

Volker Heyse (Hrsg.)

Kundenbetreuung im Banken- und Finanzwesen

Praxisbeiträge zur
Kompetenzentwicklung

Waxmann 1997

Münster/New York/München/Berlin

Aus- und Weiterbildung in österreichischen Banken - neue Anforderungen ohne Profil?

1. Problemstellung

Der seit etwa zwei Jahrzehnten zu beobachtende Strukturwandel im Bankensektor zeigt sich auch in österreichischen Banken. Die Branche reagierte bislang mit der Diversifizierung geschäftspolitischer Handlungsfelder, neuen Formen der Marktsegmentierung¹ und der Veränderung brancheninterner Strukturen im Hinblick auf die Aufgabenteilung der Kreditinstitute (vgl. Baethge/Oberbeck 1986, S. 86). Aufgrund dieser Strukturveränderungen haben die Banken in Österreich als Anbieter hochwertiger Finanzdienstleistungen einen hohen Anpassungsbedarf, dem sie zu begegnen versuchen durch stärkere Kunden- und damit Qualitätsorientierung, durch grenzüberschreitendes Abwickeln von Allfinanz-Geschäften und starke Technisierung - besonders im Zahlungsverkehr. Damit einher gehen umfangreiche Veränderungen der Aufgabenzuschnitte der Beschäftigten.

Speziell der Beratungsbereich (Individual- bzw. Firmenkundenberatung bzw. -betreuung) wird in den kommenden Jahren weiter an Bedeutung für das Bankgeschäft gewinnen, da in Folge der starken Rationalisierung im Mengengeschäft und insbesondere im Zahlungsverkehr hier zukünftig die Kernaktivitäten der Finanzdienstleistungsbranche angesiedelt sein dürften. Der Anpassungsbedarf der Banken zeigt sich deutlich im Hinblick auf die Qualifikationsanforderungen an die KundenberaterInnen. Ihnen kommt eine zentrale Bedeutung für die Bewältigung der Umstellungsprozesse zu, bilden sie doch die Schnittstelle zwischen Bankdienstleistung und Kundinnen. Für ihre zunehmend komplexer werdenden Aufgaben benötigen sie ausgeprägte fachliche, sozial-kommunikative und methodische, aber auch personale Kompetenzen, die im Verbund auch als Handlungskompetenz bezeichnet werden (vgl. Brater u. a. 1990).

Traditionelle Aus- und Weiterbildungsprogramme können der Forderung nach Handlungskompetenz nicht genügend gerecht werden, da sie didaktisch und methodisch vorwiegend auf Wissensvermittlung abstellen und die soziale Kompetenz zu wenig fördern. Will man diese Kompetenzen verstärkt entwickeln, so kann dies nur langfristig und mit interaktiven, teilnehmerorientierten Lehr- bzw. Lernmethoden glücken (vgl. Meier 1992, S. 160 ff). Die praktizierte Form der Aus- und Weiterbildung im Bankensektor Österreichs ist daher auf ihre Wirkungen hin zu betrachten.

¹ So wird eine selektive Kundenpolitik mit einer am Deckungsbeitrag orientierten Segmentierung der Kunden (vgl. Priewasser 1987, S. 105) und eine Unterscheidung nach Lifestyle (Kunden mit verschiedenen Lebensstilen und in verschiedenen Lebensphasen) betrieben.

In diesem Beitrag sollen auf der Basis eines Forschungsprojekts über Anforderungsprofile im Finanzdienstleistungssektor, das von 1994 bis 1996 von der Autorin an der Wirtschaftsuniversität Wien durchgeführt wurde, Anspruch und Wirklichkeit hinsichtlich der Kompetenzen von Bankmitarbeiterinnen betrachtet werden.² Welche Anforderungen werden an sie gestellt? Welche Kompetenzen bringen sie mit und wie werden diese weiterentwickelt?

Bei diesen Fragestellungen zeigt sich sehr schnell, dass der Aspekt der Berufsausbildung der Bankfachkräfte von besonderer Bedeutung ist. Da fachübergreifende Kompetenzen sowie Werthaltungen und Einstellungen nur langfristig zu entwickeln sind, muss hier bereits angesetzt werden, damit die betriebliche Weiterbildung später darauf aufbauen kann. Die Ausbildung stellt gewissermaßen die Basis für den weiteren Qualifizierungsprozess dar und soll daher für die Untersuchung der Kompetenzen nicht ausgeblendet werden.

2. Die Bankenlandschaft in Österreich

2.1 Rahmenbedingungen

Die Öffnung der Märkte im Rahmen des EWR und der Beitritt Österreichs zur EU haben den österreichischen Banken neue Betätigungsfelder, aber auch einen hohen Wettbewerbsdruck beschert. Wenngleich sich die Produkte der Institute recht homogen zeigen, so sind doch unterschiedliche Unternehmensstrategien und -kulturen zwischen den Sektoren, aber auch innerhalb des jeweiligen Sektors festzustellen, die ein abgestimmtes Vorgehen in der Branche verhindern. Dem Strukturwandel in der Branche und der daraus resultierenden Ertragsschwäche wurde in Österreich bislang mit Fusionen, Kooperationen und Allfinanzstrategien begegnet, die jedoch nach Tichy (1993, S. 180) keinen Ausweg aus der Krisensituation darstellen. Rationalisierungsstrategien im Hinblick auf die Reduktion des Filialnetzes und den Personalaufwand seien noch zu wenig erfolgt (Tichy 1993, S. 179).

Bezüglich ihrer Bildungspolitik sind die österreichischen Banken in ein Netz traditionsreicher Strukturen eingebettet. Die österreichische Bildungslandschaft zeigt sich als ein Flickenteppich von beinahe beliebig gestaltbaren und uneinheitlichen, nicht abgestimmten Programmen und Konzepten. Historisch gewachsene, mit politischem Proporz behaftete, aber durchaus nicht immer den Bildungszielen dienliche Strukturen werden fortgeschrieben mit der Begründung, dass sie flexibel und erprobt seien (lt. Interviews mit den Bildungsverantwortlichen der Banken und ihrer Verbände). Um diese Strukturen verstehen zu können, müssen wir einen Blick auf die Sozialpartnerschaft werfen: „Das österreichische System der Arbeitsbeziehungen

² Projekttitel: „Anforderungsprofile in Banken und neue Curricula“, kurz: ABC-Projekt. Unveröffentlichte Zwischenberichte; Abschlußbericht 1997.

ist heute charakterisiert durch einen äußerst geringen Grad an offener Konfliktaustragung (Streiks) und sichtbaren Verhandlungen, durch ein hoch entwickeltes System von Kooperationsformen auf höchster Ebene, eine Verbindung von autonomen Interessenorganisationen und staatlicher Entscheidungsfindung, durch die Isolierung des industriellen Konflikts und eine Verknüpfung aller Ebenen der Auseinandersetzung bis hin zur Gesetzgebung" (Weitbrecht/Berger 1985, S. 501).

Die österreichischen Banken sind stark parteipolitisch ausgerichtet. So stehen bestimmte Kreditinstitute der SPÖ und andere der Österreichischen Volkspartei (ÖVP) nahe, was als personalpolitische Restriktion gewertet werden kann (vgl. v. Eckardstein/Müller 1998). Diese *roten* bzw. *schwarzen* Banken mit entsprechend gesinnten Führungskräften grenzten sich in der Vergangenheit stark von der politischen Gegenseite ab. Im Zuge von Kooperationen und Fusionen in der Branche zeigt sich jedoch zunehmend eine Entpolitisierung. Die zu Jahresbeginn 1997 erfolgte Übernahme der bislang vom Staat Österreich gehaltenen Mehrheit an der Creditanstalt durch die Bank Austria ist hierfür ein prominentes Beispiel.

Während die in Deutschland in den vergangenen Jahrzehnten immer zahlreicher gewordenen Geschäftsstellen aus Kostengründen allmählich abgebaut bzw. technisch und organisatorisch hin zu Service- und Beratungszentren umstrukturiert wurden, weisen die österreichischen Banken noch immer eine sehr hohe Filialdichte und das klassische Konzept der Dreiteilung Kasse - Service - Beratung auf. Damit wird künftig ein groß angelegter Rationalisierungsprozess im Mengengeschäft erforderlich. Die vom Mengengeschäft abgekoppelten Beratungszentren, wie sie in Deutschland häufig sind und in denen flexiblere Öffnungszeiten gelten, sind in Österreich nahezu unbekannt. Nur einzelne Banken haben bislang diese Lösung gewählt. So bestehen z.B. in einer Großbank bereits einzelne produktorientierte Beratungszentren, davon eines für Fragen der Wohnbauförderung und -finanzierung.

