus auf den Subkategorien innerhalb einer Hauptkategorie. Dabei sollen vor allem Gemeinsamkeiten und Unterschiede der verschiedenen Interviewpartner herausgearbeitet werden. Es soll also hervorgehoben werden, zu welchen Themen die Interviewpartner viel gesagt haben und welche kaum Relevanz gefunden haben.

Bei der vorliegenden Arbeit werden diese beiden Schritte kombiniert durchgeführt. Das heisst, dass zuerst die Hauptkategorie elaboriert wird und im Anschluss die Subkategorien im gleichen Unterkapitel erläutert werden.

4. Ergebnisse

Nachfolgend werden alle Hauptkategorien sowie dazugehörigen Subkategorien nacheinander dargestellt und erläutert. Eine Definition für die jeweilige Hauptkategorie findet sich im Anhang C. Eine Definition für die jeweiligen Subkategorien befindet sich im Anhang D.

Es soll nun aufgezeigt werden, was bei den Interviewpartnern während des Gespräches vorwiegend thematisiert und fokussiert wurde. Zudem werden mithilfe von Zitaten aus den Transkripten die Ergebnisse unterstützt. Es ist zu erwähnen, dass die Ergebnisse oftmals aus der Perspektive der LUKB beschrieben werden und jene Aussagen der Mitarbeitenden der UKB und BLKB als Vergleich herangezogen werden. Dies dient der Beantwortung der Fragestellung.

Am Schluss jeder Subkategorie sollen erste Interpretationsversuche gemacht werden. Diese werden stets mit „Implikationen für die LUKB“ eingeleitet. Diese Interpretationsversuche sind jedoch oberflächlich und werden im Kapitel 5, Diskussion, ausführlich durchgeführt.

4.1 Rangsystem

Die erste Hälfte jedes Fragebogens stellte ausschliesslich Fragen zum Rangsystem (LUKB) oder dem Funktionsstufensystem (UKB, BLKB). Alle Aussagen zu diesem Thema, die der Beantwortung der Forschungsfrage dienen, wurden in dieser Hauptkategorie gesammelt. Diese Hauptkategorie hat gesamthaft 162 Codierungen. Viele Aussagen wurden zwischen verschiedenen Interviewten sowie verschiedenen Bankstandorten wiederholt. Es gab also einen gewissen Konsens bezüglich des Rangsystems und seinen Rängen über verschiedene Mitarbeitenden hinweg.

Wenn die Interviewten gefragt wurden, warum es denn ein Rangsystem gibt, konnten die meisten in der LUKB diese Frage nicht konkret beantworten. Die Antworten reichten von „Das hat es schon immer gegeben, ...“ (LUKB, Zeile 12) zu „Das ist eine Vorschreibung des Status Quo.“ (LUKB, Zeile 4) Spannenderweise wurde die Frage in Bezug auf das Funktionsstufensystem in der UKB oder BLKB stets konkreter beantwortet: „Es standen unterschiedliche Bedürfnisse dahinter. Einerseits ging es darum, mehr Klarheit zu schaffen in Bezug auf die Aufgabengebiete der Bank. Dass es klarer formulierte Aufgabengebiete schafft damit man eine Entwicklungsplanung machen kann.“ (UKB, Zeile 5)

Auf die Fragen, ob sie das Rangsystem gerne abschaffen würden, sagten in der LUKB drei von vier Personen, dass sie es sich vorstellen können. „Also ja, ich kann mir grundsätzlich vorstellen, dass das Rangsystem irgendwann abgeschafft wird und dass man mehr mit Funktionen arbeitet.“ (LUKB, Zeile 32) Das war auch der Konsens bei der UKB und der

BLKB. Bei beiden Banken meinten die meisten Befragten, dass es ein wichtiger Schritt sei, die Ränge abzuschaffen. Drei Personen, jeweils eine pro Bank, können sich mit dieser Vorstellung jedoch nicht so anfreunden. *„Also vom Bauchgefühl her, kann ich einfach in etwa sagen was das generelle Feeling ist. Und das ist eher: nicht abschaffen.“* (LUKB, Zeile 62)

In dieser Hauptkategorie wurden gesamthaft sechs Subkategorien gebildet. Jene sechs Subkategorien sind mindestens 20-mal codiert worden und sie dienen alle der Beantwortung der Fragestellung. Nachfolgend sollen diese sechs Subkategorien erläutert werden.

Modernisierung

Die Subkategorie Modernisierung ist mit 26 Codierungen die grösste Subkategorie in der Hauptkategorie Rangsysteme. In dieser Subkategorie wurden alle Aussagen darüber gesammelt, wie die Interviewten das Rangsystem in Bezug auf die Aktualität des Zeitgeistes beschreiben. So wurde es von einem Mitarbeitenden der LUKB als ein *„Dinosaurier“* (LUKB, Zeile 428) bezeichnet. Weiter wurde erwähnt, dass das Rangsystem schon immer da war und man sich *„daran gewöhnt“* (LUKB, Zeile 428) hat. Diese Meinung hatten auch Mitarbeitende in Altdorf: *„Ich habe auch das Gefühl, dass das Kader etwas ist, dass es früher gab. Als ein Chef noch ein Direktor war, als man ihn mit Herr Direktor angesprochen hat. Aber wir sind jetzt eine moderne Bank.“* (UKB, Zeile 104) In Liestal war das am stärksten zu spüren.

Die BLKB scheint zurzeit ein grosser Wandel vorstatten zu gehen. *„Bei uns wurde die Du-Kultur eingeführt. Krawattenpflicht wurde abgeschafft. Alles solche Themen. Laterales Management und mobiles Arbeiten kam auch noch dazu.“* (BLKB, Zeile 176) Bei der BLKB finden also viele Veränderungen statt, welche das Unternehmen unter anderem modernisieren. *„Einerseits das und andererseits passt das Rangsystem in einer modernen Arbeitswelt nicht mehr.“* (BLKB, Zeile 13) Dabei ist die Abschaffung der Ränge bei der BLKB ein weiterer Teil des Mosaiks, das ein modernes Bild der Bank zeichnet. Da passt das veraltete Rangsystem nicht mehr ins Bild: *„Es wäre auch sehr gegensätzlich, wenn man all die anderen Dinge macht und die Ränge beibehaltet.“* (BLKB, Zeile 463)

Bei der LUKB spürte man auch einen kleinen Hauch von Modernisierung diesbezüglich. Sie hat vor nicht allzu langer Zeit ebenfalls eine Du-Kultur eingeführt. *„Wir haben eine Du-Kultur vor, ich weiss gar nicht, zwei Jahren eingeführt.“* (LUKB, Zeile 327).

Beim Thema Modernisierung geht es um den Versuch sich als eine moderne und fortschrittliche Bank zu positionieren – nach innen und nach aussen. Die Abschaffung der Ränge wird von vielen der Interviewten als das gesehen. Deshalb finden es die meisten erstrebenswert, das Rangsystem abzuschaffen.

Implikationen für die LUKB: Die Abschaffung des Rangsystems wird von den meisten Mitarbeitenden als eine Modernisierung wahrgenommen. Wenn also die LUKB nach innen sowie nach aussen das Bild einer modernen und zukunftsorientierten Bank vermitteln möchte, sollte sie das berücksichtigen. Die Einführung einer Du-Kultur weist darauf hin, dass die LUKB bereits eine moderne Richtung anpeilt.

Entwicklungsmöglichkeiten

Diese Subkategorie hat gesamthaft 22 Codierungen. Es wurden jene Textstellen codiert die aufzeigen, was für ein Potential die Abschaffung eines Rangsystems für die Mitarbeitenden bieten kann. *„Denn mit der Abschaffung der Ränge soll es neue Entwicklungsperspektiven für die Mitarbeitenden geben. Das muss in der Funktionsstufe abgebildet werden.“* (BLKB, Zeile 18) Entwicklungsmöglichkeiten war dabei das Potential, dass am meisten genannt wurde. Bei den Mitarbeitenden der LUKB wurden diese Entwicklungsmöglichkeiten weniger angesprochen. Vielmehr war es ein Thema bei den Mitarbeitenden der UKB und der BLKB.

In Altdorf antwortete eine interviewte Person auf die Frage, warum nach ihrer Meinung das Rangsystem abgeschafft wurde und nun mit einem Funktionsstufensystem gearbeitet wird, folgendes: *„Dass es klarer formulierte Aufgabengebiete schafft, damit man eine Entwicklungsplanung machen kann. Damit man sagen kann, man sieht anhand der Funktionen, was für eine Entwicklungsplanung, Entwicklungsweg, dem Mitarbeitenden anbieten kann.“* (UKB, Zeile 5) Es müssen also zuerst klar definierte Aufgabengebiete geschaffen werden. Danach kann man die dazu benötigten Funktionen definieren und diese Funktionen gezielt fördern und entwickeln.

Im Kanton Basel-Landschaft wurden ähnliche Aussagen diesbezüglich gemacht: *„Denn mit der Abschaffung der Ränge soll es neue Entwicklungsperspektiven für die Mitarbeitenden geben. Das muss in der Funktionsstufe abgebildet werden.“* (BLKB, Zeile 18) Diese Thematik war in der BLKB sehr stark vertreten. Man geht dabei soweit, dass man nicht mehr von Beförderungen spricht, sondern von Entwicklungen. *„Aber ich will das bewusst nicht als Beförderung bezeichnen, sondern als Entwicklung. Beförderung ist für mich - da bin ich traditionell - ein Titel, ein Rang.“* (BLKB, Zeile 425)

Wo vorher jedes Jahr jemand befördert wurde und so bald mehr als 50% der Mitarbeitenden den Rang des Kaders oder höher innehatten, will man diesen inflationären und willkürlichen Beförderungen entgegentreten: *„Früher hat man inflationär Ränge vergeben, wobei viele das dann nicht verstanden haben. Beim Stufenmodell ist das objektiver.“* (BLKB, Zeile 131) Es wird also ein grosser Wert auf Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden ge-

legt. Und das wird in der Unternehmung auch so verspürt: „*Hauptsache, man hat einen tollen Job. Die Bank bietet mir Entwicklungsperspektiven und das sollte doch das Wichtigste sein.*“ (BLKB, Zeile 225)

Implikationen für die LUKB: Dank der Abschaffung der Ränge und einem Fokus auf ein Funktionsstufensystem proklamieren viele Mitarbeitende der UKB und vor allem der BLKB, dass man die Entwicklungsplanung der Mitarbeitenden fördern kann. Durch eine klare Definition des Arbeitsbereiches und der darin enthaltenen Funktionen kann man gezielt einen Entwicklungsweg aufzeigen und diesen planen. Dieses vergrößerte Spektrum an Entwicklungsmöglichkeiten scheinen auch die Mitarbeitenden zu verspüren. Wenn die LUKB einen Bedarf hat, ihre Mitarbeitenden gezielter zu fördern und zu entwickeln, wäre der Fokus auf ein Funktionsstufensystem ein möglicher Ansatz.

Wirkung nach aussen

Diese Subkategorie ist mit 25 Codierungen am zweitgrössten in der Hauptkategorie Rangsystem. In dieser Subkategorie wurden Aussagen gesammelt, die darauf hinweisen was das Rangsystem und die Ränge für eine Wirkung nach aussen haben. Mit „ausser“ sind Personen wie Kunden, die Familie, Anwohner der jeweiligen Stadt oder Bewerbende gemeint. Kunden wurden von dieser Aufzählung ganz klar am meisten genannt.

Dieser Punkt ist auch einer der meistgenannten Gegenargumente für die Abschaffung des Rangsystems bei den Interviewten. Diesbezüglich ist zu erwähnen, dass in der Bankenbranche (sowie selbstverständlich in anderen Branchen) Visitenkarten sehr beliebt sind. „*Sie können damit nichts kaufen, sie können damit nichts machen, sie können es auf die Visitenkarte schreiben und sich besser oder nicht besser fühlen.*“ (LUKB, Zeile 21) Auf der Visitenkarte steht also jeweils der Rang, den innegehalten wird. Diese werden beim Treffen mit einem Kunden jeweils vorgezeigt.

In der UKB, wo das Rangsystem vor drei Jahren abgeschafft wurde, sagte eine interviewte Person folgendes: „*Ja früher, wenn man einen Rang hatte, hatte man die Möglichkeit einen gewissen Wert, ein gewisses Image gegenüber dem Kunden zu demonstrieren. Wenn ein Kunde einem Vizedirektor oder einem Prokurist gegenübergesessen ist, hatte das vielleicht einen anderen Einfluss beim Kunden als wenn jetzt einfach nur der Kundenberater da ist. Ich denke, dass man da durchaus Möglichkeiten aus der Hand gegeben hat beim Auftritt nach aussen.*“ (UKB, Zeile 65)

Diese Furcht, dass der Kunde einen Mitarbeitenden, der keinen Rang mehr hat, nicht mehr im selben Mass ernst nimmt, wurde sinngemäss von mehr als der Hälfte der Interviewten geäussert. Jedoch widersprachen diesem Argument auch einige: *„Aber ich glaube, dass das eine Schutzbehauptung aus eigenem Interesse ist. Ich glaube nicht, dass ein Kunde jemanden ernster nimmt, weil der Vize-Direktor ist.“* (LUKB, Zeile 198) Also geht es eigentlich nicht um den Kunden an sich, sondern um den Mitarbeitenden selber. *„Ich glaube es wären nicht die Kunden die Mühe hätten, sondern es wären mehr die Mitarbeiter. Wichtig ist eher die Funktionsbezeichnung, und das ist schon eher das, was dem Kunden wichtig ist.“* (LUKB, Zeile 132)

Auf die Frage, welche Probleme man bei der Abschaffung der Ränge vorausgesehen hatte, antwortete ein Mitarbeitender folgendes: *„Dann auch Statusverlust nach aussen. Gewisse sehen den Rang als Status. Das kommt auch noch von früher.“* (BLKB, 267) Das hiess es auch in der UKB: *„Also man hat intensiv diskutiert über das ganze Thema von Status, intern und extern. Das war ein sehr wichtiger Punkt. Durch Gespräche und Diskussionen, Informationsstände konnte man den Leuten die Angst ein wenig nehmen.“* Das zeigt, dass dieses Problem antizipiert wurde und es entsprechend angegangen werden musste.

