

## 1 Einleitung

Banken spielen seit jeher eine entscheidende Rolle in der lokalen und nationalen Wirtschaft (Baumgartner, 2022; Schmidt, 2021) und ein gut funktionierendes Bankensystem hat Auswirkungen auf eine Vielzahl von Stakeholdern, darunter Eigentümer, Geschäftspartner, Mitarbeiter, Kunden, Mitglieder, Investoren, die Öffentlichkeit und andere Banken, wie Theurl und Böttiger (2007) feststellen. Darüber hinaus ist es die wesentliche Aufgabe des Finanzsystems und der beteiligten Banken, Gelder von Anbietern und Nachfragern weiterzuleiten und zusammenzuführen. Die gesammelten Mittel werden in Form von Bargeld oder Einlagen in Kredite umgewandelt (Deutsche Bundesbank, 2017). Die skizzierten Ausführungen lassen sich auf unterschiedliche Banken in unterschiedlichen Ländern anwenden. In dieser Arbeit liegt der Fokus auf Genossenschaftsbanken im Kontext des deutschen Bankensystems.

Genossenschaftsbanken spielen in Deutschland aufgrund des spezifischen Drei-Säulen-Bankensystems (Schmidt & Zwick, 2018), ihrer Rolle während der Finanzkrise (Jungmeister et al., 2015) und ihrer Bedeutung als Anbieter von Zahlungsdienstleistungen (Matt & Mocha, 2021) und Betreiber eines dichten Filialnetzes (Benkelberg, 2020) eine wichtige Rolle.

Der weitere Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf den Vorstandsmitgliedern von Genossenschaftsbanken und ihren Persönlichkeitseigenschaften. Die Vorstandsmitglieder einer Genossenschaftsbank haben einen entscheidenden Einfluss auf die Geschicke der Bank (Bertrand & Schoar, 2003; Hall & Pedace, 2016). Sie treffen wesentliche strategische Entscheidungen und sind für die Ausrichtung der Bank verantwortlich. Ihre Entscheidungen beeinflussen nicht nur die wirtschaftliche Lage der Bank, sondern auch das Wohl ihrer Mitglieder und Kunden.

Im Gegensatz zu großen (anglo)amerikanischen Banken, wo die Bank oft nur von einem einzelnen Vorstand vertreten wird (Böhm et al., 2012), besteht das Vorstandsgremium einer Genossenschaftsbank von Gesetzes wegen (§ 24(2) Genossenschaftsgesetz) aus mindestens zwei (oder mehr) Personen, was der Einhaltung des sog. 4-Augenprinzips, d.h. der gegenseitigen Überwachung, geschuldet ist. Bei 697 Genossenschaftsbanken, die es Ende 2023 in Deutschland gab, sind dies mehr als 1.394 Vorstände (BVR - Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, 2024; Statista, 2024). Gleichzeitig sind diese Vorstände Vorgesetzte von über 135.000 Mitarbeitern (BVR - Bundesverband der Deutschen Volksban-

ken und Raiffeisenbanken, 2024) und verwalten das Vermögen/die Kredite von fast 18 Millionen Mitgliedern (BVR - Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, 2024). In Abbildung 1 ist ein typisches Organigramm einer Genossenschaftsbank dargestellt.