In den Geschäftsstellen wird - wie auch in Deutschland - der Service zunehmend durch Technik substituiert, wie z.B. durch Kontoauszugsdrucker, Bildschirmtext und Geldausgabeautomaten bzw. Bankomaten. Automatische Kassentresore (AKT)³ sind jedoch seltener im Einsatz als in Deutschland. Die Auflösung der Kassiererfunktion und Reintegration dieser Tätigkeit in den Aufgabenzuschnitt der Servicemitarbeiterinnen ist in österreichischen Banken nur ansatzweise festzustellen. Da es sich bei Bankdienstleistungen um erklärungsbedürftige Produkte handelt, die ein hohes und ständig aktualisiertes Fachwissen der Beraterinnen erfordern, wird dem

³ Der AKT = automatischer Kassentresor (in Österreich auch Cashboy genannt) ermöglicht die Zusammenlegung von Kassierer- und Servicefunktionen. Zwei MitarbeiterInnen im Servicebereich arbeiten parallel an diesem Banktresen, der mit Tresoreinrichtung und jeweils links und rechts davon angeordneten Terminals und Druckern ausgestattet ist. Sie können Ein- und Auszahlungen vornehmen und diese unmittelbar buchen.

Beratungsbereich zur Zeit große Aufmerksamkeit zuteil (vgl. z. B. Brunner 1993). Gleichzeitig zeigt sich damit aber auch eine schleichende Entwertung der traditionellen Servicearbeit in der Geschäftsstelle. Die technische Entwicklung hat die Flut der Formulare und ihrer Abwicklungsschritte reduziert bzw. überflüssig gemacht. Durch Computereinsatz werden Backoffice-Aufgaben weitgehend rationalisiert bzw. in die Arbeit der Beraterinnen reintegriert und führen daher zu einer Freisetzung von Personal in den unteren Tarifgruppen (vgl. Reich/Schröter 1992, S.263). So können Service und Teile des Backoffice als klassische Restarbeitsplätze angesehen werden, die mit weniger qualifizierten MitarbeiterInnen besetzt werden, bis Service und Zahlungsverkehr weitestgehend automatisiert sind. Strategisches Ziel der Banken ist es, durch Technisierung die Selbstbedienung der Kunden zu forcieren und damit die Kosten für das Routinegeschäft zu reduzieren. Gleichzeitig wird das Beratungsgeschäft intensiviert.

Die Kostenbelastung aufgrund der hohen Geschäftsstellendichte und die nach wie vor traditionelle Orientierung beim Zuschnitt der Privat- und Firmenkundenbetreuung haben bislang keine weitgreifenden Veränderungen, zugelassen. Einzelne Initiativen bilden die Ausnahme. So haben zwei Großbanken vor fast drei Jahren einen mobilen Beratungsservice mit besonders gut qualifizierten PrivatkundenberaterInnen aufgebaut, die als verlängerter Arm der Zweigstellen am Abend Beratungsgespräche beim Privatkunden führen. Um keine „Drückermentalität“ aufkommen zu lassen, nach der nur auf Abschlüsse gedrängt wird, arbeiten die Beraterinnen auf Provisionsbasis mit einem relativ hohen Fixum. In der Finanzberatungsgruppe versteht man sich jedoch nicht als Team, sondern als „Einzelkämpfer“. Mit diesem Konzept haben sich die beiden Banken deutlich an die Praxis der Versicherungsgesellschaften angenähert, wenngleich sie sich sonst von ihnen distanzieren, z. B. in Fragen der Berufsausbildung oder der Entlohnungsform (Höhe von Provisionen).

2.2 Zum Selbstverständnis der Branche

Von Finanzdienstleistungsunternehmen wird allgemein ein hohes Maß an Diskretion, Stabilität und Sicherheit erwartet. Auf der anderen Seite wünscht sich die Klientel eine innovative, flexible Bank, deren MitarbeiterInnen offen sind für alle Wünsche der Kundinnen, freundlich und kompetent beraten und betreuen und dabei ein Klima des Vertrauens und der Nähe aufbauen können. Nach den Berichten der Meinungsforscher erleben die Kundinnen den Kontakt zu ihrer Bank jedoch ganz anders: In einer Studie des Linzer IMAS-Institutes vom Herbst 1990 (vgl. o. V. 1990, S. 23) werden Banken von den befragten 1.500 ÖsterreicherInnen beschrieben als „blutsaugende Institutionen mit Behördencharakter und überheblichen Angestellten, die die Kunden nur mit ihrem Fachjargon verwirren und sie über die tatsächliche Höhe der Kosten ihrer Dienstleistungen im unklaren lassen. (...) Sie genießen dieselbe Sympathie wie Putzmittel und haben ein schlechteres Image als die Post oder die Bahn.“ Gabriele Kaplitza von IMAS berichtete auf dem Finanzmarketing-Tag 1990 in Wien, dass nur die Hälfte der Bankkundinnen mit dem Service zufrieden seien. Diese Hälfte bestünde jedoch vorwiegend aus leitenden

Angestellten und Beamten. Am schlechtesten fühlten sich die Jugendlichen und Twens bei der Kreditvergabe behandelt, die „von oben herab“ erfolge. Hieran lässt sich deutlich die mangelnde Kundenorientierung erkennen. Die Kundinnen sind aufgeklärter, informierter und selbständiger denn je.

Auf der Seite des Bankpersonals kann den Kundenanforderungen nach flexiblen, freundlichen und fachlich kompetenten BeraterInnen nicht immer entsprochen werden. Durch die bürokratischen Strukturen und formalisierten Führungs- und Entscheidungsmuster entwickeln sich bei den Beschäftigten auch bürokratische Werthaltungen und Verhaltensweisen. Wever (1995, S. 618 f) beschreibt sehr treffend die Gründe hierfür: „Die bei den Mitarbeitern latent vorhandenen Kreativitätspotentiale wurden oft nicht nur ignoriert, de facto wurden sie oft sogar unterdrückt. Individualität galt lange Zeit als Störfaktor. (...) Die bürokratische Realität unserer Unternehmen behindert nach wie vor eigenständig denkende und unternehmerisch handelnde Mitarbeiter. (...) Im Kern ist die historisch geprägte Mentalität eines Bankers dem Beamten-Ethos verwandt.“

Wenngleich in einigen großen Kreditinstituten im Sinne von Lean Banking Hierarchieebenen abgebaut wurden, so halten die Banken, die überwiegend mittelbetrieblich strukturiert sind, doch an ihrer eher konservativen Grundeinstellung und damit an traditionellen, hierarchischen Strukturen fest. Nun müssen sich die in der Vergangenheit bewährten Strukturen und Handlungsweisen den Unwägbarkeiten eines dynamischen Umfeldes stellen. Die Gratwanderung der Banken besteht nun darin, einerseits die erforderliche Stabilität und von der Klientel gewünschte Seriosität aufrechtzuerhalten, andererseits aber Flexibilität und Innovationskraft zu entwickeln. Da genügt es nicht, die Bankorganisation von einer spartenorientierten zu einer kundengruppenorientierten zu verändern, sondern aus *Bankbeamten* müssen *Verkäufer* entwickelt werden. Gleichzeitig muss sich das Verständnis für interne Kunden- und Lieferantenbeziehungen herausbilden. Kundenorientierung sollte daher folgerichtig auch als Mitarbeiterorientierung verstanden werden (vgl. Wever 1995, S. 618).

2.3 Bildungspolitik in Makro- und Mikrosicht

Bankausbildung

Österreich kennt im Unterschied zu den führenden europäischen Ländern keine staatliche Ausbildung zum Bankkaufmann bzw. zur Bankkauffrau. Das duale System⁴ der Ausbildung in Berufsschule und Betrieb ist für österreichische Banken nicht vorstellbar. Während österreichische Versicherungsunternehmen ihre Versicherungskaufleute im dualen System ausbilden, bietet die *Lehre* den Bildungsverantwortlichen in den Banken keine Alternative zur bestehenden Ausbildungsform

⁴ Im deutschen Sprachgebrauch wird auch von „dualistisch“ gesprochen, um sich abzugrenzen vom dualen System der Abfallbeseitigung.

von Bankfachkräften. Argumentiert wird mit dem (vordergründigen) Ausschlussgrund, dass man Vierzehnjährige nicht an Bankkundinnen heranlassen könne. Da die duale Berufsausbildung in Österreich normalerweise nach der Hauptschule beginnt und mit Berufen aus Handwerk und Industrie assoziiert wird, ist diese „Lehrlingsausbildung“ in ihrem Image sehr niedrig angesiedelt.