Ein weiterer wichtiger Punkt bei der Wirkung nach aussen sind Bewerbende. Oftmals kommen diese von einer anderen Bank und haben deshalb bereits einen Rang. Solche Bewerbende könnten sich abgeneigt fühlen, sich bei einer Bank zu bewerben die keine Ränge vergibt. Das Gegenteil spielt natürlich auch eine Rolle – wenn sich ein Mitarbeitender bei einer anderen Bank bewerben würde, können die Ränge dafür ebenfalls wichtig sein: *„...wenn man sich extern bewerben würde, möchte man gerne den Rang behalten. Wie würde man sich da sonst vergleichen?“* (LUKB, Zeile 37)

Implikationen für die LUKB: Es scheint als ob viele Mitarbeitende befürchten, nicht mehr ernst genommen zu werden, wenn auf ihrer Visitenkarte kein Rang mehr steht. Diese Befürchtung war das Hauptargument über alle Interviews hinweg, das Rangsystem nicht abzuschaffen. Wenn also die LUKB eine Abschaffung in Betracht ziehen würde, sollte dieser Sorge grosse Beachtung geschenkt werden. Dies haben auch die anderen Banken erkannt und bei ihrer Planung und Vorbereitung in Betracht gezogen.

Macht und Status

In der Subkategorie Macht und Status wurden alle Aussagen gesammelt, in denen es darum geht, was Ränge im Rangsystem für einen Einfluss auf die Macht und den Status der jeweiligen Person hat, die den Rang innehat. Weiter wurden Aussagen gesammelt die sich

damit befassen, ob man sich über seinen Rang definiert. Es gab gesamthaft 24 Codierungen.

Allgemein kann gesagt werden, dass laut Aussagen der Interviewten viele Mitarbeitende sich mit ihrem Rang identifizieren und daraus Macht und Status ableiten. In der LUKB und der BLKB gibt es (zum Zeitpunkt des Interviews) eine Kaderdichte von über 50%. *„Das sind gut 50%. Diese Zahlen hier stimmen ungefähr. Wir haben 575 Personen die im Kader sind. Von der Verteilung sind es fünf GL-Mitglieder, knapp 140 Direktions-Mitglieder, knapp 300 Prokuristen und ca. 140 Handlungsbevollmächtigte. Das gibt eine Kaderquote von gut 57%.“* (LUKB, Zeile 159) Natürlich kann diese Zahl leicht variieren. Jedoch heisst das, dass wenn die Ränge abgeschafft werden etwa 50% der Mitarbeitenden betroffen sind.

Als das in Altdorf vor 3 Jahren passierte, war der Umgang damit nicht für alle gleich einfach. *„Im ersten Moment, als ich das erfahren habe, hat sich das verändert und es war für mich sehr schwierig.“* (UKB, Zeile 102) Für eine interviewte Person war es in den ersten paar Monaten sehr schwierig, dass ihr Rang aufgehoben wurde. Jedoch war diese erlebte Schwierigkeit nach einigen Monaten weg und sie hat sich damit abgefunden: *„Ich habe an mir selbst gearbeitet, damit ich aus diesem negativen Flow rauskomme und das Positive rausnehmen kann. Das ist mir auch gelungen.“* (UKB, Zeile 104) Es wurde von der interviewten Person auch darauf hingewiesen, dass sie in Altdorf, wo jeder jeden kennt und die Änderungen des Rangsystems in einem lokalen Magazin offen kommuniziert wurden, auch in ihrer Freizeit darauf angesprochen wurde. Das erschwerte die gefühlte Degradation massgeblich.

Das genaue Gegenteil sagte eine andere befragte Person in Uri: *„Oder ich habe weniger Rechte oder Kompetenzen? Nein. Es hatte keine Auswirkungen und hat sich deshalb nicht verändert.“* (UKB, Zeile 50) Dieselbe Person äusserte weiter: *„Und es tut mir leid, dass ich nicht mehr sagen kann. Denn für mich hat sich wirklich nicht viel verändert.“* (UKB, Zeile 111) Diese interviewte Person hatte jedoch keinen Rang vor der Abschaffung des Rangsystems. Deshalb scheint die Abschaffung für sie keine spürbaren Auswirkungen gehabt zu haben.

Es kann jedoch gesagt werden, dass, wenn Ränge abgeschafft werden, man bei 50% der Mitarbeitenden darauf achten muss, wie es kommuniziert wird, damit sich der erlebte Frust in Grenzen hält. *„Was es emotional bei den einzelnen Leuten auslöst, wenn man ihnen den Titel wegnimmt, da gibt es unterschiedliche Empfindlichkeiten. Ich denke schon, dass der eine oder andere Mitarbeitende das Gefühl hat, jetzt habe ich 10, 20 Jahre gearbeitet um den Direktionsitel zu erhalten und jetzt wird er mir weggenommen. Da gibt es schon Befindlichkeiten, die man nicht unterschätzen darf.“* (BLKB, Zeile 33)

Auf die Frage, ob sich ältere oder jüngere Mitarbeitende mehr mit ihrem Rang identifizieren, waren die Antworten gespalten. Die eine Hälfte meinte, dass die älteren Mitarbeitenden davon mehr betroffen sind, da sie damit aufgewachsen sind und nichts anderes kennen: *„Wer 30 Jahre in einem Bankumfeld gearbeitet hat ist mit Titeln und Prestige gross geworden. Für diese Leute wäre das sicher ein krasser Stigmatawechsel.“* (BLKB, Zeile 53) Die andere Hälfte meint, dass die Jungen stärker frustriert wären, wenn Ränge abgeschafft sind. *„Ich kann mir eher vorstellen, dass es für jüngere Mitarbeitende schlimm ist, die Ambitionen haben. Junge, die weiterkommen wollen, in die GL oder sonst wo hinkommen wollen. Die haben vielleicht Mühe, sich zu definieren.“* (BLKB, 221)

Einig waren sich alle in der Annahme, dass beim Entfallen des Ranges die Höhe dessen keinen Einfluss auf die Frustration des einzelnen Mitarbeitenden hat. Vielmehr hat es mit der Person selber zu tun und wie sie damit umgeht.

Implikationen für die LUKB: Für Mitarbeitende die keinen Rang haben scheint eine Abschaffung des Rangsystems keine grossen Veränderungen mit sich zu bringen. Für die anderen ca. 50% der Mitarbeitenden kann das je nach Person zu erlebter Frustration führen, wenn auch nur temporär. Ränge scheinen sowohl für Junge als auch für Ältere gleichermassen ein Status zu sein. Wenn nun das Rangsystem in der LUKB abgeschafft werden würde, muss davon ausgegangen werden, dass einige Mitarbeitende, die einen Rang innehaben, ob jung oder alt, Frust empfinden.

Vergleichen

In dieser Subkategorie wurden Aussagen darüber gesammelt, wie sich Mitarbeitende im Kontext des Rangsystems vergleichen. Es gab gesamthaft 16 Codierungen, was im Vergleich zu den anderen Kategorien eher wenig ist. Die befragten Personen sprachen jedoch ganz klar darüber, dass man sich im System von Rängen vergleicht.

In Luzern sagte eine befragte Person, dass *„man diese Beförderungsliste“* sieht (LUKB, Zeile 427) und sich dann automatisch vergleicht. Personen, die über das Vergleichen im Rangsystem sprachen, redeten auch oft von positiven Effekten: *„So lange es das Rangsystem gibt – ich bin ein relativ kompetitiver Mensch, ich fühle mich wohl, wenn etwas läuft, wenn ein bisschen Wettbewerb da ist, wenn man gewinnen oder weniger gewinnen kann oder was auch immer. Das motiviert mich.“* (LUKB, Zeile 36)

Es sprachen dennoch fast alle Interviewten davon, dass Frustration durch Vergleichen entstehen kann. So sagte jemand in der BLKB: *„Für mich ist der Rang auch eine falsche Vergleichsmöglichkeit. Vergleichen macht unzufrieden.“* (BLKB, Zeile 286)

Auch hier sind die Lager jedoch wieder gespalten. Eine Hälfte findet, dass das Vergleichen sinnvoll ist und Ränge dadurch motivierend wirken. *„Es ist, wie gesagt, eine Motivation sich noch etwas mehr reinzugeben in die ganze Arbeit. Eine Weiterbildung zu machen. Vielleicht auch mal über die eigene Grenze zu gehen, wenn jemand bestrebt ist, eine Karriere zu machen.“* (LUKB, Zeile 21) Die andere Hälfte hält nichts vom Vergleichen von Rängen. Diese Personen sagen von sich, dass sie sich selbst nicht mit anderen vergleichen oder höchstens über die Funktion *„denn der Rang sagt über die Kompetenzen nichts aus.“* (BLKB, Zeile 194). *„... ich möchte nicht über den Rang definiert werden, ich möchte über meine Funktion und meine Kompetenzen definiert werden.“* (BLKB, Zeile 352)

Implikationen für die LUKB: Mitarbeitende vergleichen sich über die Ränge. Das kann, nach Aussagen der Interviewten, bei gewissen Mitarbeitenden zu Motivation führen und bei anderen zu Frust. Wenn man in der LUKB das Rangsystem abschaffen würde, wäre es womöglich wichtig, dass jene Mitarbeitenden, die einen Motivationsanreiz dadurch verlieren, einen Ersatz erhalten.

Massnahmen für Abschaffung

In dieser Subkategorie wurden alle Aussagen gesammelt die der LUKB Hinweise liefern, worauf bei einer Abschaffung des Rangsystems laut der Befragten geachtet werden muss. Diese Subkategorie wurde gesamthaft 23-mal codiert.

Für viele Mitarbeitende ist die interne Kommunikation eine der wichtigsten Massnahmen: *„Ich glaube bei der Kommunikation ist es sehr wichtig, dass man erklärt, was es für den einzelnen bedeutet.“*(BLKB, Zeile 171) Das selbe wurde einheitlich in allen anderen Banken ebenfalls geäussert. *„Die LUKB müsste sich sicherlich überlegen, wie sie das den Mitarbeitenden mitteilen soll.“* (LUKB, Zeile 88) Weiter wurde bei der LUKB erwähnt, dass das Rangsystem gewisse Annehmlichkeiten bietet. Diese Annehmlichkeiten werden von der befragten Person als „Goodies“ bezeichnet: *„Es gibt ja gewisse Goodies, welche mit den Rängen verbunden sind. Diese sollten nicht einfach von heute auf morgen abgeschafft werden. Das können Pauschalspesen sein. Aber auch Ferien.“* (LUKB, Zeile 122) Sonst besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende, denen ein Rang weggenommen wurde womöglich noch mehr frustriert sind. Vielmehr sollten Funktionen kreiert werden und diese könnten auch Goodies haben. *„Von daher könnte ich mir vorstellen, dass man ein System kreiert, dass nur Funktionen hat. Es gibt Funktionen und Goodies sind an die Funktionen gebunden. Wenn man ein Rangsystem auf ein Funktionssystem übertragen will, muss man aufpassen, wen man warum frustriert.“* (LUKB, Zeile 128).

In der BLKB wurde darauf hingewiesen, dass man die Vorbereitung für die Abschaffung breit abstützen sollte. Es sollten viele Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen miteinbezogen werde. *„Man muss es breit abstützen. Mit verschiedenen Bereichen reden, verschiedene Bereiche zu involvieren. Vor allem Leute, die etwas zu sagen haben. Auch kritisch sind. Solche sollte man involvieren.“* (BLKB, Zeile 332)

Weiter haben auch mehr als die Hälfte der Befragten gesagt, dass man Mut brauche, wenn man das Rangsystem abschaffen will. Auch wenn es Leute gibt, die sich wehren und mit der Abschaffung des Rangsystems nichts anfangen können, sollte man sich davon nicht einschüchtern lassen. *„Den Prozess gut vorbereiten und Mut haben. Es ist ein Schritt, der in unserer Branche unüblich ist. Aber dass die LUKB auch mit diesen Gedanken spielt, zeigt, dass es langsam eine Aufweichung gibt.“* (BLKB, Zeile 181)

Als letztes soll noch eine wichtige Massnahme bei der Vorbereitung genannt werden, welche Mitarbeitende in Altdorf erkannt haben: *„Man hat es eigentlich verkehrt gemacht. Man hat zuerst die Funktionen gemacht und danach die Prozesse angeschaut. Und heute würde ich zuerst das ganze Prozessmodell überdenken und darauf das Funktionsmodell aufbauen.“* (UKB, Zeile 116) Das heisst, dass man nicht zuerst die Funktionen kreieren sollte und erst danach die Prozesse. Vielmehr sollten zuerst die Prozesse kreiert werden und daraus die Funktionen abgeleitet werden. In der BLKB wurde die ganze Vorbereitung mithilfe einer Arbeitsgruppe vorbereitet, die innerhalb eines Jahres alles Wichtige geplant hat. Es wurden mehrere Alternativen entwickelt, wobei sich die Geschäftsleitung letztlich für das Funktionsstufensystem entschieden hat.

Es muss hierbei noch erwähnt werden, dass viele Mitarbeitende gesagt haben, dass eine wichtige Massnahme zur Abschaffung des Rangsystems die kulturelle Übereinstimmung ist. Diese Aussagen wurden jedoch, da sie so zahlreich waren, in der nächsten Subkategorie gesammelt.

Implikationen für die LUKB: Eine wichtige Massnahme bei der Abschaffung der Ränge ist die interne Kommunikation. Die Mitarbeitenden wollen wissen, was es für jeden einzelnen bedeutet. Somit sollte jedem von Anfang an die Angst durch eine konkrete Kommunikation genommen werden. Dann sollte man darauf achten, dass die Vorzüge der Ränge, die Goodies, nicht einfach verloren gehen. Vielmehr sollten sie, wenn möglich, mit Funktionen verknüpft werden. Weiter braucht es Mut und eine allgemein gute Vorbereitung. Dazu würde sich eine Arbeitsgruppe eignen, die gezielt Alternativen herausarbeitet und alles Nötige plant. Wichtig ist dann auch, dass, wenn ein grösserer Fokus auf Funktionen gelegt wird, zuerst eine Analyse der verschiedenen Prozesse gemacht wird. Daraus lässt sich ableiten, welche Funktionen überhaupt benötigt werden.