Organigramm Musterbank eG  
Stand 01.04.2024

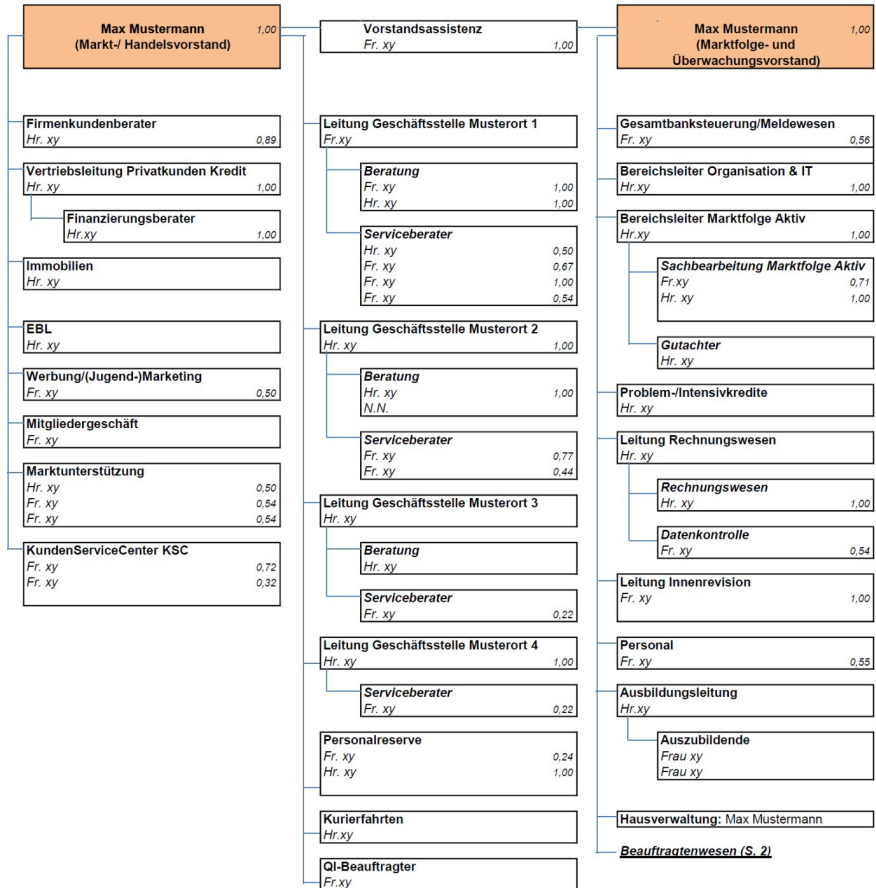


Abbildung 1: Typisches Organigramm einer Genossenschaftsbank; Quelle: Zugriff auf Internes, betriebliches Dokument des Autors, aus datenschutzrechtlichen Gründen wurden die Namen anonymisiert.

Die Besetzung von Führungspositionen mit Menschen, die aufgrund ihrer fachlichen Kompetenzen (erworben durch eine gute Ausbildung sowie langjährige Erfahrung) gute Leistungen erwarten lassen, ist für das langfristige Überleben von Genossenschaftsbanken entscheidend (Högel, 2023). Neben bestimmten (objektiv meßbaren) Kompetenzen und Qualitäten weist jedoch auch jeder Mensch bestimmte Persönlichkeitseigenschaften auf, die nicht immer nur positiver Art sein müssen. Hierzu zählen häufig Eigenschaften wie Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie, auch „Dunkle Triade“ genannt und innerhalb von Führungsgremien häufig verbreitet (Babiak et al., 2010; Hesse & Schrader, 2022; Sure, 2023). Wenn es aufgrund der genannten Persönlichkeits-Eigenschaften einzelner Vorstandsmitglieder zu Konflikten innerhalb von Vorstandsgremien kommt, kann dies verschiedenste Auswirkungen haben, wie beispielsweise eine steigende Burnout-Gefahr der beteiligten Personen (Shanafelt et al., 2017). Ein solches Ungleichgewicht innerhalb des Vorstandsgremiums gefährdet wiederum die Stabilität der Bank und kann möglicherweise weitreichende Konsequenzen nach sich ziehen. Der Ansatz dieser Arbeit besteht darin, den Fokus auf Konflikte innerhalb von Vorstandsgremien zu richten, die aufgrund von Persönlichkeitseigenschaften der Dunklen Triade entstehen und dadurch möglicherweise die Gefahr eines Burnouts erhöhen. Gleichzeitig sollen Präventionsmaßnahmen aufgezeigt werden, wie einem erhöhten Burnout-Risiko wirksam begegnet werden kann.

## 1.1 Problemstellung

Konflikte innerhalb des Vorstandsgremiums können zu einer erhöhten Arbeitsbelastung und Stress führen. In einem Umfeld, in dem gemeinsame Entscheidungen für das Wohl der Mitglieder und Kunden von großer Bedeutung sind, können anhaltende Meinungsverschiedenheiten die Effektivität des Vorstands beeinträchtigen und zu emotionaler Erschöpfung oder Burnout führen (Bianchi et al., 2015; Shanafelt et al., 2017). Das harmonische Zusammenarbeiten im Vorstand ist daher nicht nur für die Geschäftsführung, sondern auch für die Gesundheit der einzelnen Vorstandsmitglieder von großer Bedeutung. Desweiteren kann ein nicht funktionierendes Vorstandsteam – welches aufgrund der vorgegebenen sog. Geschäftsordnung und Geschäftsverteilungsplans (DG Verlag, 2018) genau geregelte Verantwortlichkeiten innerhalb des Vorstandsgremiums hat – auch negative Auswirkungen auf sein „Umfeld“ haben. Konkret bedeutet dies, dass einzelne Bank-Bereiche möglicherweise nicht mehr ordnungsgemäß geführt werden und sich in der Konsequenz negative Folgen für die gesamte Bank ergeben, weil beispielsweise rechtliche Vorgaben nicht eingehalten werden oder der Vertrieb nicht in ausreichendem Maße durchgeführt und überwacht wird. Was wiederum mittel- und langfristig den Fortbestand der Bank gefährden kann.