Historisch ist interessant, dass Bankbeschäftigte früher in der Kaufmännischen Handelsschule ausgebildet wurden. Eine staatlich geprüfte Ausbildung war niemals angestrebt worden; im Gegenteil: die Vertreter der Sektoren favorisieren noch heute die Unabhängigkeit von staatlichen Regelungen. Ohne ein gesetzlich vorgeschriebenes Berufsbildungsgremium sichern sie sich hohe Autonomie in der Gestaltung der Curricula und der Rahmenbedingungen. Das Bild des Bankbeschäftigten war geprägt durch das Image dieser Handelsschule, der „k. u. k. Real-Handlungs-Academie“, die 1970 bereits 200 Jahre bestand (vgl. Bundesministerium für Unterricht, 1970) und in der insbesondere die Kinder wohlhabender Leute ausgebildet wurden. Junge Männer aus einflussreichem Elternhaus, die sich dem Dienst an der Waffe entziehen wollten, hatten hier eine Alternative zum Wehrdienst.

Der übliche Weg für Bankkaufleute sieht noch heute den Besuch einer Handelsakademie (auf kaufmännische Berufe ausgerichtetes Gymnasium) als Vorbereitung auf ein praxisorientiertes training on the job vor. Der theoretische Teil der Berufsausbildung ist zum Teil bereits in die schulische Ausbildung vorverlagert. Die überwiegend aus den Handelsakademien, aber auch von den Universitäten rekrutierten Absolventinnen, die später in der Kundenberatung/-betreuung tätig sein werden, durchlaufen dann in der Bank eine etwa anderthalbjährige Ausbildung, die aus Kursen, darauf folgenden Prüfungen und der in der Praxis gesammelten Erfahrung besteht. Im Sparkassen-Sektor sind beispielsweise die Kurse S1 (Grundlagen der Bankbetriebslehre) und S2 (Bankbetriebslehre für Fortgeschrittene) obligatorisch, um in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis übernommen zu werden. Der Kurs S3 qualifiziert zur Geschäftsstellenleitung. Aufbauend dazu werden Management-Seminare angeboten. Die Kursgebühren werden in vollem Umfang von der Sparkasse übernommen. Angesichts der hohen Beträge, die österreichische Banken in die Ausbildung ihrer MitarbeiterInnen investieren, ist ihre Abschottungsstrategie verständlich, da sie befürchten müssen, gut ausgebildetes Personal an Mitbewerber zu verlieren.

Recruiting

Bei der Rekrutierung zeigen sich Parallelen zu Deutschland, wo Realschülerinnen und MaturantInnen für die Bankausbildung bevorzugt werden. Absolventinnen von Handelsakademien werden am häufigsten rekrutiert, denn sie haben in diesem auf Wirtschaftsinhalte spezialisierten Gymnasium bereits einschlägige Kenntnisse (Buchführung, Kostenrechnung, EDV etc.) erworben. Eine Spezialisierung auf das Bank- und Kreditwesen ist mit einem zweijährigen Wahlfach möglich. Die Matura gilt hier sogar als Berufsausbildung.

In Österreich werden immer weniger Handelsschul-Absolventinnen rekrutiert, die in ihrer Qualifikation mit den deutschen Hauptschul-Abgängerinnen vergleichbar sind. Die Handelsakademie- und Hochschulabsolventinnen sind die Gewinner im personellen Verdrängungswettbewerb. Sie bringen bereits einschlägige Wirtschaftskennnisse mit, wenngleich die Akademikerinnen als teurer und spezialisierter gelten. An den Universitäten sind die wenigen Lehrstühle für Bankwirtschaft (Wien, Linz, Graz und Innsbruck) stark spezialisiert auf bestimmte Bereiche (z. B. Finanzierung oder Kundenzufriedenheit). Sie können mit ihren an wissenschaftlichem Arbeiten orientierten Curricula keine Basisausbildung für den Bankensektor leisten und entlassen die Absolventinnen zwar mit guten betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, jedoch ohne die erforderliche Breitenausbildung.⁵

Gängige Praxis ist es, dass die Schul- und HochschulabgängerInnen on the job angelernt werden und in unbestimmten Zeitabständen die theoretisch ausgerichteten Basisseminare besuchen. Eines der größten Probleme wird dadurch verursacht, dass die jungen Akademikerinnen gleich an die *Kundenfront* geschickt werden, oftmals ohne entsprechende Qualifizierung. Viele Akademikerinnen betrachten diese Arbeit jedoch nur als Durchlaufposition und Karrieresprungbrett. Karriere wird als Aufstieg in die Fachabteilungen bzw. in die Zentrale verstanden. Der *Dienst am Kunden* dagegen wird als mühselig und erniedrigend angesehen. Zurück bleiben die MitarbeiterInnen, die aufgrund ihrer geringeren Qualifikation intern keine Karriere machen können. Dieses Karriereverständnis und die damit verbundene hohe Fluktuation ist kontraproduktiv für die Zielsetzung der Banken, eine kundenorientierte Betreuung aus einer Hand anzubieten.

Für den Firmenkundenbereich sind ohnehin nur Hochschulabsolventinnen (Ökonominen, Juristinnen) mit entsprechender fachlicher Qualifikation vorgesehen. Die für die Beratungsarbeit ebenso erforderliche soziale und personale Kompetenz bleibt jedoch vielfach unberücksichtigt. Das Gewicht wird noch immer auf die Fachkompetenz gelegt. In kleineren Bankunternehmen, wie sie in Österreich insbesondere im Raiffeisensektor häufig sind, wird das Firmenkundengeschäft von der Geschäftsleitung wahrgenommen.

Eine Besonderheit stellt die Ausrichtung Österreichs auf die ehemaligen Ostblockländer dar. In österreichischen Banken sind in den vergangenen Jahren die Handelsbeziehungen und Kooperationen mit den Reformstaaten aus dem Osten (Ungarn, Tschechien, Slowakei, GUS-Staaten) intensiviert und durch zahlreiche ausländische Dependancen institutionalisiert worden. Die Qualifikationsanforderungen an dortige Kundenberaterinnen sind daher auch gekennzeichnet durch gute Kenntnisse der jeweiligen Landessprache und der politischen und sozialen Rahmenbedingungen des Landes. Als Rekrutierungsfelder für Kundenberaterinnen werden von den Banken insbesondere die jährlich stattfindenden Sommerhochschul-

⁵ Vgl. die Ergebnisse einer Umfrage der Autorin in österreichischen Banken 1996 zu den Stärken und Schwächen von HochschulabsolventInnen, vorauss. Veröffentlichung im ÖBA 3/1997.

kurse an der Wirtschaftsuniversität Wien genutzt, an denen die besten Hochschulabsolventinnen aus den Reformstaaten teilnehmen.

Berufsbild

Ein Berufsbild für Bankkaufleute existiert bislang nicht. Die Mehrheit der Bildungsverantwortlichen in den fünf Sektoren (Sparkassen, Volksbanken, Raiffeisenkassen, Aktien- und Hypothekenbanken) ist dennoch der Ansicht, dass das derzeit praktizierte System der beruflichen Bildung im Bankbereich durchaus sinnvoll ist und – auch angesichts der Bildungsstrukturen in der EU - keiner Änderung bzw. Anpassung bedarf. Vorstöße einzelner Akteure aus dem Bildungsbereich der Banken zur Entwicklung eines Berufsbildes, eines für alle Banken verbindlichen, abgestimmten Ausbildungscurriculums und einer ggf. staatlich geprüften Ausbildung sind bislang ohne positive Resonanz geblieben. Das ibw⁶ (Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, Wien) hat beispielsweise 1995 im Auftrag der Wirtschaftskammer ein flexibel formuliertes Berufsbild für einen Referentenentwurf an das Wirtschaftsministerium formuliert. Der Auftraggeber hält diese Studie - vermutlich aus politischen Gründen - unter Verschluss. Da der gewünschte Konsens aufgrund der Abgrenzungsstrategien sowie der höchst unterschiedlichen Bildungs- und Parteipolitik in den Sektoren bislang nicht herzustellen war, sind hier Einigungsprozesse wahrscheinlich nur schwer in Gang zu setzen. Darüber hinaus sehen die Banken derzeit nicht das Erfordernis, über Ausbildungsreformen nachzudenken, haben sie doch eher einen umfänglichen Personalabbau zu leisten.

Das Thema Berufsbild erhält jedoch auf lange Sicht und vor dem Hintergrund der weiteren Integration Österreichs in die Europäische Union eine besondere Relevanz, da sich Österreich zukünftig mit den Bildungsstrukturen der anderen europäischen Länder wird messen lassen müssen.