Kulturelle Übereinstimmung

In dieser Subkategorie wurden alle Aussagen darüber gesammelt, was die Kultur bei der Abschaffung (oder die Aufrechterhaltung) des Rangsystems für eine Rolle spielt. Diese Subkategorie gehört mit 26 Codierungen, wie auch die Subkategorie Modernisierung, zu den meist genannten Subkategorien der Hauptkategorie Rangsystem. In diesem Punkt waren sich vorwiegend die Mitarbeitenden der BLKB und der UKB einig. In der LUKB wurde die Kultur im Kontext des Rangsystems und dessen Abschaffung nicht angesprochen.

Die folgende Aussage einer interviewten Person der UKB fasst die Meinungen der UKB- und BLKB-Mitarbeitenden kompakt zusammen: *„Ich glaube, dass es darum geht, dass man sich sehr gut überlegt, was man für eine Kultur hat und was für eine Kultur man will. Der Wechsel vom Rang- zum Funktionssystem macht dann Sinn, wenn es grundsätzlich in einem Unternehmenskulturprozess passt. Es kann nicht etwas isoliertes sein, weil man etwas machen will das ein Sinnbildprojekt sein sollte. Es muss wirklich in die Kultur passen.“* (UKB, Zeile 300)

Das Rangsystem sollte man also nicht als etwas isoliertes und losgelöstes der Unternehmenskultur sehen. Vielmehr muss darauf geachtet werden, dass die ganze Kultur gewandelt wird und darin enthalten auch das Rangsystem abgeschafft wird (sofern es passt). Diese kulturelle Übereinstimmung wurde sehr oft genannt. Wie im vorherigen Abschnitt bereits erwähnt, wurde die kulturelle Übereinstimmung oft als Massnahme gesehen, die erfüllt sein muss, wenn man das Rangsystem abschaffen will. In der BLKB geschah in letzter Zeit eine grosse Zahl an Veränderungen in der Kultur: *„Vielmehr muss es ja in die ganze Kultur reinpassen. Bei uns wurde die Du-Kultur eingeführt. Krawattenpflicht wurde abgeschafft. Alles*

solche Themen. Laterales Management und mobiles Arbeiten kam auch noch dazu. So passt das rein. Wenn es nur das Rangsystem wäre, dann wäre es vielleicht eher negativ bewertet worden. Aber eingebettet in diesem Thema kam viel Positives zurück.“ (BLKB, Zeile 176) „Es war ja auch die Motivation, dass wir alle Vorgänge der BLKB auf eine moderne Arbeitskultur ausrichten und dass es keine Barrieren oder Hürden gibt, die das untergraben würden.“ (BLKB, Zeile 15)

Alle diese Veränderungen zeigen somit eine Richtung auf, in welche die Bank gehen möchte. Diese Richtung ist eine moderne und fortschrittliche Bank. Da passt das veraltete, „dinosaurierhafte“ (LUKB, Zeile 116) Rangsystem nicht ins Bild. „Und jetzt, zu all dem, sollen wir mehr Ränge machen? Nein, da würden wir völlig unglaubwürdig werden im Markt.“ (BLKB, Zeile 63)

Implikationen für die LUKB: Die Abschaffung des Rangsystems sollte nicht als etwas Isoliertes angesehen werden. Vielmehr sollte es in die Unternehmenskultur eingebettet werden. Die Abschaffung der Ränge vermittelt nach aussen das Bild einer modernen und fortschrittlichen Bank. Wenn die LUKB das Rangsystem abschaffen möchte, sollte sie zuerst überprüfen, ob das mit ihrer Unternehmenskultur übereinstimmt und ob es das vermittelte Bild ihren Vorstellungen entspricht.

4.2 Mitarbeiterengagement

Im zweiten Teil des Interviews wurden vorwiegend Fragen zum Mitarbeiterengagement oder zugehörigen Dimensionen gestellt. Alle Aussagen zu diesem Thema, die der Beantwortung der Forschungsfrage dienen, wurden in dieser Hauptkategorie gesammelt. Gesamthaft hat diese Hauptkategorie 58 Codierungen.

Zum Teil wurde von gewissen Interviewten der Begriff Commitment verwendet. Im Kapitel 2.3 Engagement wurde auf die Ähnlichkeit von Commitment und Engagement hingewiesen. Deshalb wurde der Begriff Commitment als ein Synonym zum Begriff Engagement verwendet: „Für mich ist Commitment oder Engagement fast das gleiche.“ (LUKB, Zeile 395)

Ein völlig einheitliches Verständnis vom Engagement unter den interviewten Personen gab es nicht. Jedoch waren sich die verschiedenen Definitionen teilweise sehr ähnlich und über alle Interviews gesehen zeigen fast alle Definitionen des Begriffs Engagement ähnliche Tendenzen. So hiess es in der BLKB bei einer Person, dass man überall immer alles geben soll: „Überall, wo ich etwas mache, dass ich das mit vollem Einsatz mache. Dass ich mich einbringe und einsetze. Sehr aktiv und nicht einfach am PC warte, bis mir jemand eine Aufgabe gibt.“ (BLKB, Zeile 472) In der UKB meinte eine Person, dass „der Einzelne motiviert

ist, sich für die Ziele des Unternehmens engagiert und bei den Prozessen und der Weiterentwicklung dieser Prozesse und des Gesamtunternehmens einen wichtigen Beitrag leistet.“ (UKB, Zeile 644) Die ähnlichen Tendenzen waren, dass die Interviewten oft davon sprachen, dass eine engagierte Person motiviert sei, auch mal länger arbeitet als vereinbart und sich allgemein für das Unternehmen einsetzt und stolz darauf ist. Eine Person hob sich davon ab und sprach von der Kultur und wie das Engagement ein Teil dessen ist: *„Darunter verstehe ich wie man eine Firmenkultur lebt und man sich für die Firma engagiert.“* (UKB, Zeile 64)

Nachdem die Interviewten ihre Definition von Mitarbeiterengagement gegeben haben, wurden sie gefragt, ob sie vermuten, dass sich dieses mit der Abschaffung des Rangsystems verändert. Je nach Bank wurde die Frage in Zukunftsform oder Vergangenheitsform gefragt. Darauf wurde in fast der Hälfte der Interviews mit einem Nein geantwortet. Von sehr überzeugendem *„Nein, definitiv nicht.“* (LUKB, Zeile 511) bis hin zu *“Von den Rängen selbst ist das nicht abhängig, glaube ich.“* (BLKB, Zeile 401) gab es alle Antworten. Viele wiesen darauf hin, dass die Abschaffung der Ränge das Engagement nicht beeinflusst. Andere sagten, dass sich das Engagement verändere. Jedoch nicht negativ, sondern positiv. So hiess es in der UKB, in welcher seit drei Jahren das Rangsystem abgeschafft wurde, folgendes bezüglich Veränderungen des Engagements: *„Ich würde sagen, ja. Vor allem auf der Stufe Mitarbeitende hat sich das verbessert.“* (UKB, Zeile 649)

Die wohl kritischste Stimme, ebenfalls aus der UKB, hatte dies zu sagen: *„Also geschadet hat es sicher nicht. Die Frage ist nun, wie viel es geholfen hat. Wenn man sich fragt, was hat es geholfen, muss man sich fragen, was sich parallel noch verändert hat oder mitgewirkt hat.“* (UKB, Zeile 537)

In dieser Hauptkategorie wurden gesamthaft drei Subkategorien gebildet. Jene drei Subkategorien sind mindestens 20-mal codiert worden und sie dienen alle der Beantwortung der Fragestellung. Nachfolgend sollen diese drei Subkategorien erläutert werden.

Identifikation

In dieser Subkategorie wurden alle Aussagen gesammelt, bei welchen die interviewten Personen beschreiben, wie sie oder ihre Kollegen sich mit dem Unternehmen identifizieren können. Die Subkategorie hat 21 Codierungen. Dabei wurde der Hauptfokus in dieser Subkategorie auf folgende drei Punkte gelegt:

- Bereitschaft zusätzlichen Einsatz zu leisten
- Stolz, für das Unternehmen zu arbeiten
- Wunsch noch längere Zeit für das Unternehmen tätig zu sein

Diese Subkategorie versucht nicht das Potential von Mitarbeiterengagement aufzuzeigen. Vielmehr sollen die Aussagen in dieser Hauptkategorie aufzeigen, ob eine mitarbeitende Person engagiert ist in Bezug auf Identifikation – also ob Engagement vorhanden ist. Die Aussagen waren über alle Interviewten und Standorte hinweg relativ einheitlich.

In allen Interviews sagten die Mitarbeitenden, dass sie stolz sind, für ihr Unternehmen tätig zu sein. *„Aber im Innersten sind wir stolz, für diese Bank zu arbeiten. Das nehme ich bei meinen Kollegen, bei allen Leuten mit denen ich in Kontakt bin, wahr.“* (UKB, Zeile 247) Auf die Frage, ob sich mit der Abschaffung des Rangsystems etwas am Stolz ändern würde, sagten ebenfalls alle, dass das keinen Einfluss darauf habe: *„Von dem her bin ich stolz. Und ohne das Rangsystem würde sich das absolut nicht ändern. Ich würde es persönlich begrüßen, auch im Wissen, dass es in der Organisation Unruhe, Unzufriedenheit geben würde.“* (LUKB, Zeile 231)

Weiter verfügen alle die befragt wurden über die Bereitschaft, zusätzlichen Einsatz zu leisten. *„Sicher deutlich mehr als im Arbeitsvertrag steht. Aber das ist für mich kein Thema. Ich habe eine Funktion auszuüben und die übe ich aus. Mit dieser Funktion, die ich ausübe, kommen Abendveranstaltungen dazu, Wochenendarbeiten, Kundenanlässe, die am Abend sind und so weiter. Das ist sehr frei.“* (BLKB, Zeile 259) Die Stunden, wie viel die Mitarbeitenden pro Woche arbeiten, variierten jedoch stark. Von *„42 bis 45“* (BLKB, Zeile 235), *„zwischen 47 und 55 Stunden“* (UKB, Zeile 365) bis hin zu *„gegen die 60 Stunden“* (LUKB, Zeile 229) wurde alles gesagt. Jedoch war offensichtlich, dass alle befragten mehr arbeiten als im Vertrag vereinbart ist.

Auch der Wunsch noch länger für das Unternehmen tätig zu sein wurde von fast allen geäußert. Ausnahme waren lediglich jene Mitarbeitenden, bei denen die Pension bald anstehen wird: *„Die Wahrscheinlichkeit ist sehr hoch, dass ich nicht mehr bei der UKB arbeite aufgrund meines Alters.“* (UKB, Zeile 406)

Die Interviewten wurden jeweils gebeten, auf einer Skala von 0 – 100% anzugeben, wie gross die Wahrscheinlichkeit ist, ob sie in fünf Jahren noch im Unternehmen tätig sein werden. Die meisten Personen gaben dabei eine Zahl zwischen 70% und 100% an: *„80%. Dafür spricht, dass ich meinen Job sehr gerne mache und der Jobinhalt sehr gut ist.“* (BLKB, Zeile 275) Bezüglich der Bereitschaft für zusätzlichen Einsatz und dem Wunsch noch längere Zeit im Unternehmen zu bleiben wurden die Mitarbeitenden ebenfalls gefragt, ob sich die Bereitschaft und/oder der Wunsch verändert, wenn das Rangsystem abgeschafft wird. Auch bei dieser Frage wurde ganz klar mitgeteilt, dass die Abschaffung des Rangsystems keinen Einfluss darauf hat. *„Das hat aber mit Rängen nichts zu tun.“* (BLKB, Zeile 289), war die

Antwort welche sinngemäss von jeder der befragten Personen einheitlich geantwortet wurde.

Implikationen für die LUKB: In der LUKB scheinen sich alle befragten Personen mit dem Unternehmen identifizieren zu können. Jedoch ist das auch in der UKB und der BLKB der Fall. Die Interviewten gaben sehr einheitliche Antworten über verschiedene Standorte hinweg. Es zeigte sich auch, dass die Abschaffung des Rangsystems, nach Aussagen der Interviewten, keinen Einfluss auf die Identifikation hat. Auf den ersten Blick scheint das Engagement in Bezug auf Identifikation bei den befragten Mitarbeitenden der LUKB vorhanden zu sein. Des Weiteren würde die Abschaffung des Rangsystems nach ersten Erkenntnissen keinen Einfluss auf das Mitarbeiterengagement haben.

Teamorientierung

In dieser Subkategorie wurden alle Aussagen gesammelt, bei welchen die interviewten Personen beschreiben, wie sie oder ihre Kollegen das Wir-Gefühl im Unternehmen empfinden. Die Subkategorie hat 20 Codierungen. Dabei wurde der Hauptfokus in dieser Subkategorie auf folgende drei Punkte gelegt:

- Möglichkeit, man selbst zu sein
- Atmosphäre
- Teamgeist

Die Aussagen in dieser Subkategorie haben den Anspruch aufzuzeigen, ob im Hinblick auf Teamorientierung noch Potential besteht das Mitarbeiterengagement zu fördern. Das Thema Teamorientierungen wurde stets mit der Frage eingeleitet, wie das Wir-Gefühl im Unternehmen empfunden wird.

Das Wir-Gefühl wird von einer grossen Mehrheit der Interviewten als gut empfunden. Eine befragte Person der UKB, in welcher das Rangsystem seit drei Jahren abgeschafft wurde, meinte: „*Das Wir-Gefühl hat in den letzten Jahren gelitten.*“ (UKB, Zeile 319) Auf die Frage, ob das mit der Abschaffung der Ränge zu tun hat, antwortete jedoch dieselbe Person folgendes: „*Dass das Wir-Gefühl stark wegen den Funktionsstufen gelitten hat, glaube ich weniger.*“ (UKB, Zeile 328) Viel mehr liegt es an „*strukturellen Anpassungen*“ (UKB, Zeile 320).