## 1.2 Ziel

Die Arbeit zielt darauf ab, zunächst Konfliktursachen zu identifizieren und deren Einfluß auf das Burnout-Risiko darzustellen. Daraus sollen wirksame Präventionsstrategien abgeleitet und entwickelt werden, um das Wohlbefinden der Vorstandsmitglieder zu fördern und die Leistungsfähigkeit der Organisation zu sichern.

## 1.3 Relevanz des Themas – Allgemein

Ein gut funktionierendes Vorstandsgremium hat wesentlichen Einfluß auf die Geschicke einer Genossenschaftsbank und letztlich auf deren Performance, was sich anhand der Brutto-Gewinn-Marge ausdrücken lässt (Högel, 2023). Konflikte der Vorstandsmitglieder untereinander können das Burnout-Risiko signifikant erhöhen, und damit – in der Folge – die Performance der Bank verschlechtern. Was wiederum im heutigen schwierigen Wettbewerbsumfeld zu geringeren Überlebenschancen der Bank führen kann. Präventionsstrategien gegen Burnout können daher nicht nur das Wohlbefinden der einzelnen Vorstandsmitglieder erhöhen sondern zum nachhaltigen Fortbestand der Genossenschaftsbanken beitragen.

## 1.4 Relevanz des Themas innerhalb der Angewandten Psychologie

Die Untersuchung von Konflikten in Vorstandsgremien deutscher Genossenschaftsbanken und deren Zusammenhang mit dem Burnout-Risiko, ist innerhalb der angewandten Psychologie aus mehreren Gründen relevant. Zum einen fällt das Thema in den Bereich der Organisationspsychologie, einem wichtigen Teilgebiet der angewandten Psychologie (McCormack et al., 2018; Salvagioni et al., 2017). Organisationspsychologen erforschen das Verhalten von Menschen in beruflichen Kontexten, einschließlich Führungskräften und Vorstandsmitgliedern. Darüberhinaus ist Konfliktmanagement ein zentrales Forschungsthema in der angewandten Psychologie. Die Art und Weise, wie Konflikte in Organisationen gehandhabt werden, hat weitreichende Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit, die Mitarbeiterbindung und die allgemeine Organisationskultur. Die Masterarbeit kann neue Erkenntnisse darüber liefern, wie Konflikte speziell in den Vorstandsgremien von Banken gemanagt werden können. Desweiteren, Burnout ist ein Zustand emotionaler Erschöpfung, der oft durch langanhaltenden Stress am Arbeitsplatz entsteht (Salvagioni et al., 2017). Die Forschung zu Burnout liefert wichtige Erkenntnisse für die angewandte Psychologie, da sie sich mit der Prävention und Behandlung dieses Zustands befasst. Weiterhin ist das Verständnis menschlichen Verhaltens in Organisationen ein Schlüsselement der angewandten Psychologie. Die Analyse von Konflikt dynamiken und deren Auswirkungen auf individuelles Verhalten in Vorstandsgremien liefert wertvolle Erkenntnisse für dieses Feld.

Insgesamt bietet die Masterarbeit durch die Betrachtung dieser Aspekte wichtige Einblicke für die angewandte Psychologie und trägt zum Verständnis der komplexen Dynamiken bei, die die Arbeit in Führungsgremien beeinflussen.

## 2 Theoretischer Hintergrund

Die Masterarbeit fokussiert sich auf mögliche Konflikte in Vorstandsgremien deutscher Genossenschaftsbanken und deren potenzielle Auswirkungen auf das Burnout-Risiko der Vorstandsmitglieder. Im speziellen werden dabei Konflikte thematisiert, die aufgrund Persönlichkeitseigenschaften, die der Dunklen Triade (Narzissmus, Machiavellismus, Psychopathie) zuzuordnen sind, entstehen. Der theoretische Rahmen basiert auf einer Reihe von Konzepten aus der Organisationspsychologie und Konfliktforschung.

### 2.1 Aktueller Forschungsstand

Aktuelle Studien in der Organisationspsychologie zeigen, dass Konflikte in Führungsgremien weit verbreitet sind und signifikante Auswirkungen auf die psychische Gesundheit von Führungskräften haben können (Rahim, 2011). Konflikte werden oft als Stressfaktoren gesehen, die das Burnout-Risiko erhöhen (Maslach & Leiter, 2016).