Personalentwicklung

Anders als beispielsweise in Deutschland wird in Österreich de facto nicht zwischen Aus- und Weiterbildung unterschieden. In ihrer Begrifflichkeit werden Aus- und Weiterbildung, Personalentwicklung und Schulungen häufig synonym verwendet. Diese Vermischung charakterisiert nicht nur die Beliebigkeit der Inhalte und Konzepte, sondern verweist auf ein jeweils von Bank zu Bank verschiedenes Verständnis der Begriffe (vgl. Kailer 1995, S. 337). Die hohe Autonomie der Banken im Bildungsbereich erschwert eine zielgerichtete staatliche Bildungspolitik und ein abgestimmtes Vorgehen in der Branche.

⁶ Österreich hat im Gegensatz zu Deutschland zwei Institutionen zur Bildungsforschung, die sich der Arbeitnehmerseite (ÖIBF = österr. Institut für Bildungsforschung) und der Arbeitgeberseite (ibw) verpflichtet fühlen. Das ibw hat zwei Mitglieder, die Wirtschaftskammer Österreich und die Industriellenvereinigung.

Die Bildungsprogramme der Banken bzw. ihrer Verbände werden sektorintern entwickelt und umgesetzt, eine Abstimmung findet nur informell und lose zwischen einzelnen Leitern der jeweiligen Verbandsakademien statt. Die Großbanken unterhalten eigene Bildungsabteilungen, die abgekoppelt vom Bildungsprogramm des Verbandes ihre jeweiligen Bildungsziele verfolgen. Selbst innerhalb der Sektoren kann also nicht von einer gleichartigen Ausbildung ausgegangen werden. Nur die Prüfungsinhalte sind abgestimmt.

Die Probleme im Ausbildungswesen zeigen sich nicht nur in der hohen Kostenbelastung der Kreditinstitute, sondern auch in der mangelnden Vergleichbarkeit der Ausbildung. So sind bestimmte Kreditinstitute besonders angesehen aufgrund ihrer intensiven, fundierten Aus- und Weiterbildung, andere wiederum versuchen eher, gut ausgebildete Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt zu rekrutieren.

Fazit

Der Personalentwicklung wird ein zunehmend höherer Stellenwert zugeschrieben. Die Qualifizierung der MitarbeiterInnen in ihrer fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenz wird zu einem wichtigen Handlungsfeld der Banken.⁷ Es sind stärker denn je die Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit, Leistungsmotivation und Problemlösungsfähigkeiten der Beschäftigten zu entwickeln, damit selbstverantwortliche und kundenorientierte Service- und Beratungsarbeit geleistet werden kann. Allerdings zeichnen sich durch die zielgruppenspezifische Segmentierung der Kundinnen bereits ein Trend zur Standardisierung von Bankprodukten im Privatkundengeschäft sowie andererseits eine Spezialisierung im Hinblick auf vermögende Privatkunden und Firmenkunden ab.⁸

Dem Vorteil der großen Flexibilität und Unabhängigkeit von staatlichen Bildungskommissionen, den die Banken als Argument gegen eine duale Ausbildung gern herausstellen, steht der entscheidende Nachteil gegenüber, dass die Ausbildung nicht genügend betriebsübergreifend und zu wenig theoretisch fundiert ist. Die Ausbildung österreichischer Bankkaufleute wird daher in Deutschland nicht anerkannt.

3. Aus- und Weiterbildung in österreichischen Banken

3.1 Aus- und Weiterbildungskonzepte in den Banksektoren

Meier (1995a, S. 180 ff) bemängelt, dass die Personalentwicklung in Banken trotz der Vielfalt des Methodenangebots zu wenig experimentierfreudig ist. Nach seiner Untersuchung (S. 163) werden hauptsächlich die traditionellen frontalen und

⁷ Vgl. die Ergebnisse einer Umfrage zur Qualifikationsentwicklung in österreichischen Banken, dargestellt in Beisheim (1995).

⁸ Zur Strategie der Standardisierung und Spezialisierung vgl. Henke (1990, S. 25 ff).

direktiven Methoden (Fachlehrgang, Tagungen/Konferenzen etc.) eingesetzt. Diese Methoden tragen aufgrund mangelnder Interaktionsmöglichkeiten für die Lernenden nicht zur Vermittlung von Handlungskompetenz bei (vgl. Beisheim 1995, S. 173 f). Projektarbeit und Problemlösungsgruppen am Arbeitsplatz sowie job rotation fördern dagegen die aktive Mitarbeit und die Selbständigkeit der TeilnehmerInnen. Diese Methoden sind mitarbeiterzentriert und partizipativ. Statt Faktenlernen wird problemorientiertes Denken gefordert.

Die Vermittlung und Aktualisierung von fachlichem Wissen geschieht bei den österreichischen Banken fast durchweg in gewohnter Weise (mit eher frontalen Lehrmethoden) und wird von den Leitern der Verbandsakademien als „problemlos“ bezeichnet.

Die Aus- und Weiterbildungsprogramme der österreichischen Großbanken bzw. der Bankenverbände sind überwiegend auf die Entwicklung von Fachkompetenz ausgerichtet, die häufig auch mit computerunterstützten Lernprogrammen erzielt werden soll. Die Konzepte der Bildungsbeauftragten reagieren jedoch auf den starken Wandel, dem die Qualifikationsanforderungen insbesondere im Marktbereich seit einigen Jahren unterworfen sind. Es entwickelt sich ein erweitertes Verständnis des Kompetenzbegriffs. So finden auch seit einigen Jahren solche Themen Eingang in die Bildungsprogramme, die zur Persönlichkeitsentwicklung und Entwicklung sozialer und methodischer Kompetenz beitragen. Die neu aufgenommenen Kurse und Seminare drehen sich insbesondere um Servicemanagement, Kundenorientierung, Gesprächsführung, Konfliktbewältigung, Teamentwicklung, Projektmanagement usw. Ihr Anteil am traditionellen Bildungsprogramm beträgt jedoch günstigstenfalls 15 %.

In einzelnen Sektoren haben die Veränderungen im Markt zur Entwicklung neuer Konzepte beim Bildungsprogramm geführt. So haben Bildungsexperten der Volksbankenakademie 1995 ein Vier-Stufen-Modell entwickelt, das den MitarbeiterInnen den Weg in die Fachlaufbahnen transparenter machen und ein Überwechseln in andere Aufgabenfelder ermöglichen soll. Die vier Stufen, die aufeinander aufbauen, sind in Basisausbildung, Service & Beratung, Beratung & Betreuung sowie Leitung & Führung unterteilt und sehen jeweils eigene Abschlussprüfungen vor. Es wurden Tätigkeitsfelder (Service, Verkauf, Leitung) und die Anforderungen dazu definiert und die entsprechenden Inhalte im Bildungsprogramm angeboten. Das Grundprinzip lautet: Aufgabenbereich = Ausbildungsbereich. An diesem Beispiel lässt sich unschwer erkennen, dass die Aus- und Weiterbildung sehr praxisorientiert sein soll und die Kompetenzen gezielt auf die Anforderungen im eigenen Aufgabenbereich entwickelt werden. Schwierigkeiten bei der Umsetzung dieses Modells bereitet allerdings der Kollektivvertrag, der für eine bestimmte Tätigkeit eine Verwendungs- bzw. Gehaltsgruppe vorsieht.

Das Bildungskonzept einer Großsparkasse dagegen ist modular aufgebaut, so dass die MitarbeiterInnen Seminar-Bausteine aus dem Programm auswählen und kombinieren können. Gleichwohl soll „Seminartourismus“ verhindert und eher Lernprozesse

am Arbeitsplatz in Workshops, Problemlösungs- und Projektgruppen unterstützt werden. Allerdings wird von der Personalleitung beklagt, dass die zahlreichen Bildungsangebote zwar sehr kostenintensiv seien, aber bislang nicht zum gewünschten Erfolg geführt hätten.

Die externen wie auch bankinternen Rahmenbedingungen (Unternehmenskultur, Organisationsstruktur, Entlohnungs- und Anreizsysteme) spielen bei der Wirkung von Personalentwicklungsmaßnahmen eine außerordentlich große Rolle und dürfen nicht aus dem Blickfeld geraten.