In der BLKB wird die Abschaffung der Ränge als Unterstützung des Wir-Gefühls verstanden: „*Ich glaube, man hat schon sehr viel gemacht dafür. Der Teil mit den Rängen gehört*

auch dazu.“ (BLKB, Zeile 307) Auch bei der LUKB ist man mit dem Wir-Gefühl zufrieden: *„Alles in allem, im Vergleich auch zu anderen Banken, sehr hoch.“* (LUKB, Zeile 270)

Die Möglichkeit, sich selbst zu sein, wurde auch von allen befragten Personen positiv beantwortet. Jeder hat also das Gefühl, sich selber sein zu dürfen. Jedoch wurde von den meisten Interviewten darauf hingewiesen, dass man soweit sich selber sein kann, wie es angebracht ist. *„Das ist wie in den meisten sozialen Gruppen. Es ist ein Spiel zwischen individuellen und kooperativen Bedürfnissen und, also, ich kann jetzt nicht sagen, dass es eine Unausgewogenheit ist zwischen diesen beiden Polen.“* (UKB, Zeile 487)

Die Atmosphäre sowie der Teamgeist wurden ebenfalls von einer grossen Mehrheit der Befragten als positiv bewertet. Diese positiven Aussagen kamen einerseits von Mitarbeitenden, bei denen das Rangsystem schon längere Zeit abgeschafft wurde: *„Das bewerte ich sehr hoch. Das ist auch ein Grund, der mich hier haltet.“* (UKB, Zeile 199) Andererseits auch von Mitarbeitenden, bei denen zum Zeitpunkt des Interviews die Abschaffung des Rangsystems kurz bevorstand: *„Ich glaube, dass hat viel mit den Leuten zu tun, die man im Team hat. Bei uns ist es toll.“* (BLKB, Zeile 314) Ähnliche oder gleiche Antworten wurden auch von den Mitarbeitenden der LUKB gegeben.

Zum Schluss wurden alle interviewten Personen noch gefragt, ob sich ihrer Meinung nach etwas an der Zusammenarbeit verändern wird, falls das Rangsystem abgeschafft werden würde. Hierbei kamen wieder sehr einheitliche Antworten. Die meisten gaben ein kurzes *„Nein.“* (323, LUKB) zur Antwort. In der UKB gaben drei Mitarbeitende zur Antwort, dass sich daran nichts verändert hat seit das Rangsystem abgeschafft wurde. Die vierte Person meinte dazu: *„Ähm, also ich würde sagen, die Zusammenarbeit durch die Einführung der Funktionsstufen ist kooperativer geworden. In dem Sinne, dass man transparenter geworden ist, dass die Mitarbeitenden auch gelernt haben den Anspruch zu stellen, dass sie über Prozesse, Entwicklungen, Entscheide rechtzeitig und transparent informiert werden.“* (UKB, Zeile 499) Somit gab es aus ihrer Sicht eine positive Veränderung.

Interessanterweise wies in jeder Bank noch eine Person darauf hin, dass die jeweilige Bank zurzeit in strukturellen Veränderungen ist und dadurch das Wir-Gefühl etwas leidet. Jedoch sagten alle drei Personen ebenfalls, dass das mit dem Wandel der Bankindustrie zu tun hat und es deshalb nur im Moment der Fall ist.

Implikationen für die LUKB: In der LUKB scheinen alle der befragten Personen mit dem Wir-Gefühl im Unternehmen zufrieden zu sein. Eine Person wies darauf hin, dass es strukturelle Veränderungen gibt und das Wir-Gefühl deshalb etwas leidet. Jedoch wird das nicht als negativ bewertet, sondern als eine Erscheinung der Zeit. Das ist ebenfalls in der UKB und der BLKB der Fall. Die Interviewten gaben relativ einheitliche Antworten über verschiedene Standorte hinweg. Es zeigte sich auch, dass die Abschaffung des Rangsystems, nach Aussagen der Interviewten, keinen Einfluss auf die Teamorientierung hat. Auf den ersten Blick scheint das Potential für Mitarbeiterengagement in Bezug auf Teamorientierung bei den befragten Mitarbeitenden der LUKB grösstenteils ausgeschöpft zu sein. Zudem würde die Abschaffung des Rangsystems nach ersten Erkenntnissen keinen Einfluss auf das Mitarbeiterengagement in Bezug auf Teamorientierung haben.

Fairness

In dieser Subkategorie wurden alle Aussagen gesammelt, bei denen die interviewten Personen beschreiben, wie sie oder ihre Kollegen Fairness im Unternehmen empfinden. Die Subkategorie hat 17 Codierungen. Dabei wurde der Hauptfokus in dieser Subkategorie auf folgende zwei Punkte gelegt:

- *Gleichheit*: Ausgewogene Behandlung aller im Hinblick auf Vergütung und Anerkennung
- *Neutralität*: Keine Bevorzugungen im Rahmen von Einstellung und Beförderung

Somit wurde Fairness in Bezug auf Vergütung, Anerkennung, Einstellung und Beförderung untersucht. Bei dieser Subkategorie wird wieder versucht, wie schon bei der vorhergehenden, aufzuzeigen, ob Potential besteht, das Mitarbeiterengagement in Bezug auf Fairness zu fördern. Bei Fragen dieser Kategorie mussten die befragten Personen deutlich länger überlegen, bis sie eine Antwort gaben als bei allen anderen Subkategorien.

Viele der Befragten taten sich im ersten Moment schwer eine konkrete Antwort zu geben. „Das ist eine schwierige Frage. Was heisst fair? Ich habe natürlich ein anderes Verständnis davon als du. Ich verstehe darunter, dass, wenn ich zufrieden bin, ist das fair. So werden es viele verstehen.“ (BLKB, Zeile 370) Im Hinblick auf Vergütung und Anerkennung sagten jedoch die meisten, dass sie es als fair empfinden. Dasselbe auch bei Einstellungen und Beförderungen. Es wurde jedoch sehr oft darauf hingedeutet, dass es sehr stark vom Vorgesetzten abhängig ist: „Fair behandeln - dass man den gleichen Ansatz, plus minus, wählt. Klar, vieles ist immer abhängig vom Vorgesetzten.“ (UKB, Zeile 403)

Es gab auch Mitarbeitende, die gewisse Vorgehensweisen ihrer Vorgesetzten als nicht so fair empfanden: *„Also in der Vergangenheit gab es das bei Beförderungen glaube ich. Es hing halt vom Vorgesetzten ab und deshalb wurde es, je nach Standort, anders gehandhabt.“* (BLKB, Zeile 345)

Es gab einen Punkt, der von verschiedenen Personen bei allen drei Standorten genannt wurde. *„Wenn man von extern kommt, ist es anders. Das ist das Spiel, das schade ist, wenn man mitspielen muss. Wenn man im Lohn vorwärtskommen will, muss man den Betrieb verlassen und dann wieder zurückkommen. Das ist ein Spiel das mir nicht gefällt.“* (LUKB, Zeile 376)

Ein Drittel der Befragten äusserte sich negativ darüber, dass Personen, die von ausserhalb der jeweiligen Bank kommen, zu besseren Konditionen eingestellt werden. In der UKB wurden des Weiteren Fragen darüber gestellt, ob die Fairness vor drei und mehr Jahren, als es das Rangsystem noch gab, besser war. Zwei der Vier befragten meinten, dass das nichts mit dem System zu tun habe: *„Das hat nichts damit zu tun. Das hat mit den Instanzen zu tun, welche diese Auswahl treffen. Jene, die das Vorbereiten.“* (UKB, Zeile 439)

Also wird auch hier wieder auf den Vorgesetzten verwiesen. Jedoch meinten die anderen zwei Personen der UKB, dass seitdem mehr Transparenz herrsche und es darum als fairer empfunden wird: *„Ich würde eher das Umgekehrte sagen. Dadurch, dass das Funktionssystem sehr transparent ist und ich aufgrund des Funktionssystems genau sehen kann was auf dem Markt für diese Funktion gezahlt wird, kann ich relativ gut begründete Aussagen machen, warum ich jemandem, den ich einstelle, den oder diesen Grundlohn zahle.“* (UKB, Zeile 556)

Implikationen für die LUKB: Das Thema Fairness scheint ein schwieriges zu sein. Viele der Befragten, auch in der LUKB, meinten, dass externe Personen bevorzugt behandelt werden. Jedoch wurde dabei immer wieder darauf hingewiesen, dass solche Bevorzugungen oft mit der vorgesetzten Person zusammenhängen. Weiter könnte es sein, dass mit der Abschaffung eines Rangsystems und einem stärkeren Fokus auf Funktionsstufen mehr Transparenz bei Einstellungen oder Entlohnungen herrscht. Mit einer grösseren Transparenz kommt möglicherweise auch ein stärkeres Gefühl von subjektiver Fairness. Auf den ersten Blick scheint das Potential für Mitarbeiterengagement in Bezug auf Fairness bei den befragten Mitarbeitenden der LUKB nicht ausgeschöpft zu sein. Des Weiteren würde die Abschaffung des Rangsystems nach ersten Erkenntnissen einen positiven Einfluss auf das Mitarbeiterengagement in Bezug auf Fairness haben.

5. Diskussion

Im folgenden Kapitel soll die Fragestellung anhand der zusammengefassten Ergebnisse beantwortet werden. Die Fragestellung lautet:

Welche Faktoren sind bei der Entwicklung einer Alternative zum bestehenden Rangsystem zu berücksichtigen? Wie wirkt sich das Rangsystem der Luzerner Kantonalbank auf das Mitarbeiterengagement aus?

Um die beiden Teilfragen beantworten zu können, werden die wichtigsten Faktoren, die aus den Ergebnissen abgeleitet wurden, nochmals elaboriert und interpretiert. Anschliessend folgen die Handlungsempfehlungen.

Teilfrage 1: Welche Faktoren sind bei der Entwicklung einer Alternative zum bestehenden Rangsystem zu berücksichtigen?

Kulturwandel

Aus den Ergebnissen der Interviews lässt sich der Schluss ziehen, dass es einige Faktoren gibt, die es zu berücksichtigen gilt. Einer der wohl wichtigsten Faktoren ist jener, dass die Abschaffung des Rangsystems nicht als etwas losgelöstes gesehen werden sollte. Vielmehr ist es nach Aussagen vieler Mitarbeiter ein Teil der Kultur. Somit sollte die Abschaffung des Rangsystems und die Entwicklung einer Alternative in der Kultur eingewoben werden. Die LUKB muss sich bewusst sein, was für eine Kultur sie hat und welchen Weg sie in den nächsten Jahren gehen will.

Das Rangsystem wurde von den Mitarbeitenden der LUKB als altmodisch oder als ein „Dinosaurier“ bezeichnet. Wenn also die LUKB das Ziel hat, moderner zu werden und gegen aussen moderner zu wirken, ist die Abschaffung der Ränge ein Schritt in diese Richtung. Jedoch sollte dieser Schritt nicht der einzige und, wie erwähnt, nicht losgelöst sein. Die LUKB muss sich ihrer Kultur bewusst werden. Sie muss wissen, wie sie nach aussen wirken will und dementsprechend handeln. Zudem wurde vor nicht allzu langer Zeit eine Du-Kultur eingeführt. Dies könnte darauf hinweisen, dass die LUKB Tendenzen hat, in eine moderne Richtung zu gehen. Der Wille ist somit bereits vorhanden.

Vorbereitung

Bei der Einführung einer Alternative braucht es genügend Vorbereitungszeit. In der BLKB hat eine Arbeitsgruppe innerhalb eines Jahres solch eine Alternative erarbeitet. Diese Alternative war ein grösserer Fokus auf die Funktionsstufen – wie auch schon bei der UKB.

Ein Funktionsstufensystem hat nach Aussagen der Interviewten den Vorteil, dass man die Mitarbeitenden gezielter fördern kann. Jedoch ist auch bei einer gezielter Mitarbeiterentwicklung die Vorbereitung wichtig. Die LUKB muss zuerst eine Analyse ihrer Prozesse machen. Darauf abgestimmt kann sie dann Funktionen definieren und das Funktionsstufenmodell darauf aufbauen.

Emotionen

Das Rangsystem löst offensichtlich Emotionen in den Mitarbeitenden aus. Im Kapitel 2.2, Theorie des sozialen Vergleichs, wurde die Vorannahme getroffen, dass durch soziale Vergleiche negative Emotionen wie Neid bei den Mitarbeitenden der LUKB entstehen.

Diese Vorannahme konnte teilweise bestätigt werden. Gut die Hälfte hat ausgesagt, dass verglichen wird und dadurch negative Emotionen entstehen. Wenn die Mitarbeitenden von Vergleichen gesprochen haben, wurde dies jedoch nicht von allen als negativ bewertet. Es wurde teilweise erwähnt, dass Ränge motivierend wirken können – was auch von der Theorie des sozialen Vergleichs bestätigt wird. Somit wirken Ränge auf verschiedene Mitarbeitende sowohl positiv als auch negativ.

Zudem scheint es viele Hinweise zu geben, dass Personen mit einem höheren Rang stärker von negativen Emotionen betroffen sind, wenn das Rangsystem abgeschafft wird. Vielmehr geht es um das Individuum, das den Rang innehat und wie es sich darüber definiert. Für Mitarbeitende, die einen grossen Wert darauflegen, dass der Rang auf der Visitenkarte steht, haben unter Umständen grössere Mühe mit der Abschaffung. Diesen Personen sollte man gezielt emotionale Unterstützung bieten. Ebenfalls sollte man ihnen bewusst machen, dass für einen Kunden die Kompetenz nützlicher ist als der Rang, der auf einer Visitenkarte steht.

Ein weiterer wichtiger Punkt scheint zu sein, dass jene Vorzüge, die jetzt an den Rang gebunden sind, nicht einfach verloren gehen, wenn das Rangsystem abgeschafft wird. Denn dies könnte auch zu negativen Emotionen führen. Vielmehr sollten diese Goodies an Funktionen gebunden werden. So könnte das subjektive Empfinden, dass man etwas verloren hat, minimiert werden.