#### 2.1.1 Konflikte - Definition

Im Kontext zwischenmenschlicher Beziehungen bezieht sich der Begriff "Konflikt" auf einen Zustand der Unstimmigkeit oder Spannung zwischen zwei oder mehreren Personen oder Gruppen, der auf unterschiedlichen Interessen, Werten, Bedürfnissen oder Zielen beruht und potenziell zu negativen Emotionen oder Handlungen führen kann. Konflikte können auf verschiedenen Ebenen auftreten, von persönlichen Beziehungen bis hin zu organisatorischen Strukturen, und sie können verschiedene Formen annehmen, einschließlich verbalen Auseinandersetzungen, Meinungsverschiedenheiten, Wertekonflikten oder sogar offenen Feindseligkeiten. Folger et al. (2017) beschreiben Konflikt als einen Prozess der Interaktion, in welchem mindestens eine der beteiligten Parteien wahrnimmt, dass ihre Ziele, Werte, Identitäten oder Interessen nicht mit denen der anderen Partei vereinbar sind. Rahim (2011) charakterisiert Konflikt als einen Prozess, der einsetzt, wenn eine Partei empfindet, dass ihre Interessen durch eine andere Partei bereits beeinträchtigt wurden oder in Zukunft beeinträchtigt werden könnten.

### 2.1.2 Konflikt-Entstehung innerhalb Führungsgremien

Konflikte innerhalb von Führungsgremien können aus verschiedenen Gründen entstehen, darunter unterschiedliche Interessen, Wertvorstellungen, Kommunikationsmuster und Persönlichkeitseigenschaften.

Konflikte können entstehen, wenn Mitglieder des Führungsgremiums unterschiedliche Vorstellungen über die langfristige Strategie oder die Ziele der Organisation haben (Hambrick & Mason, 1984). Pfeffer (2010) führt aus, dass sich Konflikte entwickeln können, sofern Mitglieder des Führungsgremiums um Macht und Autorität innerhalb der Organisation konkurrieren. Insbesondere bei Vorstands-Gremien in deutschen Genossenschaftsbanken, welche teilweise einen Vorstandsvorsitzenden oder Vorstandssprecher benannt haben, könnte es zu solchen Machtkämpfen kommen (Högel, 2023). Zusätzlich ist bereits die Tatsache, dass per Gesetz zwei Vorstände vorgeschrieben werden (§24(2) Genossenschaftsgesetz), möglicherweise konfliktbehaftet. Pearce und Conger (2010) wiederum führen aus, dass Konflikte entstehen können, wenn es an effektiver Kommunikation innerhalb des Führungsgremiums mangelt oder Missverständnisse zwischen den Mitgliedern auftreten. Desweiteren können Konflikte entstehen, wenn Mitglieder des Führungsgremiums unterschiedliche Persönlichkeiten haben oder bestimmte Interaktionsmuster nicht kompatibel sind (Tjosvold, 1998). Mit Konflikten, hervorgerufen aufgrund solcher unterschiedlichen Persönlichkeitseigenschaften – der Dunklen Triade – beschäftigt sich die vorliegende Masterarbeit im Detail.

### 2.1.3 Die Dunkle Triade – Definition

Holtbrügge (2022) setzt sich mit der Dunklen Triade im Rahmen von Eigenschaftstheorien auseinander. Eigenschaftstheorien beschäftigen sich vor allem damit, was eine erfolgreiche von einer weniger erfolgreichen Führungskraft unterscheidet und worin die Unterschiede zwischen einer Führungskraft und einem Geführten bestehen. Demzufolge haben Persönlichkeitseigenschaften, die als weitestgehend stabil angesehen werden, ebenso Einfluß auf den Erfolg einer Führungskraft wie Wissen und Kompetenzen, die als veränderlich aufgefasst werden. Weiterhin führt Holtbrügge (2022) aus, dass sog. dysfunktionale Persönlichkeitseigenschaften, auch dark triad genannt, nachteilige Führungsergebnisse zur Folge haben können. Konkreter wird Warkentin (2022) indem er ausführt, dass die „dunklen“ Eigenschaften teilweise sozial unverträglich und unerwünscht sind, wenn sie in starker Ausprägung vorhanden sind.

Die Begriffe Narzissmus, Machiavellismus und subklinische Psychopathie wurden in der Vergangenheit jeweils separat betrachtet und untersucht. Begründet wurde der Begriff „Dunkle Triade“ von Paulhus und Williams im Jahr 2002 (Paulhus & Williams, 2002), welche die drei Begriffe zusammen verwendeten. Die Verwendung des Begriffs der Dunklen Triade hat sich