3.2 Qualifikationsanforderungen und -defizite im Marktbereich der Banken

Als wichtigste Kompetenzen der Kundenberaterinnen werden vom Bankmanagement neben betriebswirtschaftlichen Kenntnissen insbesondere Kontaktfreudigkeit, Verhandlungsgeschick und Zuverlässigkeit gewünscht. Dies geht aus zahlreichen Interviews mit österreichischen Bankmanagerinnen zwischen 1994 und 1996 im Rahmen des o. g. Forschungsprojektes hervor. Wenngleich in der Literatur häufig auch Teamfähigkeit, der Umgang mit Konflikten, Entscheidungsfähigkeit, hohe Selbständigkeit und Initiative sowie die Fähigkeit zur Selbstkoordination im Vordergrund stehen (vgl. z. B. Meyer 1992, S. 6), so spielen diese Aspekte bei den befragten Banken (noch) keine große Rolle. Es ist jedoch zu vermuten, dass gerade diese Kompetenzen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bei den ansonsten sehr homogenen Bankdienstleistungen darstellen und in Zukunft den Erfolg der Banken bestimmen werden. Mit dem Trend zur Selbstorganisation in immer komplexeren Aufgabenzusammenhängen geht das Erfordernis nach Teamarbeit und hoher Selbständigkeit der Mitarbeiterinnen einher. Das Selbstverständnis der Branche hat hier offenbar noch ein traditionell geprägtes Bild von Finanzdienstleistern. Teamarbeit ist zwar eine sozial erwünschte Komponente, wird jedoch in der Bankpraxis aufgrund starrer Organisationsstrukturen nicht genügend ermöglicht. Im Rahmen von steilen Hierarchien sind auch Selbständigkeit und Initiative der MitarbeiterInnen vom Bankmanagement eher gefürchtete denn gewünschte Kompetenzen, da sie Bestehendes - insbesondere die Machtkonstellationen - in Frage stellen könnten.

Den gestiegenen Anforderungen der Kundinnen nach qualifizierter Beratung wird auf der Seite der MitarbeiterInnen in Banken durch eine stärkere Betonung der Personalentwicklungsmaßnahmen entsprochen. Für das Bankmanagement ist aber nicht nur verkäuferisches Geschick, sondern auch der „Blick über den Tellerrand“ wesentlich. So ergab eine Umfrage zur Qualifikationsentwicklung in österreichischen Banken die aus Tabelle 1 ersichtliche Einschätzung des Topmanagements über zu gering entwickelte Qualifikationen der Beschäftigten.

Es zeigt sich, dass insbesondere die sozialen und methodischen Kompetenzen nicht genügend entwickelt sind. Die Relevanz dieser Kompetenzen und Einstel-

lungen als Anforderungen der 90er Jahre wird in der Literatur bestätigt.⁹ In den Geschäftsleitungen österreichischer Banken werden jedoch Kompetenzen wie Teamfähigkeit und Servicementalität bislang kaum als Defizit gesehen (vgl. Tab. 2).

Tab. 1: Die Rangliste defizitärer Qualifikationen

| | Häufigkeiten | (n = 327) |
|---------------------------------------|--------------|-----------|
| Vorausschauendes Denken | 186 | 57 % |
| Anpassungsfähigkeit | 173 | 53 % |
| Erkennen von Zusammenhängen | 162 | 50 % |
| Bereitschaft zum flex. Arbeitseinsatz | 158 | 48 % |
| Selbständigkeit | 139 | 43 % |
| Fremdsprachen | 136 | 42 % |
| Servicementalität | 127 | 39 % |
| Teamfähigkeit | 102 | 31 % |

Quelle: Beisheim (1995, S. 173)

Tab. 2: Einschätzung von Servicementalität und Teamfähigkeit als defizitäre Kompetenzen

| Sektoren | Servicementalität als Defizit sehen: | | Teamfähigkeit als Defizit sehen: | |
|------------------|---|------|-------------------------------------|------|
| | absolut | in % | absolut | in % |
| Raiffeisenkassen | 78 | 34,4 | 64 | 28,2 |
| Sparkassen | 28 | 65,1 | 14 | 32,6 |
| Volksbanken | 11 | 35,5 | 10 | 32,3 |
| Hypothekenbanken | 3 | 75,0 | 1 | 25,0 |
| Aktienbanken | 7 | 31,8 | 13 | 59,1 |

Quelle: Beisheim (1995, S. 174)

Eine ausgeprägte Servicementalität der Bankmitarbeiterinnen ist schon aufgrund der oben zitierten Kundensicht („Überheblichkeit der Angestellten“) geboten. Stauss (1992, S. 111 ff) verweist auf den Zusammenhang zwischen Qualität und Rentabilität und betont insbesondere die Kosten der Nichtqualität: Guter Service wirkt sich langfristig auf die Bindung des Kunden bzw. der Kundin zur Bank und damit auf die Erträge aus. Aufgrund der Besonderheiten der Bankdienstleistungen - sie sind abstrakt, kontaktintensiv und vertrauensempfindlich (vgl. Scheer 1994) - haben insbesondere die MitarbeiterInnen, die in direktem Kundenkontakt stehen, erheblichen Einfluss auf deren Zufriedenheit mit der Bank. Das Bild der Bank ist für die KundInnen vor allem durch das Verhalten des Bankpersonals geprägt.

⁹ Vgl. z. B. Hauser (1995, S. 75 ff), Meier (1992, S. 50 ff) und Sattelberges (1991, S. 32).

Tab. 3: Wie wichtig sind den Banken die folgenden Kompetenzen bei HochschulabsolventInnen?

| Fachliche Kompetenzen | sehr wichtig / Stärke | | | nicht wichtig / Schwäche | | |
|------------------------------------|-----------------------|---|---|--------------------------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| betriebswirtschaftliche Kenntnisse | ○ | ● | | | | |
| finanzwirtschaftliche Kenntnisse | ○ | ● | | | | |
| Finanzmathematik | | | ○ | | | |
| bankbetriebliche Kenntnisse | | ○ | | ● | | |
| Produktkenntnisse | | | | ○ | ● | |
| Sprachen | | | ○ | ● | | |
| EDV-Anwenderkenntnisse | | ○ | ● | | | |
| Rechtskenntnisse | | ○ | ● | | | |
| Soziale Kompetenzen | sehr wichtig / Stärke | | | nicht wichtig / Schwäche | | |
| Verkaufsfähigkeit | | | | | | |
| Kommunikationsfähigkeit | ○ | | ● | | | |
| Teamfähigkeit | ○ | | ● | | | |
| Konfliktfähigkeit | ○ | | ● | | | |
| Führungs-/Motivationsfähigkeit | ○ | | ● | | | |
| Methodische Kompetenzen | sehr wichtig / Stärke | | | nicht wichtig / Schwäche | | |
| Selbstmanagement | ○ | | ● | | | |
| Planung/Strukturierung | ○ | | ● | | | |
| Moderation von Teams | | ○ | ● | | | |
| Persönliche Kompetenzen | sehr wichtig / Stärke | | | nicht wichtig / Schwäche | | |
| Kunden-/Serviceorientierung | ○ | | | | | |
| Freundlichkeit | ○ | | ● | | | |
| Selbständigkeit | ○ | | ● | | | |
| Vorausschauendes Denken | ○ | | ● | | | |
| Mobilität im In- und Ausland | | | ○ | ● | | |
| Integrität / Ethik | | ○ | ● | | | |
| Seriosität | ○ | | ● | | | |
| Äußeres Erscheinungsbild | ○ | | ● | | | |
| Gewandtes Auftreten | ○ | | ● | | | |

○ — ○ Anforderungsprofil (Mittelwerte)
 ● — ● Ist-Profil (Mittelwerte)

In einer weiteren Umfrage, die 1996 im Rahmen des o.g. Forschungsprojekts durchgeführt wurde, wurden RecruiterInnen in Banken unter anderem um ihre Einschätzung zu den Stärken und Schwächen von Hochschulabsolventinnen gebeten.¹⁰ Wie stark sind jeweils die fachlichen, sozialen, methodischen und persönlichen Kompetenzen ausgeprägt? Wo zeigen sich Defizite?

In Tabelle 3 wird deutlich, dass das Anforderungsprofil der Banken (gefragt wurde nach der Wichtigkeit der Kompetenzen) vom zugeschriebenen Ist-Profil der AbsolventInnen (Stärken bzw. Schwächen) stark abweicht, und zwar in fast allen Punkten:

Die an der Umfrage beteiligten Banken ordnen sich überwiegend (87 %) den Universalbanken zu. Sie sind bis auf wenige Großbanken klein- und mittelbetrieblich strukturiert und rekrutieren daher nur etwa ein bis drei Akademikerinnen pro Jahr. Die Großbanken dagegen stellen jährlich bis zu 60 Hochschulabsolventinnen ein.