Kommunikation

Falls eine Abschaffung des Rangsystems stattfinden sollte, ist es für die Mitarbeitenden immens wichtig, dass diese Änderungen richtig und konkret kommuniziert werden.

Für gewisse wäre es schön, wenn sie schon im Prozess der Entwicklung einer Alternative miteinbezogen werden. Wenn jedoch einmal klar ist, wie das neue System aussieht, sollte

man sobald wie möglich eine interne Information diesbezüglich machen. Dies könnte durch ein einfaches internes Mail passieren, aber auch durch eine Veranstaltung in der die Geschäftsleitung direkt zu den Mitarbeitenden spricht.

Teilfrage 2: Wie wirkt sich das Rangsystem der Luzerner Kantonalbank auf das Mitarbeiterengagement aus?

Im Kapitel 2.3.1 wurde Mitarbeiterengagement folgendermassen definiert:

Mitarbeiterengagement ist eine emotionale Verbindung gegenüber dem Unternehmen. Damit einhergehend ist die Bereitschaft, sich positiv über das Unternehmen zu äussern, die Bindung an das Unternehmen und die Einsatzbereitschaft.

Bei der Subkategorie Identifikation konnte gezeigt werden, dass sich alle Befragten mit ihrem Unternehmen identifizieren können, dass sie bereit sind zusätzlichen Einsatz zu leisten, sie stolz auf ihr Unternehmen sind und noch länger im Betrieb bleiben wollen. Das deutet darauf hin, dass diese Personen engagiert sind. Auch bei der Subkategorie Teamorientierung äusserten sich die interviewten Personen mehrheitlich positiv. Hier gibt es somit wenig Potential, das Engagement zu fördern, da es schon gut ausgeprägt ist.

Anders ist es bei der Fairness, wo es möglicherweise noch Potential gibt. Jedoch ist der Begriff Fairness sehr abstrakt. Die Mitarbeitenden hatten mit dem Begriff Mühe und warteten oft einige Sekunden bis sie geantwortet hatten. Aussagen darüber zu machen, ob Potential besteht, das Mitarbeiterengagement zu fördern, ist deshalb schwierig.

Es kann jedoch vermutet werden, dass das Rangsystem so gut wie keinen Einfluss auf das Mitarbeiterengagement hat. Durchgehend haben alle Mitarbeitenden gesagt, dass die Abschaffung der Ränge keinen Einfluss auf die Kategorie habe, die jeweils abgefragt wurde. Das Mitarbeiterengagement ist somit keine Hürde, das Rangsystem abzuschaffen und eine Alternative einzuführen.

5.1 Handlungsempfehlungen

Nach der Auseinandersetzung mit dem Rangsystem der LUKB sowie zwölf Interviews mit Mitarbeitenden aus drei verschiedenen Kantonalbanken wird empfohlen, dass die LUKB versucht das Rangsystem abzuschaffen. Eine Modernisierung der Arbeitswelt ist nicht aufzuhalten – auch die LUKB kann sich dem nicht entziehen. Vielmehr sollte sie auch eine solche Richtung anpeilen.

Flexible Arbeitszeitmodelle, Home-Office, Tele-Arbeit, Gender und Diversity, flachere Hierarchien – diese und viele andere Aspekte können dabei betrachtet werden, um moderner

zu werden. Ein Funktionsstufensystem als Alternative sieht vielversprechend aus, da es mehr Transparenz schafft und grössere Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeitende bietet.

Zuerst muss die LUKB allerdings ein Assessment ihrer Kultur durchführen. Um einen Ist-Zustand der Unternehmenskultur zu erfassen, analysiert man laut Gontard (2002) zuerst die „leicht beobachtbaren Merkmale“ (S. 13) wie Riten, Symbole oder Verhaltensweisen. Für solch eine Erfassung und Analyse eignet sich zum Beispiel das Kulturebenen-Modell von Edgar Schein (1995). Dieses beschreibt drei Ebenen von Kulturphänomenen in einer Organisation (Abbildung 7). Die leicht beobachtbaren Merkmale, die Gontard erwähnt, könnte man als beim Modell von Edgar Schein als Artefakte verstehen. Denn nach Schein (1995) sind Artefakte Phänomene, die man sieht, hört oder fühlt.

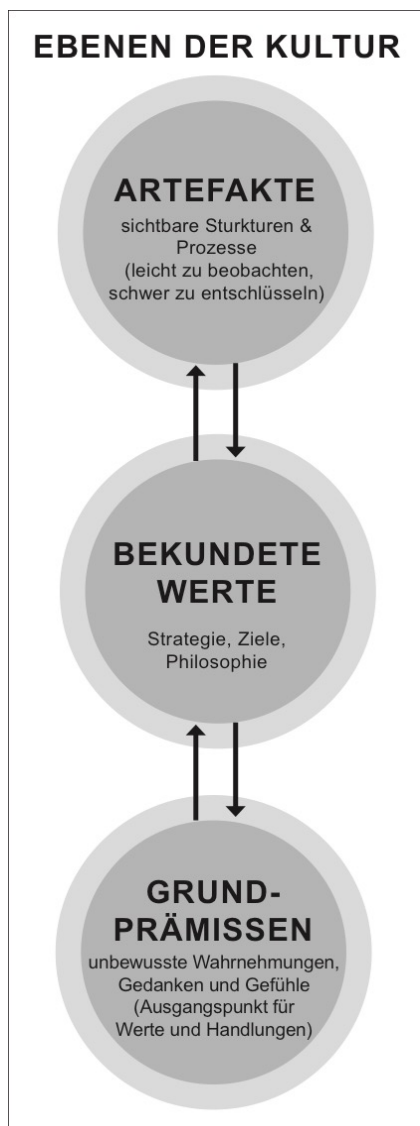


Abbildung 7: Kulturebenen-Modell von Schein (1995, S. 30, eigene Darstellung)

Dafür sollte sie eine Arbeitsgruppe zusammenstellen, welche sich mit der Entwicklung einer adäquaten Alternative befasst. Diese Arbeitsgruppe sollte Mitarbeitende aus jedem grossen Geschäftsbereich der LUKB beinhalten. Nach Aussagen der Interviewten können das zwischen eine bis zwei Personen sein, je nach Grösse des Arbeitsbereichs.

Es wird hierbei wichtig sein, dass die Arbeitsgruppe zuerst nicht nur eine einzige Alternative erarbeitet und sich dann stur darauf fokussiert. Vielmehr sollte sie mehrere Alternativen erarbeiten und diese mit der Geschäftsleitung absprechen. Man kann dabei auch die Mitarbeitenden miteinbeziehen und anhand von Umfragen in Erfahrung bringen, was sie sich wünschen oder vorstellen. Letztlich wird dann zusammen mit der Geschäftsleitung eine Alternative gewählt, welche umgesetzt wird und der Kultur der LUKB entspricht. Bevor dann das Funktionsstufensystem eingeführt wird, ist es wichtig, die Prozesse zu analysieren. Diese Analyse dient dazu herauszufinden, welche Funktionen für die Prozesse benötigt werden.

Auch sollte versucht werden, die sogenannten Goodies, welche ein Rang im jetzigen System hat, auf Funktionen zu übertragen. Dies führt unter Umständen zu einem

kleineren subjektiveren Verlustgefühl. Diese Goodies können zum Beispiel Pauschalspesen oder Ferien sein.

Wenn das Funktionsstufensystem fertiggestellt ist, wird der letzte wichtige Schritt sein, die Mitarbeitenden zu informieren und sie von all ihren Sorgen und Ängsten zu befreien. Gewisse werden sich darüber beschweren, dass ihr Rang nicht mehr auf der Visitenkarte steht. Auch werden sie ihre Bedenken äussern, dass Kunden sie nun weniger ernst nehmen werden. Andere sehen den Verlust ihres Ranges vielleicht als Bestrafung an oder es könnte sogar ein Motivationsverlust eintreten. Jedoch könnte diesem Motivationsverlust mit allfälligen Goodies, welche vom Rang auf Funktionen übertragen wurden, entgegengetreten werden.

Es ist ebenfalls möglich, dass einzelne Leute das Unternehmen verlassen werden. Diese Konsequenzen könnten eintreten, sollten jedoch kein Hindernis sein das Rangsystem abzuschaffen. Um es in den Worten eines BLKB-Mitarbeitenden auszudrücken: *„Wir werden Leute von aussen anziehen, die das wollen, die nicht Titelgläubig sind. Leute, die nicht damit leben können, werden wir verlieren. Schade, aber so ist es. Damit wird sich die Kultur verändern.“* (BLKB, Zeile 525)

6. Reflexion und Ausblick

In diesem Kapitel wird die ganze Arbeit nochmals kritisch reflektiert. Dabei werden Punkte hervorgehoben, die beim Verfassen der vorliegenden Arbeit Probleme verursacht haben. Zum Schluss folgt ein Ausblick, bei dem weitere Themengebiete vorgestellt werden, die für zukünftige Untersuchungen wichtig sein könnten.

Nach dem Kick-Off mit Herrn Jürg Stadelmann im November 2017 begann sofort die Literaturrecherche. Anfänglich war noch nicht ganz klar, ob das Konstrukt Engagement oder Commitment untersucht werden soll. Das erschwerte die Literaturrecherche erheblich. Nach einem wichtigen Gespräch anfangs Januar mit Frau Corina Wherry Obrist, welche diese Arbeit betreute, wurde jedoch klar, dass sich das Konstrukt Engagement besser eignet. Es folgte eine intensive Literaturrecherche des Konstruktes Engagement. Dabei wurde schnell klar, dass dieser Begriff teils verschwommen und vage ist. Es liess sich nur schwer eine einheitliche Definition von Engagement finden. Deshalb wurde das Modell von Great Place to Work® zur Hilfe beigezogen. Dieses bot zwar gute Hilfestellung, jedoch ist das Modell sehr intransparent und benötigte erneut intensive Recherche. Auf Nachfrage per Mail beim Hauptsitz der Schweiz und dem in Deutschland von Great Place to Work®, wie das Modell aufgebaut ist, wurde lediglich auf ein Youtube-Video verwiesen. Jedoch reichten die gewonnenen Informationen aus der Literatur letztlich um einen geeigneten Leitfaden zu erstellen.

Die Durchführung der Interviews stelle eine willkommene Abwechslung zur Erarbeitung der theoretischen Grundlagen dar. Die Interviews waren allesamt sehr spannend. Auch der Einblick in das Bankenwesen war für den Autor, der nicht aus diesem Arbeitsgebiet stammt, ausserordentlich spannend.

Die Transkription der Interviews hingegen nahm sehr viel Zeit in Anspruch. Die zwölf Interviews waren im Schnitt 45 Minuten lang. Somit gab es ungefähr neun Stunden Material, das transkribiert werden musste. Mit über 320'000 Zeichen (mit Leerzeichen) waren alle Transkriptionen fast dreimal so gross wie diese Arbeit. Jedoch zeigte sich bei der Auswertung die Nützlichkeit der Transkriptionen. Durch das erneute Abhören und Abtippen aller Interviews konnten bereits erste Überlegungen gemacht werden, welche Themen zentral sind und was für Kategorien gebildet werden können. Die Datenauswertung stellte deshalb kein Problem dar und die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen erschienen sinnvoll. Es muss jedoch klar die Aussagekraft der Daten hinterfragt werden, da es eine qualitative Erhebung mit einer Stichprobe von nur zwölf Personen ist. Davon waren lediglich vier Personen Mitarbeitende der LUKB. Obwohl die Stichprobe in Bezug auf Geschlecht und Funktio-

nen der jeweiligen Mitarbeitenden ausgeglichen ist, ist es eine geringe Anzahl von Befragten.

Der Autor steht dennoch hinter den Gestaltungsvorschlägen. Nach der Durchführung der zwölf Interviews sowie der über sechsmonatigen Auseinandersetzung mit dem Thema, wurde für ihn klar, dass das Rangsystem der LUKB ein nicht mehr zeitgemässes Modell ist. Für eine zukünftige Untersuchung sollte die LUKB eine Analyse ihrer Kultur machen. In der vorliegenden Arbeit wurde das Kulturebenen-Modell von Schein erwähnt. Dies ist jedoch bei weitem nicht das einzige Modell, das bei einer Erfassung der Unternehmenskultur hilft. Die Untersuchung der Kultur der LUKB ist sicherlich ein Themengebiet, das für eine zukünftige Untersuchung dienen könnte.

Nach einem Assessment der Kultur könnte sich die LUKB konkrete Ziele für die Zukunft machen und so in eine moderne Richtung gehen. Wenn sie sich für eine Fokussierung des Funktionsstufensystems entscheidet, sollte sich die LUKB gründlich überlegen, wie sie dieses System aufziehen will. Denn beim Aufbau dessen gibt es viel Spielraum und viel Potential, die Mitarbeitenden zufriedenzustellen und zu motivieren – aber auch das Gegenteil. Dieser Aufbau des Funktionsstufensystems wäre ebenfalls ein Themengebiet, das viel Potential für eine zukünftige Untersuchung bietet. Die interviewten Mitarbeitenden der LUKB wirkten überaus engagiert. Der Autor ist somit überzeugt, dass die LUKB bereit ist, das Rangsystem abzuschaffen. Um es mit den Worten eines BLKB-Mitarbeitenden auszudrücken: „*Ich bin überzeugt, dass das der richtige Weg für die Zukunft ist.*“ (BLKB, Zeile 563)

Was braucht es nun in der heutigen Zeit damit ein Unternehmen wie die LUKB modern und wettbewerbsfähig bleiben kann? Das ist schwierig zu beantworten. Ohne das Rangsystem wären die Hierarchien automatisch flacher. Somit wäre eine Struktur, wie das in der Einleitung erwähnte Holacracy-Modell, in Erwägung zu ziehen. Jedoch gibt es hierbei ganz klar kein Patentrezept. Jedes Unternehmen ist anders und benötigt deshalb darauf abgestimmte Modelle und Theorien. Dies spricht wieder dafür, dass, wie erwähnt, die LUKB ein Assessment ihrer Kultur machen muss und von da aus weiter in die Zukunft plant. Letztlich gibt es kein Patentrezept. Es ist für Unternehmen wichtig, wie bereits in der Einleitung erwähnt, jenseits aller Moden die richtigen und notwendigen Veränderungen in die Wege zu leiten (Springer, 2003). Diese Veränderungen sind für jedes Unternehmen individuell und müssen zuerst eruiert werden.

7. Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die mich in irgendeiner Form unterstützt und somit zum Gelingen dieser Bachelorarbeit wesentlich beigetragen haben.

Bedanken möchte ich mich herzlich bei Frau Corina Wherry Obrist, die mich während der Bachelorarbeit seitens der Hochschule fachlich begleitet hat. Unsere gemeinsamen Treffen sowie die wertvollen und konstruktiven Inputs ihrerseits waren sehr hilfreich. Ich bedanke mich sehr für ihre Geduld und die überaus angenehme Zusammenarbeit.

Weiter möchte ich mich bei Herr Jürg Stadelmann, meinem Praxispartner, bedanken. Bei unserem ersten Treffen spürte ich sofort ein Vertrauen seinerseits. Er stand immer für Fragen offen und war sehr hilfsbereit. Ich bedanke mich, dass er mir Einblicke in die Bankenswelt gab und diese Arbeit erst ermöglichte.

Zu guter Letzt möchte ich mich bei meinen Freunden, meiner Familie sowie meiner Freundin bedanken. Sie haben mich mich während dem Studium sowie während der Bachelorarbeit immer wieder unterstützt und motiviert.

8. Literaturverzeichnis

- Albrecht, S.L. (2010). Employee engagement: 10 key questions for research and practice. In S.L. Albrecht (Hrsg.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice* (S. 20-30). Cheltenham: Edward Elgar.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Armstrong, M. (1977). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Cambridge University Press.
- Byrne, Z. (2015). *Understanding Employee Engagement. Theory, Research and Practice*. New York: Taylor & Francis.
- Corcoran, K. & Crusius, J. (im Druck). Sozialer Vergleich. In D. Frey & H. W. Bierhoff (Hrsg.), *Sozialpsychologie - Soziale Motive und Soziale Einstellungen, Enzyklopädie der Psychologie* (Vol. C/VI/2). Göttingen: Hogrefe. Zugriff am 24.04.18 unter http://soco.uni-koeln.de/docs/Corcoran_Crusius_in_press_Sozialer_Vergleich.pdf
- Dudenredaktion (2018). Zugriff am 23.02.2018 unter <https://www.duden.de/node/676303/revisions/1080032/view>
- Eisele, C. (2017). *Roadmap in die Zukunft: Modelle und Überlegungen zur Ausbildung einer kommenden Generation von Pflegepersonen*. Wien: Facultas Universitätsverlag.
- Flasche, E. (2008). *Die Auswirkungen sozialer Vergleiche mit Werbemodells auf Produktbewertungen*. München, GRIN Verlag.
- Flick, U. (2012). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (5. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Gontard, M. (2002). *Unternehmenskultur und Organisationsklima. Eine empirische Untersuchung*. München: Rainer Hampp.
- Hauser, F., Schubert, A. & Aicher, M. (2008). *Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales*. Bonn.
- Hauser, F. & Schulte-Deussen, K. (2014). Mitarbeiterengagement – Ergebnis von Generationen-Management und Erfolgsfaktor für Unternehmen. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-*

Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (107-131). Berlin: Springer Gabler.

Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.

Kahn, W.A. (2010). The essence of engagement: lessons from the field. In S.L. Albrecht (Hrsg.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice* (S. 20-30). Cheltenham: Edward Elgar.

Kuckartz, U. (2014). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

Luzerner Kantonalbank AG (2016). *Jahresbericht 2016*. Zugriff am 22.02.18 unter <https://www.lukb.ch/documents/10620/1709477/LUKB-Jahresbericht-2016.pdf/fb5823d5-5f9c-4a6c-b099-631fb95af173>

Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M. & Young, S.A. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. Malden: Wiley.

Meyer, J.P., Gagné, M. & Parfyonova, N.M. (2010). In S.L. Albrecht (Hrsg.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice* (S. 62-73). Cheltenham: Edward Elgar.

Myers, D. G. (2014). *Psychologie*. Berlin Heidelberg: Springer.

Rauchstädt, X. (2000). *Intranet zur Modernisierung der Unternehmensorganisation*. München: GRIN Verlag.

Reinders, H. (2005). *Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen*. Oldenburg: Wissenschaftsverlag.

Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). *The Driver of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.

Scheele, B., & Groeben, N. (1988). *Dialog-Konsens-Methoden zur Rekonstruktion subjektiver Theorien*. Francke.

Schein, E. (1995). *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt a. M.: Campus.

Schweizer HR-Barometer (2009). *Mobilität und Arbeitgeberattraktivität*. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Springer, R. (2003). Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation: Erfolgreiches Management organisatorischer Veränderungen. Heidelberg: Springer Berlin Verlag.

9. **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1 (S.8): Dimensionen des Modells von Great Place to Work® (nach Hauser et al., 2008, S. 39, eigene Darstellung)

Abbildung 2 (S. 9): Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur, Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg (nach Hauser et al., 2008, S. 130, eigene Darstellung)

Abbildung 3 (S. 9): Haupt-Treiber für Engagement nach Hauser et al. (S. 126, eigene Darstellung)

Abbildung 4 (S. 15): Illustration der sechs Leitfäden

Abbildung 5 (S. 18): Ablaufschema der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse (nach Kuckartz, 2014, S. 78, eigene Darstellung)

Abbildung 6 (S. 20): Durchführungsschritte der zwei angewendeten Auswertungsformen (nach Kuckartz, 2014, eigene Darstellung)

Abbildung 7 (S. 42): Kulturebenen-Modell nach Edgar Schein (1995, S. 30, eigene Darstellung)

10. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 (S. 13): Samplingauswahl der zwölf Interviews

Tabelle 2 (S. 19): Erstellte Haupt- und Subkategorien

11. Anhang

A	Einverständniserklärung	Seite 53
B	Interviewleitfaden	Seite 54
C	Hauptkategorien	Seite 72
D	Subkategorien	Seite 73

A Einverständniserklärung

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben mit mir dieses Interview durchzuführen. Um dieses Interview für meine Arbeit auswerten zu dürfen, wird Ihnen diese Einverständniserklärung vorgelegt. Sie erhalten auch eine Kopie davon. Zu Beginn werden Ihnen stichwortartig einige Informationen zu dieser Arbeit mitgeteilt, bevor Sie gebeten werden, Ihre Unterschrift zu geben.

Forschungsprojekt: Bachelorarbeit „Rangsystem und Engagement“

Ziel der Bachelorarbeit: Das Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, wie sich das Rangsystem der Luzerner Kantonalbank auf das Mitarbeiterengagement auswirkt. Weiterhin soll herausgefunden werden, welche Faktoren bei der Entwicklung einer Alternative zum bestehenden Rang- und Beförderungssystem zu berücksichtigen sind.

Durchführender Interviewer und Ansprechperson bei weiteren Fragen:

Marco Guglielmo
marco.guglielmo@students.fhnw.ch
079 359 32 71

Praxispartner: Herr Dr. Jürg Stadelmann, Luzerner Kantonalbank AG

Hochschule: Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Angewandte Psychologie
Nordwestschweiz, Olten

Betreuende Dozentin: Frau Corina Wherry Obrist

Ich bin damit einverstanden, dass dieses Interview mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und anschliessend vom Interviewer Marco Guglielmo in Schriftform gebracht wird. Für die weitere wissenschaftliche Auswertung des Interviewtextes werden alle Angaben zu meiner Person aus dem Text entfernt und/oder anonymisiert. Ich wurde sowohl über den Titel der Arbeit wie auch über die Handhabung meiner Daten informiert und bin damit einverstanden. Ich weiss, dass ich das Interview jederzeit abbrechen darf ohne einen Grund dafür zu nennen. Ich habe den Text dieser Einverständniserklärung gelesen und verstanden.

Ort: _____ Unterschrift des Interviewten: _____

Datum: _____ Unterschrift des Interviewenden: _____

B Leitfaden

LEITFADEN LUZERNER KANTONALBANK

Halbstandardisiertes Interview mit:

Datum:

Dauer:

EINLEITUNGSTEXT

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen dieses Interview bezüglich Engagement und Rangsysteme mit mir durchzuführen. Ist es Ihnen Recht, wenn ich das Interview aufnehmen? Dann kann ich Ihnen in Ruhe zuhören und das Interview anschliessend auswerten. Die Audioaufzeichnung werde natürlich nur ich abhören. Wenn ich das Interview ausgewertet habe, werde ich gewisse Aussagen davon in anonymisierter Form in den Anhang meiner Arbeit fügen. Damit ich dies darf, bräuchte ich jedoch noch Ihre Unterschrift. Dazu habe ich eine Einverständniserklärung geschrieben. Sie dürfen sich nun Zeit nehmen, diese durchzulesen.

Besten Dank für das Ausfüllen der Einverständniserklärung.

Das Interview dauert höchstens 60 Minuten. Es geht bei Ihren Antworten nicht um richtig oder falsch. Vielmehr sollen Sie aus dem Bauch heraus so offen wie möglich Ihre Meinung äussern. Falls Sie keine Fragen mehr haben, können wir mit dem Interview beginnen. Ich starte nun die Aufnahme und beginne mit der ersten Frage.

THEMA	SCHLÜSSELFRAGEN	EVENTUALFRAGEN
Funktionsstufen	1) Was glauben Sie ist die Motivation der LUKB mit einem Rangsystem zu arbeiten? 2) Welchen Rang bekleiden Sie? 3) Wären Sie daran interessiert, das Rangsystem abzuschaffen? Warum? 4) Was für Alternativen sind vorstellbar? 5) Worauf müsste man bei einem Wechsel achten? 6) Haben Sie das Gefühl, dass eine Mehrheit der Mitarbeitenden der LUKB mit dem Rangsystem zufrieden ist oder wünscht sie sich eine Änderung? Wieso?	Was denken wohl Ihre Kollegen?

Identifikation

Sind Sie stolz, für Ihr Unternehmen zu arbeiten? Würde sich das verändern, wenn ein alternatives Beförderungssystem eingeführt werden würde?
Wenn ja, wie?

Wie ist es bei Ihren Kollegen?

Wie viele Stunden pro Woche arbeiten Sie ungefähr?
Kommen diese Stunden auch ausserhalb der normalen Bürozeiten und ausserhalb Ihres Arbeitsplatzes zustande?

Kommt Mehrarbeit regelmässig vor?

Falls dem so ist, welche der folgenden Aussagen trifft eher zu:

- Ich kompensiere meine Überzeit oder erhalte Entschädigung dafür.
- Ich achte mich nicht darauf. Das gehört zum Job und ist mit Lohn/Bonus abgegolten.

Würde sich das verändern mit der Einführung von einem alternativen Beförderungssystem?

Auf einer Skala von 0 – 100% wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie in 5 Jahren noch bei der LUKB arbeiten?
Was spricht dafür/was dagegen?

Würde sich das verändern mit der Einführung von einem alternativen Beförderungssystem?

Teamorientierung

Wie empfinden Sie das Wir-Gefühl

Wie erleben Sie die Atmosphäre?

Wie erleben Sie den Teamgeist?

Würde sich an der Art der Zusammenarbeit in der Bank mit der Einführung von einem alternativen Beförderungssystem etwas verändern?

Fairness

Glauben Sie, dass im Hinblick auf Vergütung und Anerkennung alle Mitarbeitenden fair behandelt werden?

Glauben Sie, dass es Bevorzugen im Rahmen von Einstellung und Beförderung gibt?

Wäre das mit einem alternativen Beförderungssystem anders?

Glauben Sie, dass bei Beförderungen Transparenz bei den Kriterien besteht und das Beförderungsentscheide fair getroffen werden?

Sind die Kriterien eindeutig?

Gibt es Interpretationsspielraum?

Gibt es ein Anrecht, bei der Erfüllung gewisser Kriterien, befördert zu werden?

Engagement

Glauben Sie, dass sich die Unternehmenskultur mit der Einführung eines alternativen Beförderungssystems verändern würde? Wenn ja, wie?

Was verstehen Sie unter dem Begriff Engagement?

LEITFADEN LUZERNER KANTONALBANK (PERSONALLEITUNG)

Halbstandardisiertes Interview mit:

Datum:

Dauer:

EINLEITUNGSTEXT

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen dieses Interview bezüglich Engagement und Rangsysteme mit mir durchzuführen. Ist es Ihnen Recht, wenn ich das Interview aufnehmen? Dann kann ich Ihnen in Ruhe zuhören und das Interview anschliessend auswerten. Die Audioaufzeichnung werde natürlich nur ich abhören. Wenn ich das Interview ausgewertet habe, werde ich gewisse Aussagen davon in anonymisierter Form in den Anhang meiner Arbeit fügen. Damit ich dies darf, bräuchte ich jedoch noch Ihre Unterschrift. Dazu habe ich eine Einverständniserklärung geschrieben. Sie dürfen sich nun Zeit nehmen, diese durchzulesen.

Besten Dank für das Ausfüllen der Einverständniserklärung.

Das Interview dauert höchstens 60 Minuten. Es geht bei Ihren Antworten nicht um richtig oder falsch. Vielmehr sollen Sie aus dem Bauch heraus so offen wie möglich Ihre Meinung äussern. Falls Sie keine Fragen mehr haben, können wir mit dem Interview beginnen. Ich starte nun die Aufnahme und beginne mit der ersten Frage.

THEMA	SCHLÜSSELFRAGEN	EVENTAULFRAGEN
Funktionsstufen	<p>Was ist die Motivation die LUKB, mit einem Rangsystem zu arbeiten?</p> <p>Wie funktioniert dieses System?</p> <p>Nach welchen Kriterien werden Beförderungen ausgesprochen?</p> <p>Welchen Rang bekleiden Sie?</p> <p>Wären Sie daran interessiert, das Rangsystem abzuschaffen? Warum?</p> <p>Was für Alternativen sind vorstellbar?</p> <p>Worauf müsste man bei einem Wechsel achten?</p> <p>Haben Sie das Gefühl, dass eine Mehrheit der Mitarbeitenden der LUKB mit dem Rangsystem zufrieden ist oder wünscht sie sich eine Änderung? Wieso?</p>	<p>Was denken wohl Ihre Kollegen?</p>

Identifikation

Sind Sie stolz, für Ihr Unternehmen zu arbeiten? Würde sich das verändern, wenn ein alternatives Beförderungssystem eingeführt werden würde?
Wenn ja, wie?