Von den im Anforderungsprofil gewünschten Fachqualifikationen sind insbesondere die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse zu nennen. 70 % der Befragten halten sie für sehr wichtig, weitere 24 % für wichtig. Hier werden insbesondere Marketing, Controlling und Organisation als wichtige Fachgebiete herausgestellt. Auch finanzwirtschaftliche Kenntnisse werden für erforderlich gehalten: 50 % der Befragten sehen sie als sehr wichtig, 40 % als wichtig an. Bankbetriebliche Kenntnisse (wie sie zum Beispiel durch eine Bankausbildung erworben werden), halten immerhin 23 % der Befragten für sehr wichtig und fast 57 % für wichtig. Zumindest Grundlagen sollten hier vorhanden sein.

Die sozialen Qualifikationen sind den befragten RecruiterInnen durchweg wichtig bzw. sehr wichtig, allen voran die Kommunikations- und Verkaufsfähigkeit. Die Führungs- und Motivationsfähigkeit wird bei jungen Absolventinnen noch nicht erwartet.

Die methodischen Kompetenzen wie Selbstmanagement, Planung/Strukturierung und Moderationsfähigkeit werden von über 80 % der Befragten als sehr wichtig bzw. wichtig eingestuft.

Produktkenntnisse werden von den Absolventinnen nicht erwartet. Dagegen werden gute betriebs- und finanzwirtschaftliche Kenntnisse benötigt, die auch in der Regel von den Absolventinnen in zufriedenstellendem Ausmaß mitgebracht werden. Dieses Ergebnis deckt sich allerdings nicht mit der Einschätzung einer Personalberaterin, nach der ein Großteil der Bewerberinnen um gehobene Positionen in Banken

¹⁰ Die bei dieser Umfrage äußerst geringe Rücklaufquote (7,9 %) läßt allerdings nur Tendenzaussagen zu. Von den insgesamt 1035 ausgesandten Fragebögen kamen 82 Fragebögen zurück. Ein Drittel davon (28 Fragebögen) konnte nicht ausgewertet werden, da diese Kreditinstitute - zumeist aufgrund ihrer geringen Betriebsgröße - keine AkademikerInnen beschäftigen. Zwei Drittel des Rücklaufs (54 Fragebögen) wurden ausgewertet. Die Ergebnisse werden im Österreichischen Bankarchiv im Frühjahr 1997 publiziert.

große fachliche Defizite aufweisen (z. B. GuV- und Bilanzinterpretation, Deckungsbeitragsrechnung, Umgang mit Kennzahlen).¹¹

Ein erstaunliches Ergebnis der Umfrage ist, dass den Hochschulabsolventinnen Stärken im Selbstmanagement sowie in der Planung und Strukturierung zugeschrieben werden, was für ihre künftigen Managementaufgaben von großer Bedeutung ist. So sehen 88 % der Befragten eine Stärke in der Fähigkeit der Absolventinnen, komplexe Aufgaben zu lösen. Für die im Anforderungsprofil der Banken ebenso relevanten Qualifikationen wie Verkaufsfähigkeit, Kommunikations-, Team- und Konfliktfähigkeit sieht die Hälfte der Befragten jedoch Schwächen bei den Absolventinnen.

Die Moderation von Teams - ein wichtiger Trend unserer Zeit - wird ebenfalls nicht von den Absolventinnen beherrscht. Diese Kompetenz spielt jedoch in vielen Banken keine Rolle, da Teamkonzepte dort offenbar noch nicht praktiziert werden.

Der entscheidende Kompetenzmangel besteht hinsichtlich der Kunden- bzw. Serviceorientierung. Während das Topmanagement der Banken bei dieser Kompetenz keinen Mangel entdecken konnte, sieht das Personalrecruiting hier den größten Entwicklungsbedarf.

3.3 Anforderungsprofile als neue Instrumente zur Bestimmung von Kompetenzen

Um die veränderten Anforderungen für die damit befassten Abteilungen (z.B. PE, Recruiting, Controlling), aber auch für die MitarbeiterInnen transparent zu machen, wird seit einigen Jahren vermehrt mit Anforderungsprofilen gearbeitet, in denen die gewünschten Kompetenzen ausformuliert und oftmals mit Beispielen operationalisiert sind.

Anforderungsprofile liegen zwar in einigen österreichischen Banken für bestimmte Schlüsselpositionen vor, so insbesondere im Marktbereich für die Position der Geschäftsstellenleitung, Firmenkunden- bzw. PrivatkundenberaterIn, sie bleiben jedoch vielfach unbestimmt)¹² Viele Bankpraktikerinnen - dies zeigen die Gespräche in deutschen und österreichischen Banken - sehen kein Erfordernis in der Entwicklung von Anforderungsprofilen und verlassen sich lieber auf ihre Erfahrung und ihr Fingerspitzengefühl bei der Rekrutierung, dem Einsatz, der Entwicklung und der Beurteilung ihrer MitarbeiterInnen. Für sie gibt ein schriftlich gefasstes Anforderungsprofil keinen Sinn - es verursacht Kosten, muss immer wieder aktualisiert werden und bringt keinen unmittelbaren Zusatznutzen im betrieblichen Alltag. Einige Großbanken

¹¹ Nach einem Interviews mit einer Wiener Personalberaterin.

¹² Dies zeigt ein erster Überblick über einige wenige in deutschen und österreichischen Banken erstellte Anforderungsprofile. Die Auswertung leidet allerdings darunter, dass einige der angesprochenen Banken ihre schriftlich gefassten Anforderungsprofile - auch für Forschungszwecke - aus Konkurrenzgründen nicht herausgeben wollen

jedoch haben in Projektgruppen teilweise recht ausgefeilte Profile entwickelt, die im Hause auch an die MitarbeiterInnen weitergegeben werden - zur besseren Orientierung dessen, was von ihnen verlangt wird, wenn sie in Schlüsselpositionen aufsteigen wollen.

Bei der Entwicklung und dem Einsatz der Anforderungsprofile zeigen sich die folgenden Probleme:¹³

Bei unklarer Semantik¹⁴ bleiben die Profile in ihrer Aussage zu allgemein, um als Instrument für Recruiting, Personalentwicklung und Leistungsbeurteilung dienen zu können. Das Dilemma der Anforderungsprofile ist, dass sie einerseits zu vage bleiben müssen, um nicht starr und ausgrenzend zu wirken (ähnlich wie in der Stellenbeschreibung: Merkmale, die darin nicht enthalten sind, werden nicht gefordert bzw. geleistet), dass sie aber andererseits operationalisierbare Qualifikationskriterien benennen müssen, um Leitbild für das Verhalten der MitarbeiterInnen zu sein. Mit der Operationalisierung erst ist das Vorhandensein oder Nichtvorhandensein der jeweiligen Kompetenz überprüfbar und nachvollziehbar. Der Konkretisierungsgrad sollte daher möglichst hoch sein. Dies birgt jedoch Konflikte, da die exakte Beschreibung von erwünschtem Verhalten stark von dem jeweiligen Wertesystem und Menschenbild des Beschreibers abhängt. So erfordert die Festschreibung von bislang nur in den Köpfen der Führungskräfte vorhandenen Anforderungen einen aufwendigen Kommunikations- und Willensbildungsprozess im Team. Die Entwicklung gemeinsam getragener Anforderungsprofile setzt voraus, dass auf der mittleren und gehobenen Führungsebene die Unternehmensziele bekannt sind, in gleicher Weise interpretiert werden und Konsens darüber besteht, mit welchen Mitteln diese Ziele zu erreichen sind. Die Qualifikationen der MitarbeiterInnen sind in diesem Zusammenhang eine abhängige Variable.

Die Pflege der Anforderungsprofile erfordert einen Aufwand, den viele Banken scheuen. In kleineren Instituten wird das zu rekrutierende Personal nach wie vor handverlesen, die Kommunikationsbeziehungen sind enger, und die Leistungsbeurteilung ist nach Ansicht der Praktikerinnen durch die täglich erlebte Nähe zu den MitarbeiterInnen leichter vorzunehmen als in Großbanken. Damit ist aber auch die Gefahr einer subjektiven Beurteilung gegeben, die mit der Festlegung von eindeutigen Beurteilungskriterien und ihren jeweiligen Ausprägungen reduziert bzw. gemildert werden könnte. Ob Anforderungsprofile dazu beitragen, dass richtig bzw. objektiv rekrutiert und beurteilt wird, bleibt angesichts der zahlreichen Faktoren, die unsere persönliche Wahrnehmung beeinflussen, dahingestellt (vgl. Lueger 1992).

Probleme in der Wirkung von Anforderungsprofilen entstehen dadurch, dass die

¹³ Das geht aus den Interviews mit österreichischen PE-Fachkräften in Banken hervor, deren Organisationen Erfahrungen mit Anforderungsprofilen gesammelt haben.