Wie ist es bei Ihren Kollegen?

Wie viele Stunden pro Woche arbeiten Sie ungefähr?
Kommen diese Stunden auch ausserhalb der normalen Bürozeiten und ausserhalb Ihres Arbeitsplatzes zustande?

Kommt Mehrarbeit regelmässig vor?
Falls dem so ist, welche der folgenden Aussagen trifft eher zu:
· Ich kompensiere meine Überzeit oder erhalte Entschädigung dafür.
· Ich achte mich nicht darauf. Das gehört zum Job und ist mit Lohn/Bonus abgegolten.

Würde sich das verändern mit der Einführung von einem alternativen Beförderungssystem?

Auf einer Skala von 0 – 100% wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie in 5 Jahren noch bei der LUKB arbeiten?
Was spricht dafür/ was dagegen?

Würde sich das verändern mit der Einführung von einem alternativen Beförderungssystem?

Teamorientierung

Wie empfinden Sie das Wir-Gefühl in der LUKB?

Wie erleben Sie die Atmosphäre?

Wie erleben Sie den Teamgeist?

Würde sich an der Art der Zusammenarbeit in der Bank mit der Einführung eines alternativen Beförderungssystems etwas verändern?

Fairness

Glauben Sie, dass im Hinblick auf Vergütung und Anerkennung alle Mitarbeitenden fair behandelt werden?

Glauben Sie, dass es Bevorzugungen im Rahmen von Einstellung und Beförderung gibt?

Wäre das mit einem alternativen Beförderungssystem anders?)

Glauben Sie, dass bei Beförderungen Transparenz bei den Kriterien besteht und das Beförderungssentscheide fair getroffen werden?

Sind die Kriterien eindeutig?

Gibt es Interpretationsspielraum?

Gibt es ein Anrecht, bei der Erfüllung gewisser Kriterien, befördert zu werden?

Engagement

Glauben Sie, dass sich die Unternehmenskultur mit der Einführung eines alternativen Beförderungssystems verändern würde? Wenn ja, wie?

Was verstehen Sie unter dem Begriff Engagement?

LEITFADEN BASELLANDSCHAFTLICHE KANTONALBANK (PERSONALLEITUNG)

Halbstandardisiertes Interview mit:

Datum:

Dauer:

EINLEITUNGSTEXT

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen dieses Interview bezüglich Engagement und Rangsysteme mit mir durchzuführen. Ist es Ihnen Recht, wenn ich das Interview aufnehme? Dann kann ich Ihnen in Ruhe zuhören und das Interview anschliessend auswerten. Die Audioaufzeichnung werde natürlich nur ich abhören. Wenn ich das Interview ausgewertet habe, werde ich gewisse Aussagen davon in anonymisierter Form in den Anhang meiner Arbeit fügen. Damit ich dies darf, bräuchte ich jedoch noch Ihre Unterschrift. Dazu habe ich eine Einverständniserklärung geschrieben. Sie dürfen sich nun Zeit nehmen, diese durchzulesen.

Besten Dank für das Ausfüllen der Einverständniserklärung.
Das Interview dauert höchstens 60 Minuten. Es geht bei Ihren Antworten nicht um richtig oder falsch. Vielmehr sollen Sie aus dem Bauch heraus so offen wie möglich Ihre Meinung äussern. Falls Sie keine Fragen mehr haben, können wir mit dem Interview beginnen. Ich starte nun die Aufnahme und beginne mit der ersten Frage.

THEMA	SCHLÜSSELFRAGEN	EVENTUALFRAGEN
Funktionsstufen	<p>Was war die Motivation der BLKB, Funktionsstufen einzuführen?</p> <p>Welche Ränge gab es vor der Einführung von Funktionsstufen?</p> <p>Nach welchen Kriterien werden Beförderungen vorgenommen?</p> <p>Wie sieht das soeben eingeführte Funktionssystem aus?</p> <p>Wie hat die BLBK sich auf den Wechsel vorbereitet?</p> <p>Welche Probleme hat man vorausgesehen und wie hat man sie gelöst?</p> <p>Welche Probleme traten überraschend auf und wie ist man damit umgegangen?</p> <p>Hat man Probleme vermutet, die nicht aufgetreten sind?</p> <p>Welche Empfehlungen geben Sie einer anderen Bank falls sie ebenfalls einen Wechsel von einem Rang- zu einem Funktionssystem vornehmen würde?</p> <p>Wie fühlen Sie sich mit dem System der Funktionsstufen, ohne Ränge?</p>	

Identifikation

Sind Sie stolz für Ihr Unternehmen zu arbeiten? Hat sich der Einführung von Funktionsstufen -bzw. der Abschaffung von Rängen verändert?
Wenn ja, wie? Wie ist es bei Ihren Kollegen?

Wie viele Stunden pro Woche arbeiten Sie ungefähr?
Kommen diese Stunden auch ausserhalb der normalen Bürozeiten und ausserhalb Ihres Arbeitsplatzes zustande?

Kommt Mehrarbeit regelmässig vor?
Falls dem so ist, welche der folgenden Aussagen trifft eher zu:
· Ich kompensiere meine Überzeit oder erhalte Entschädigung dafür.
· Ich achte mich nicht darauf. Das gehört zum Job und ist mit Lohn/Bonus abgegolten.

Hat sich das verändert seit der Einführung von Funktionsstufen?

Auf einer Skala von 0 – 100% wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie in 5 Jahren noch bei der BLBK arbeiten? Was spricht dafür/was dagegen?

Hat sich das verändert seit der Einführung von Funktionsstufen?

Teamorientierung

Wie empfinden Sie das Wir-Gefühl in der BLKB?

Wie erleben Sie die Atmosphäre?

Wie erleben Sie den Teamgeist?

Hat sich an der Art der Zusammenarbeit in der Bank mit der Einführung von Funktionsstufen etwas verändert?

Fairness

Glauben Sie, dass im Hinblick auf Vergütung und Anerkennung alle Mitarbeitenden fair behandelt werden?

Glauben Sie, dass es Bevorzugungen im Rahmen von Einstellung und Beförderung gibt? War das früher anders?

Glauben Sie, dass bei der Einführung in Funktionsstufen Transparenz über die Kriterien und Fairness besteht?

Sind die Kriterien eindeutig?

Gibt es Interpretationsspielraum?

Gibt es ein Anrecht, bei der Erfüllung gewisser Kriterien, in eine nächste Funktionsstufe eingeteilt/befördert zu werden?

Engagement

Glauben Sie, dass sich die Unternehmenskultur mit der Einführung von Funktionsstufen verändert hat bzw. noch verändern wird? Wenn ja, wie?

Was verstehen Sie unter dem Begriff Engagement?

LEITFADEN BASELLANDSCHAFTLICHE KANTONALBANK

Halbstandardisiertes Interview mit: _____

Datum: _____

Dauer: _____

EINLEITUNGSTEXT

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen dieses Interview bezüglich Engagement und Rangsysteme mit mir durchzuführen. Ist es Ihnen Recht, wenn ich das Interview aufnehmen? Dann kann ich Ihnen in Ruhe zuhören und das Interview anschliessend auswerten. Die Audioaufzeichnung werde natürlich nur ich abhören. Wenn ich das Interview ausgewertet habe, werde ich gewisse Aussagen davon in anonymisierter Form in den Anhang meiner Arbeit fügen. Damit ich dies darf, bräuchte ich jedoch noch Ihre Unterschrift. Dazu habe ich eine Einverständniserklärung geschrieben. Sie dürfen sich nun Zeit nehmen, diese durchzulesen.

Besten Dank für das Ausfüllen der Einverständniserklärung.

Das Interview dauert höchstens 60 Minuten. Es geht bei Ihren Antworten nicht um richtig oder falsch. Vielmehr sollen Sie aus dem Bauch heraus so offen wie möglich Ihre Meinung äussern. Falls Sie keine Fragen mehr haben, können wir mit dem Interview beginnen. Ich starte nun die Aufnahme und beginne mit der ersten Frage.

THEMA	SCHLÜSSELFRAGEN	EVENTAULFRAGEN
Funktionsstufen	1) Was glauben Sie ist die Motivation der BLKB, Ränge abzuschaffen und Funktionsstufen einzuführen?	
	2) Wie hat man sich auf den bevorstehenden Wechsel vom Rangsystem zu Funktionsstufen vorbereitet?	Gab es Bedenken?
	3) Welchen Rang bekleideten Sie bis Ende 2017?	
	4) Welche Funktionsstufe haben Sie seit 1.1.18?	
	5) Wie beurteilen Sie die Abschaffung der Ränge?	
	6) Was hat man bei der Vorbereitung weniger gut gemacht?	Was hat man gut gemacht?
	7) Welche Empfehlungen geben Sie einer anderen Bank?	
	8) Wie fühlen Sie sich mit dem System der Funktionsstufen, ohne Ränge?	

Identifikation

Sind Sie stolz für Ihr Unternehmen zu arbeiten? Hat sich das mit der Einführung von Funktionsstufen bzw. der Abschaffung von Rängen verändert?
Wenn ja, wie?

Wie ist es bei Ihren Kollegen?

Wie viele Stunden pro Woche arbeiten Sie ungefähr?
Kommen diese Stunden auch ausserhalb der normalen Bürozeiten und ausserhalb Ihres Arbeitsplatzes zustande?

Kommt Mehrarbeit regelmässig vor?
Falls dem so ist, welche der folgenden Aussagen trifft eher zu:
· Ich kompensiere meine Überzeit oder erhalte Entschädigung dafür.
· Ich achte mich nicht darauf. Das gehört zum Job und ist mit Lohn/Bonus abgegolten.

Hat sich das verändert seit der Einführung von Funktionsstufen?

Auf einer Skala von 0 – 100% wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie in 5 Jahren noch bei der BLBK arbeiten?
Was spricht dafür/was dagegen?

Hat sich das verändert seit der Einführung von Funktionsstufen?

Teamorientierung

Wie empfinden Sie das Wir-Gefühl in der BLKB?

Wie erleben Sie die Atmosphäre?

Wie erleben Sie den Teamgeist?

Hat sich an der Art der Zusammenarbeit in der Bank mit der Einführung von Funktionsstufen etwas verändert?

Fairness

Glauben Sie, dass im Hinblick auf Vergütung und Anerkennung alle Mitarbeitenden fair behandelt werden?

Glauben Sie, dass es Bevorzugungen im Rahmen von Einstellung und Beförderung gibt? War das früher anders?

Glauben Sie, dass bei der Einführung in Funktionsstufen Transparenz über die Kriterien und Fairness besteht?

Sind die Kriterien eindeutig?

Gibt es Interpretationsspielraum?

Gibt es ein Anrecht, bei der Erfüllung gewisser Kriterien, in eine nächste Funktionsstufe eingeteilt/befördert zu werden?

Engagement

Glauben Sie, dass sich die Unternehmenskultur mit der Einführung von Funktionsstufen verändert hat bzw. noch verändern wird? Wenn ja, wie?

Was verstehen Sie unter dem Begriff Engagement?

LEITFADEN URNER KANTONALBANK (PERSONALLEITUNG)

Halbstandardisiertes Interview mit: _____

Datum: _____

Dauer: _____

EINLEITUNGSTEXT

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen dieses Interview bezüglich Engagement und Rangsysteme mit mir durchzuführen. Ist es Ihnen Recht, wenn ich das Interview aufnehme? Dann kann ich Ihnen in Ruhe zuhören und das Interview anschliessend auswerten. Die Audioaufzeichnung werde natürlich nur ich abhören. Wenn ich das Interview ausgewertet habe, werde ich gewisse Aussagen davon in anonymisierter Form in den Anhang meiner Arbeit fügen. Damit ich dies darf, bräuchte ich jedoch noch Ihre Unterschrift. Dazu habe ich eine Einverständniserklärung geschrieben. Sie dürfen sich nun Zeit nehmen, diese durchzulesen.

Besten Dank für das Ausfüllen der Einverständniserklärung.

Das Interview dauert höchstens 60 Minuten. Es geht bei Ihren Antworten nicht um richtig oder falsch. Vielmehr sollen Sie aus dem Bauch heraus so offen wie möglich Ihre Meinung äussern. Falls Sie keine Fragen mehr haben, können wir mit dem Interview beginnen. Ich starte nun die Aufnahme und beginne mit der ersten Frage.

THEMA	SCHLÜSSELFRAGEN	EVENTAULFRAGEN
Funktionsstufen	Was war die Motivation der UKB, Funktionsstufen einzuführen?	
	Welche Ränge gab es früher?	
	Nach welchen Kriterien wurden Beförderungen vorgenommen?	
	Wie sieht das aktuelle Funktionssystem aus?	
	Wie hat die UKB sich auf den Wechsel vorbereitet?	
	Welche Probleme hat man vorausgesehen und wie hat man sie gelöst?	
	Welche Probleme traten überraschend auf und wie ist man damit umgegangen?	
	Hat man Probleme vermutet, die nicht aufgetreten sind?	
	Welche Empfehlungen geben Sie einer anderen Bank ebenfalls einen Wechsel von einem Rang- zu Funktionssystem vornehmen würde?	
	Wie fühlen Sie sich mit dem System der Funktionsstufen, ohne Ränge?	

Identifikation

Sind Sie stolz, für Ihr Unternehmen zu arbeiten? Hat sich das im Verlaufe der Zeit verändert, seit Funktionsstufen eingeführt bzw. Ränge abgeschafft wurden?
Wenn ja, wie?

Wie ist es bei Ihren Kollegen?