¹⁴ Ein Beispiel für unklare Semantik ist: „Der Geschäftsstellenleiter verhält sich kundenorientiert (inwiefern?) und ist Vorbild für seine Mitarbeiterinnen.“ Es bleibt offen, was unter den Begriffen zu verstehen ist, denn sie sind nicht operationalisiert.

Profile zum Teil aus der Umarbeitung von Stellenbeschreibungen entstanden sind. Sie gehen nicht auf gewünschte bzw. erwartete Verhaltensweisen der MitarbeiterInnen ein, sondern sind personifizierte Stellenprofile. Damit haben sie keine Anreizwirkung, sondern stellen ein bürokratisches Instrument zur wechselseitigen Absicherung dar.

Die Profile reproduzieren und perpetuieren oftmals die gegebenen Verhältnisse, indem sie die bereits vorhandenen Kompetenzen der derzeitigen Stelleninhaber beschreiben. So werden pauschal Anforderungen nach „Durchsetzungsvermögen“ oder „Stresstoleranz“ genannt, die besonders auf männliche Mitarbeiter mit einem aufgabenorientierten Führungsstil zutreffen.

Anforderungsprofile sind einerseits mit den objektiv vorhandenen Stellenanforderungen, andererseits aber auch mit den Zielsetzungen und Erwartungen des Managements bzw. der Vorgesetzten verknüpft, welche Qualifikationen, Verhaltensweisen und Werthaltungen die MitarbeiterInnen mitbringen sollten, um in das spezifische Gefüge der Bank hineinzupassen. Die Anforderungen an die personale Kompetenz der MitarbeiterInnen schließen auch charakterliche Merkmale und Werthaltungen mit ein. Die ausformulierten Anforderungsprofile zeigen hier oftmals ein altruistisches Bild der Bankbeschäftigten. So sind häufig Formulierungen zu finden, die ausschließlich die Interessen des Unternehmens in den Vordergrund stellen und Eigeninteressen der MitarbeiterInnen ausblenden. Die gewünschten Verhaltensweisen umfassen die gesamte Palette positiver Charaktereigenschaften und sozialer Fähigkeiten. Auszugsweise werden hier einige Beispiele genannt:¹⁵

Der Mitarbeiter (Privatkundenbetreuer/Sachbearbeiter/Service Mitarbeiter)

- geht gut gelaunt an seine Aufgaben heran;
- widmet sich seinen Aufgaben mit Schwung und Elan;
- zeigt persönlichen Einsatz bei der Erledigung seiner Aufgaben;
- arbeitet zügig und gleichmäßig;
- erledigt seine Aufgaben eigenständig und termingerecht;
- erledigt auch unattraktive Aufgabenstellungen;
- informiert Kollegen wie Vorgesetzte so, dass die Informationen eine Unterstützung im Arbeitsprozess sind.

Damit stellt sich die Frage, wie realistisch solche positivistisch formulierten Verhaltensanforderungen sind, die ein überhöhtes Bild der Beschäftigten zeichnen. Der Focus der Betrachtung wird hier ausschließlich auf die MitarbeiterInnen und ihr Leistungsverständnis gerichtet. Die Frage der Qualifikationsanforderungen kann jedoch nicht losgelöst von der Organisationsstruktur und dem Führungs- und Selbstverständnis des Managements betrachtet werden, denn diese wichtigen Rahmenbedingungen können - je nach Ausprägung - den Einsatz

¹⁵ Entnommen aus verschiedenen Anforderungsprofilen österreichischer Banken.

der gewünschten Qualifikationen und Verhaltensweisen ermöglichen oder aber verhindern. Das Arbeitsverhalten ist schließlich auch von der Ausgestaltung der Rahmenbedingungen (Handlungsspielraum, Informationsfluss, Aufgabenzuschnitt, Führungsstil, Kundenstruktur etc.) abhängig.

Soziale Kompetenzen wie beispielsweise Teamfähigkeit und die Fähigkeit zur Selbstorganisation können sich nicht in einem hierarchischen Arbeitsklima entfalten, das durch eine Vielzahl von Vorschriften und Regelungen charakterisiert ist. Die Umsetzung von Anforderungsprofilen, die einseitig auf die Nutzenorientierung des Managements ausgerichtet sind und die mögliche mikropolitischen Strategien (vgl. Crozier/Friedberg 1979) der beteiligten Akteure (MitarbeiterInnen wie Kundinnen) ausblenden, dürfte problematisch werden.

Viele der bislang in Banken vorliegenden Anforderungsprofile sind nicht genügend zukunftsorientiert, weil sie auf die bestehenden Arbeitszuschnitte bezogen werden. Da Personalentwicklung eine lange Vorlaufzeit benötigt, sind jedoch heute bereits die Qualifikationsanforderungen für die Arbeitsplätze von morgen zu bestimmen und die entsprechenden Programme dazu zu entwickeln. Prognosen der wirtschaftlichen, sozialen und politischen Entwicklung unserer Gesellschaft sind hier aufschlussreich, um Zukunftstrends frühzeitig zu erkennen. Die Zusammenarbeit aller Beteiligten in Zukunftswerkstätten, Workshops oder Projektgruppen ist hier gefordert, um den Anforderungsprofilen einen visionären Charakter zu geben. Dann können sie die motivationale Wirkung entfalten, die sie von einer bürokratischen Stellenbeschreibung unterscheidet.

3.4 Fazit und Gestaltungsempfehlungen

Eine innerösterreichische Neustrukturierung des Bankenmarktes ist im Hinblick auf den Binnenmarkt zu forcieren. Dies bedeutet - insbesondere für den Bereich der Bildungspolitik - die Aufgabe der Alleingänge der dezentralen Sektoren und die Nutzung von Synergieeffekten. So wird den kleineren Banken empfohlen, Kooperationen zu bilden, um zu einer Bündelung des Know-hows zu gelangen (vgl. Pail 1992, S. 1402 ff).

Die Personalentwicklung beschränkt sich in vielen international tätigen Großbanken nicht mehr nur auf die klassischen Aus- und Weiterbildungsaktivitäten in Form von Schulungen, sondern bezieht strategische Überlegungen des Personalmanagements mit ein (vgl. Hauser 1995, S. 61 ff). Als übergreifende Maßnahmen bieten sich in der betrieblichen Praxis vielfältige Möglichkeiten zur Verhaltensbeeinflussung der MitarbeiterInnen, zur Organisations- und Personalentwicklung an. Der Trend geht dabei weg von vorstrukturierten Methoden (wie z. B. Frontalunterricht) hin zu offenem, interaktionalem Lernen in Gruppen (z. B. mit Qualitätszirkeln oder Lerngruppen), zum adaptiven, d.h. den Bedürfnissen der Teilnehmerinnen angepassten und antizipativen Lernen (z. B. Action Learning, Projektmethode), bei dem Qualifikationen so vermittelt

werden, dass sie auch anwendbar sind auf neue Problemstellungen.¹⁶

Der Lerntransfer ist leichter zu sichern, wenn sich Lernprozesse mit Arbeitsprozessen abwechseln und aufeinander bezogen sind. Die Führungskraft hat die Aufgabe, diese Verkettung durch Vereinbarungen mit den MitarbeiterInnen, beispielsweise durch Abfordern von Seminarberichten, sicherzustellen.

Wenn der häufig von Bankmanagerinnen geäußerte Wunsch nach Teamarbeit realisiert werden soll, so ist der Aufbau von selbstorganisierten Service- und Beratungsteams noch in großem Umfang zu leisten. Eine notwendige Voraussetzung zur Einrichtung von Teams sieht Ganter (1993, S. 83) in der integrierten Sachbearbeitung, bei der alle Arbeitsschritte an einem Arbeitsplatz oder in einer organisatorischen Einheit zusammengefasst werden. Die Informationstechnologie lieferte hierfür den erforderlichen technologischen Rahmen, um computerunterstützte bzw. computergesteuerte Sachbearbeitung einzuführen. Um jedoch die MitarbeiterInnen zur weiteren Qualifizierung und Veränderung ihres Verhaltens zu bewegen, sind darüber hinaus die Entlohnungs- und Anreizsysteme auf die gewünschten Anforderungen hin auszurichten. So sollte bei Teamarbeit auch gruppenbezogen entlohnt werden, um der Einzelkämpfermentalität entgegenzuwirken.