Wie viele Stunden pro Woche arbeiten Sie ungefähr?
Kommen diese Stunden auch ausserhalb der normalen Bürozeiten und ausserhalb Ihres Arbeitsplatzes zustande?

Kommt Mehrarbeit regelmässig vor?
Falls dem so ist, welche der folgenden Aussagen trifft eher zu:
· Ich kompensiere meine Überzeit oder erhalte Entschädigung dafür.
· Ich achte mich nicht darauf. Das gehört zum Job und ist mit Lohn/Bonus abgegolten.

Hat sich das verändert seit der Einführung von Funktionsstufen?

Auf einer Skala von 0 – 100% wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie in 5 Jahren noch bei der UKB arbeiten?
Was spricht dafür/was dagegen?

Hat sich das verändert seit der Einführung von Funktionsstufen?

Teamorientierung

Wie empfinden Sie das Wir-Gefühl in der UKB?

Können Sie in einer Gruppe sich selber sein oder müssen Sie sich verstellen?

Wie erleben Sie die Atmosphäre?

Wie erleben Sie den Teamgeist?

Hat sich an der Art der Zusammenarbeit in der Bank mit der Einführung von Funktionsstufen etwas verändert?

Fairness

Glauben Sie, dass im Hinblick auf Vergütung und Anerkennung alle Mitarbeitenden fair behandelt werden?

Glauben Sie, dass es Bevorzugungen im Rahmen von Einstellung und Beförderung gibt? War das früher anders?

Glauben Sie, dass bei der Einführung in Funktionsstufen Transparenz über die Kriterien und Fairness besteht?

Sind die Kriterien eindeutig?

Gibt es Interpretationsspielraum?

Gibt es ein Anrecht, bei der Erfüllung gewisser Kriterien, in eine nächste Funktionsstufe eingeteilt/befördert zu werden?

Engagement

Glauben Sie, dass sich die Unternehmenskultur seit der Einführung von Funktionsstufen verändert hat? Wenn ja, wie?

Was verstehen Sie unter dem Begriff Engagement?

LEITFADEN URNER KANTONALBANK

Halbstandardisiertes Interview mit: _____

Datum: _____

Dauer: _____

EINLEITUNGSTEXT

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen dieses Interview bezüglich Engagement und Rangsysteme mit mir durchzuführen. Ist es Ihnen Recht, wenn ich das Interview aufnehme? Dann kann ich Ihnen in Ruhe zuhören und das Interview anschliessend auswerten. Die Audioaufzeichnung werde natürlich nur ich abhören. Wenn ich das Interview ausgewertet habe, werde ich gewisse Aussagen davon in anonymisierter Form in den Anhang meiner Arbeit fügen. Damit ich dies darf, bräuchte ich jedoch noch Ihre Unterschrift. Dazu habe ich eine Einverständniserklärung geschrieben. Sie dürfen sich nun Zeit nehmen, diese durchzulesen.

Besten Dank für das Ausfüllen der Einverständniserklärung.

Das Interview dauert höchstens 60 Minuten. Es geht bei Ihren Antworten nicht um richtig oder falsch. Vielmehr sollen Sie aus dem Bauch heraus so offen wie möglich Ihre Meinung äussern. Falls Sie keine Fragen mehr haben, können wir mit dem Interview beginnen. Ich starte nun die Aufnahme und beginne mit der ersten Frage.

THEMA	SCHLÜSSELFRAGEN	EVENTAULFRAGEN
Funktionsstufen	1) Was glauben Sie war die Motivation der UKB, Ränge abzuschaffen und Funktionsstufen einzuführen?	
	2) Wie hat man sich damals auf den Wechsel vom Rangsystem zu Funktionsstufen vorbereitet?	Gab es Bedenken?
	3) Welchen Rang bekleideten Sie damals?	
	4) Welche Funktionsstufe haben Sie jetzt?	
	5) Wie beurteilen Sie die Abschaffung der Ränge?	
	6) Was hat man beim Vorgang weniger gut gemacht? Was war gut?	
	7) Welche Empfehlungen geben Sie einer anderen Bank?	
	8) Wie fühlen Sie sich mit dem System der Funktionsstufen, ohne Ränge?	

Identifikation

Sind Sie stolz, für Ihr Unternehmen zu arbeiten? Hat sich das verändert, seit Funktionsstufen eingeführt bzw. Ränge abgeschafft wurden? Wenn ja, wie (im Laufe der Jahre)?

Wie ist es bei Ihren Kollegen?

Wie viele Stunden pro Woche arbeiten Sie ungefähr?
Kommen diese Stunden auch ausserhalb der normalen Bürozeiten und ausserhalb Ihres Arbeitsplatzes zustande?

Kommt Mehrarbeit regelmässig vor?

Falls dem so ist, welche der folgenden Aussagen trifft eher zu:

- Ich kompensiere meine Überzeit oder erhalte Entschädigung dafür.
- Ich achte mich nicht darauf. Das gehört zum Job und ist mit Lohn/Bonus abgegolten.

Hat sich das verändert seit der Einführung von Funktionsstufen?

Auf einer Skala von 0 – 100% wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie in 5 Jahren noch bei der UKB arbeiten? Was spricht dafür/was dagegen?

Hat sich das verändert seit der Einführung von Funktionsstufen?

Teamorientierung

Wie empfinden Sie das Wir-Gefühl in der UKB?

Können Sie in einer Gruppe sich selber sein oder müssen Sie sich verstellen?

Wie erleben Sie die Atmosphäre?

Wie erleben Sie den Teamgeist?

Hat sich an der Art der Zusammenarbeit in der Bank mit der Einführung von Funktionsstufen etwas verändert?

Fairness

Glauben Sie, dass im Hinblick auf Vergütung und Anerkennung alle Mitarbeitenden fair behandelt werden?

Glauben Sie, dass es Bevorzugungen im Rahmen von Einstellung und Beförderung gibt? War das früher anders?

Glauben Sie, dass bei der Einführung in Funktionsstufen Transparenz über die Kriterien und Fairness besteht?

Sind die Kriterien eindeutig?

Gibt es Interpretationsspielraum?

Gibt es ein Anrecht, bei der Erfüllung gewisser Kriterien, in eine nächste Funktionsstufe eingeteilt/befördert zu werden?

Engagement

Glauben Sie, dass sich die Unternehmenskultur seit der Einführung von Funktionsstufen verändert hat? Wenn ja, wie?

Was verstehen Sie unter dem Begriff Engagement?

C Hauptkategorien

Hauptkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Anzahl Codierung
Rangsystem	Aussagen über die Einführung, Abschaffung oder Bewertung des Rangsystems. Auch Hinweise, worauf man bei einer Änderung des Rangsystems achten muss. Es werden in dieser Hauptkategorie alle relevanten Aussagen gesammelt die das Rang- oder Funktionssystem betreffen und zur Beantwortung der Fragestellung beitragen.	<i>Sobald man ein Rangsystem hat, wo man von jedem weiss, wie viele Sterne oder Striche die Person auf der Schulter hat, sind jene Personen zufrieden, die eine Beförderung erhalten. Aber unvermeidlich damit verbunden ist, dass alle, die nicht befördert werden, potentiell Frust haben. Sie können nicht alle auf einmal befördern. (L, Zeile 66)</i>	162
Mitarbeiterengagement	Mitarbeiterengagement ist eine emotionale Verbindung gegenüber dem Unternehmen. Damit einhergehend ist die Bereitschaft, sich positiv über das Unternehmen zu äussern, die Bindung an das Unternehmen und die Einsatzbereitschaft. Alles, was mit Mitarbeiterengagement zu tun hat wird in dieser Hauptkategorie abgedeckt sowie Aussagen über das Commitment, wenn sie zur Beantwortung der Fragestellung dienlich sind, werden in dieser Hauptkategorie erfasst.	<i>Für mich hat Engagement damit zu tun, dass ich will. Auch damit, Flexibilität zu zeigen, sich einzusetzen, sich zu positionieren, sich aktiv etwas beizubringen. Das ist für mich Engagement. Es ist nicht nur das zeitliche. Also nicht je länger jemand am Arbeitsplatz sitzt, desto engagierter ist er. (B, Zeile 424)</i>	58

D Subkategorien

Rangsystem

Subkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Anzahl Codierungen
Modernisierung	In dieser Subkategorie werden Aussagen gesammelt, bei welchen die Mitarbeitenden darauf verwiesen haben, dass die Abschaffung der Ränge eine Modernisierung darstelle. Dazu gehören auch Aussagen, welche betonen, dass das Rangsystem veraltet ist.	<i>Ich habe es schon gesagt, ich glaube, es passiert eine Modernisierung. Ja, ich sag Modernisierung unserer Kultur. Das wird von dieser Abschaffung mitunterstützt. So erhalten wir hoffentlich den „touch“ einer modernen Bank. (B, Zeile 533)</i>	26
Entwicklungsmöglichkeiten	Diese Kategorie beinhaltet im Kontext des Rangsystems die Chancen von Entwicklungsmöglichkeiten, welche die Abschaffung des Rangsystems mit sich bringt. Dazu gehören sowohl positive als auch negative Beispiele.	<i>So dem Mitarbeitenden Entwicklungsperspektiven aufzeigen, ausserhalb einer Rangstruktur. Damit die Hierarchie etwas abbauen, aufweichen. So entsteht ein einfacherer Zugang zu Mitarbeitenden, die vermeintlich hierarchisch höher sind. Der Hauptfokus ist aber, Mitarbeitende ins Zentrum zu setzen, sie zu entwickeln und Perspekti-</i>	22

		ven aufzuzeigen. (B, Zeile 6)	
Wirkung nach aussen	Auftritt nach aussen soll die Bedeutung der Ränge im Kontext von Kundenkontakt aufzeigen.	<p><i>Wenn ein Kunde einem Vizedirektor gegenübergesessen hat oder ein Prokurist vor sich hatte, hatte das vielleicht einen anderen Einfluss beim Kunden als wenn jetzt einfach nur der Kundenberater da ist. Ich denke, dass man da durchaus Möglichkeiten aus der Hand gegeben hat beim Auftritt nach aussen.</i></p> <p>(U, Zeile 66)</p>	25
Macht und Status	Macht und Status in Bezug auf das Rangsystem bedeutet, dass durch den Rang, den man innehat, ein gewisser Prestige symbolisiert wird und was die Implikationen dessen sind.	<p><i>Weil es einfach ein Profilierungsding ist, jeder weiss Vizedirektor ist etwas Besseres, höheres als Prokurist und so weiter. Also es ist eine gewisse Wertigkeit. Und ich sage mal, dass die, die es erreicht haben, haben es ja dann. Warum sollte es dann abgeschafft werden?</i></p> <p>(L, Zeile 63)</p>	24
Vergleichen	Vergleichen in diesem Kontext bedeutet, wenn sich Mit-	„Für mich ist der Rang auch	16

	arbeitende im Rangsystem über ihren Rang vergleichen und was es für sie bedeutet.	eine falsche Vergleichsmöglichkeit. Vergleichen macht unzufrieden. (B, 286)	
Massnahmen für Abschaffung	In dieser Subkategorie werden alle Aussagen gesammelt die darauf hinweisen, worauf laut der Befragten bei einer Abschaffung des Rangsystems geachtet werden muss.	<i>Kommunikation intern. Es müsste klar Hand und Fuss haben. Für mich wäre das weniger ein Problem, wenn meine Handlungsvollmacht abgeschafft werden würde. (L, Zeile 86)</i>	23
Kulturelle Übereinstimmung	Kulturelle Übereinstimmung heisst, dass das Rangsystem bzw. die Abschaffung dessen mit der Kultur der Unternehmung übereinstimmen muss.	<i>Ich glaube, dass es darum geht, dass man sich sehr gut überlegt, was man für eine Kultur hat und was für eine Kultur man will. Der Wechsel vom Rang zum Funktionssystem, macht dann Sinn, wenn es grundsätzlich in einem Unternehmenskulturprozess passt. (U, Zeile 300)</i>	26

Mitarbeiterengagement

Subkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Anzahl Codierungen
Identifikation	Identifikation heisst sich mit dem eigenen Unternehmen identifizieren zu können, stolz auf das Unternehmen zu sein, noch länger im Unternehmen bleiben zu wollen sowie die Bereitschaft, zusätzlichen Einsatz zu leisten. Alle Aussagen, welche das implizit oder explizit ansprechen werden in dieser Subkategorie gesammelt.	<p><i>Ich bin sehr stolz hier zu arbeiten. Sonst wäre ich nicht immer noch hier. (B, Zeile 210)</i></p> <p><i>Aber das ist für mich kein Thema. Ich habe eine Funktion auszuüben und die übe ich aus. Mit dieser Funktion, die ich ausübe, kommen Abendveranstaltungen dazu, Wochenendarbeiten, Kundenanlässe, die am Abend sind usw. Das ist sehr frei. Wir haben jetzt auch die Möglichkeit, Home Office zu betreiben. (B, Zeile 260)</i></p>	21
Teamorientierung	In dieser Subkategorie werden alle Aussagen gesammelt welche die Zusammenarbeit zwischen mindestens zwei Personen beschreibt oder allgemeine Hinweise zum Wir-Gefühl in der jeweiligen Bank gibt.	<p><i>Der Zusammenhalt ist sehr gut. Ich glaube auch, weil wir eine Führungskultur haben. Wir haben dazu verschiedene Umfragen gemacht, die uns attestierten, dass wir ein sehr offenes Verhältnis haben. Wir streiten natürlich auch miteinander, aber das ist</i></p>	20

		<i>okay. Wir funktionieren innerhalb des Teams sehr anti-hierarchisch. (L, Zeile 332)</i>	
Fairness	Fairness im Kontext von Mitarbeiterengagement meint, dass die Mitarbeitenden sich im Hinblick auf Vergütung und Anerkennung ausgewogen behandelt fühlen und es keine Bevorzugungen im Rahmen von Einstellungen und Beförderungen gibt.	Ich glaube, das ist aber nicht BLKB spezifisch, dass, wenn du immer in der Firma bleibst, sich dein Lohn nicht gleich entwickeln wird, wie wenn du gehst und wieder zurückkommst. Aber das ist überall so. (B, Zeile 411)	17