Zur besseren Qualifikation und Integration von Hochschulabsolventinnen in die Bankpraxis ist die Zusammenarbeit zwischen Bank und Universität zu verstärken. Die Kooperationen zwischen Universitäten und Banken sind bei den Großbanken recht intensiv ausgeprägt. Die Betreuung von Diplomarbeiten und Dissertationen sowie von Projekten gehört hier zum Standard. Die Beziehungen zueinander sind jedoch abhängig vom jeweiligen Lehrstuhl und damit eher zufällig und nicht genügend transparent. Eine langfristige, institutionalisierte Zusammenarbeit wäre hier wünschenswert, beispielsweise wie dies an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Witten-Herdecke geschieht. Hier wird seit ihrer Gründung 1984 ein Mentorenfirmen-Konzept¹⁷ praktiziert, um mehr Praxisnähe ins Studium zu bringen. Die Studierenden haben bereits ab dem ersten Semester die Möglichkeit, im Rahmen von Praktika in einer Mentorenfirma an Projekten mitzuarbeiten. 1993 waren von den 250 Mentorenfirmen ca. 80 Betriebe aktiv in die Kooperation mit der Universität eingebunden.

Selbstorganisiertes Lernen und Arbeiten fördert den Erwerb von Handlungskompetenz. Die Ausbildungsstätten haben hierfür die geeigneten Rahmenbedingungen zu schaffen. Hier sind an erster Stelle eine hohe Transparenz des Lehrangebots, der Lern- und Prüfungsbedingungen sowie auf der didaktisch-methodischen Ebene eine Betonung interaktiven Lernens und projektorientierten Arbeitens zu nennen. Eine Verstärkung des Erfahrungslernens durch Praktika,

¹⁶ Zu den Methoden in der Aus- und Weiterbildung vgl. Meier (1995b).

¹⁷ Das Mentorenfirmen-Konzept wurde von Gerd Walger und Eckehard Kappler entwickelt, vgl. Walger (1993).

Exkursionen, (interdisziplinäre und hierarchieübergreifende) Projektarbeiten sowie Austauschprogramme zwischen den Universitäten wie auch zwischen Hochschule und Praxis wären hier wünschenswert. Einen Schritt in diese Richtung ging auch die Wirtschaftsuniversität Wien, an der seit dem Wintersemester 1995/96 in einem Pilotprojekt das Studium in Teams ermöglicht wird. Auch sind über Projekte und zahlreiche Veranstaltungen intensive Kontakte zur heimischen Bankenszene hergestellt.

4. Schlussbemerkungen

Die Entwicklung eines Berufsbildes Bankkaufmann bzw. Bankkauffrau wird als der wichtigste Schritt in eine integrierte Berufsausbildung in Österreich angesehen. Die Akteure aus den Bildungsabteilungen der Banken sowie die Vertreter der Sektoren haben hier eine gemeinsame Entscheidung zu treffen.

Es bleibt für die österreichischen Banken und ihre Sektorvertretungen viel zu tun. Die Curricula der sektorspezifischen Aus- und Weiterbildungsprogramme sind zu harmonisieren und im Sinne einer verstärkten Entwicklung von Handlungskompetenz auf interaktive Methoden auszurichten. Damit würden dann die traditionellen Fachseminare ihre bislang noch prominente Stellung verlieren. Ein training on the job wäre dann der Schlüsselfaktor in einem integrierten Entwicklungsprogramm.

Die Ergebnisse der Umfrage zur Qualifikationsentwicklung in österreichischen Banken 1995 sowie der Umfrage zu den Stärken und Schwächen der HochschulabsolventInnen machen deutlich, dass an der Spitze der „Defizit-Rangliste“ Kompetenzen stehen, die nicht durch eine traditionelle Aus- und Weiterbildung entwickelt werden können. Sie lassen sich aber auch nicht in fünf Seminartagen pro Jahr erwerben, denn sie entstehen über Jahre durch Sozialisationseinflüsse und werden durch soziales Lernen in der Gruppe verstärkt. Die Entwicklung von Handlungskompetenz geschieht quasi „nebenbei“ an Arbeitsplätzen, die den Beschäftigten Autonomie-spielräume sowie Informations- und Interaktionsmöglichkeiten im Team geben, so dass verstärkt Selbstkoordination ermöglicht wird. Ohne diese Spielräume nützen auch die besten Seminarveranstaltungen wenig.

Literatur

- Baethge, M.; Oberbeck, H. (1986): Zukunft der Angestellten: Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung, Frankfurt a. M.
- Beisheim, M. (1995): Qualifikationsanforderungen in österreichischen Banken, in: ÖBA 3/95, S. 167 -176.
- Brater, M.; Hemkes, C.; Bauer, H. G.; unter Mitwirkung von Ute Büchele (1990): Handlungsorientierung in der Berufsausbildung zum Bankkaufmann/-frau, Endbericht zum Forschungsauftrag Nr. 3.899 des Bundesinstituts für Berufsbildung, Berlin, November 1990.
- Brunner, W. (1993): Beratungsqualität ist Schlüsselfaktor im Total Quality Management, in: Die Bank, 8/93, S. 447 - 452.
- Bundesministerium für Unterricht (1970): 200 Jahre Real-Handlungs-Academie -200 Jahre kaufmännisches Bildungswesen in Österreich, Wien.
- Crozier, M.; Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation, die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein/Ts.
- v. Eckardstein, D.; Müller, M. (1998): Personalmanagement in Österreich, in: Handbuch Internationales Personalmanagement, München: Beck. (in Druck)
- Ganter, H.-D. (1993): Gruppenarbeit im Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich, in: Binkelman, P.; Braczyk, H.-J.; Seltz, R. (Hg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland, Frankfurt a. M., S. 74- 104.
- Hauser, M. (1995): Strategische Neuorientierung der Personalentwicklung für global-tätige Grossbanken, Bern u.a.
- Henke, K. (1990): Neue Dimension der Marktorientierung im Kreditgewerbe - drei unterschiedliche Vertriebskulturen in einer Bank, in: b&m 7/90, S. 24 - 27.
- Kailer, N. (Hg.) (1995): Personalentwicklung in Österreich, Wien.
- Lueger, G. (1992): Die Bedeutung der Wahrnehmung bei der Personalbeurteilung - Zur psychischen Konstruktion von Urteilen über Mitarbeiter, München und Mering.
- Meier, H. (1992): Personalentwicklung in Banken, Wiesbaden.
- Meier, H. (1995): Action Learning bis Zirkelarbeit, in: Personalwirtschaft 6/95, S. 35 - 37.
- Meier, H. (1995a): Strategische Planung und Personalentwicklung in Banken und Sparkassen - Anspruch, Schein und Wirklichkeit, Wiesbaden.
- Meier, H. (1995b): Handwörterbuch der Aus- und Weiterbildung, Berlin. Müller, M. (Hg.) (1994): Lean Banking, Wien.
- o.V. (1990): Banken sind „monströses Übel“, in: Der Standard vom 16.11.90, S. 23.
- Pail, A. (1992): Innerösterreichische Strukturreform, in: Griller, S. (Hg.): Banken im Binnenmarkt, Schriftenreihe des Forschungsinstituts für Europafragen, Band 7, Wien, S. 1377 - 1432.
- Priewasser, E. (1987): Die Banken im Jahre 2000, 3. Aufl., Frankfurt.
- Reich, K.-H.; Schröter, A. (1992): Personalmarketing-Strategien im Bankensektor, in: Strutz, H. (Hg.): Strategien des Personalmarketing, Wiesbaden, S. 261 - 272.

- Sattelberger, T. (1991): Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor, in: Sattelberger, T. (Hg.): Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, Wiesbaden, S. 15 - 37.
- Scheer, O. (1994): Das Geschäftsstellennetz im Wandel, in: Die Bank 8/94, S. 463 - 468.
- Stauss, B. (1992): Dienstleistungsqualität contra Kostensenkung?, in B.Bl. 2/92, S. 111 - 116.
- Tichy, G. (1993): Auswege aus der Ertragskrise der Banken?, in: ÖBA 3/93, S. 173 - 185.
- Walger, G. (Hg.) (1993): Das Mentorenfirmenkonzept. Unternehmenspraxis im Universitätsstudium - Konzeption und Erfahrungen. Bern, Stuttgart, Wien.
- Weitbrecht, H.; Berger, G. (1985): Zur Geschichte der Arbeitsbeziehungen: Deutschland, Österreich, Schweiz, in: Endruweit, G. u. a., Handbuch der Arbeitsbeziehungen, Berlin/New York, S. 483 - 510.
- Wever, U. (1995): Die menschliche Seite der Organisation, in: Stein, J. H. v.; Terrahe, J. (Hg.): Handbuch Bankorganisation, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 615 - 646.

b&m = bank & markt

B.Bl. = Betriebswirtschaftliche Blätter

ÖBA = Österr. Bankarchiv