

ZEITSCHRIFT FÜR DAS GESAMTE
BANK- UND BÖRSENWESEN

3/95

43. Jahrgang

Sonderdruck

QUALIFIKATIONS-
ANFORDERUNGEN IN
ÖSTERREICHISCHEN
BANKEN

Margret Beisheim

HERAUSGEGEBEN VON DER
ÖSTERREICHISCHEN BANKWISSENSCHAFTLICHEN GESELLSCHAFT

The logo for Bank Verlag Wien features a stylized house icon above the text "BANK VERLAG WIEN".
BANK
VERLAG
WIEN

The logo for Verlag Orac features the word "Verlag" in a small font above the word "Orac", which is underlined.
Verlag
Orac

Qualifikationsanforderungen in österreichischen Banken

Margret Beisheim

in: ÖBA – Österreichisches Bankarchiv, 43. Jahrgang, Heft 3/95, S. 167-176.

Mit der Zielsetzung des Bankmanagements, Qualität und Kundenorientierung zu fördern, spielt auch die Qualifikation der Mitarbeiterinnen in Banken eine zunehmend wichtigere Rolle. Anders als in der industriellen Fertigung, wo die Beschäftigten lange Zeit als Produktions- oder gar Störfaktor gesehen wurden, sind die Bankmitarbeiterinnen - insbesondere im Marktbereich - die Multiplikatoren der Unternehmensphilosophie an den Kontaktpunkten mit den Kunden. Welche Einstellungen und Meinungen das Topmanagement österreichischer Banken zur Frage der Qualifikationsentwicklung hat, versucht der Beitrag durch die Analyse einer Umfrage zu klären.

Stichwörter: Anforderungsprofile, Personalentwicklung, Qualifikationsanforderungen

1. Die Stellung der Personalentwicklung

Die Öffnung der Märkte im Rahmen des EWR, letztlich aber auch durch Österreichs Beitritt zur EU, hat den Finanzdienstleistungsunternehmen neue Betätigungsfelder, aber auch einen hohen Wettbewerbsdruck beschert. Wenngleich sich die Produkte der Institute recht homogen zeigen, so sind doch die Unternehmensstrategien und -kulturen zwischen den Sektoren, aber auch innerhalb des jeweiligen Sektors sehr unterschiedlich. Nicht mehr die Frage, was verkauft wird, sondern wie es verkauft wird, entscheidet über den Markterfolg der Bank. Der Qualifikation der Mitarbeiterinnen im Marktbereich der Banken¹ kommt damit eine besondere Bedeutung als strategischem Erfolgsfaktor zu. Insbesondere die „weichen“ Qualifikationen sind es, die inzwischen einen hohen Stellenwert bekommen haben. Dies zeigt sich u. a. auch darin, dass das Bankmanagement bei der Rekrutierung neuer MitarbeiterInnen neben den fachlichen Kenntnissen der Bewerberinnen großen Wert auf soziale Kompetenzen legt. Als Instrumente des Personalmanagements werden zunehmend Anforderungsprofile entwickelt, in denen die *Schlüsselqualifikationen* definiert sind und die bei der Laufbahnplanung, der Personalentwicklung und Beurteilung der MitarbeiterInnen eingesetzt werden.

2. Zum Qualifikationsbegriff

Um Qualifikationen voneinander abgrenzen und ihre Operationalisierung in Form von Anforderungen semantisch richtig fassen zu können, ist es hilfreich, sich mit dem Qualifikationsbegriff zu befassen. Qualifikation ist ein sehr vielschichtiger Terminus, der im weitesten Sinne als „Gesamtheit aller Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertig-

Dipl.-Ök. Margret Beisheim ist Universitätslektorin und Mitarbeiterin am Institut für Personalwirtschaft der Wirtschaftsuniversität Wien;

Adresse: WU Wien, Abt. für Personalwirtschaft, Althanstraße 51, A-1090 Wien.

¹ Unter Banken werden hier alle Kreditinstitute inklusive Sparkassen verstanden.

keiten, über die eine Person verfügt"² verstanden werden kann. Qualifikation umfasst also Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten und dient der Bewältigung von (Arbeits-)Aufgaben.

„Unter dem enger gefassten Begriff der *beruflichen Qualifikation* verstehen wir jene Eigenschaften einer Person, die sie in die Lage versetzen, Arbeitsaufgaben auszuführen. Darunter ist nicht nur das berufliche Können und Wissen im engeren Sinne zu verstehen. Auch allgemeine Grundqualifikationen im Sinne der Allgemeinbildung (...) ebenso wie die so genannten sozialen Qualifikationen (...) sind hierunter zu fassen.“³ Die berufliche Qualifikation beinhaltet somit *fachliches Können und Wissen* sowie *überfachliche Fähigkeiten*, die auch als *extrafunktionale Fertigkeiten*⁴ bezeichnet werden. Weitere Synonyme für überfachliche Fähigkeiten hat *Krüger*⁵ in einer Literaturanalyse zusammengestellt, von denen hier nur die geläufigsten genannt werden sollen:

- prozessungebundene Qualifikationen;
- innovatorische Qualifikationen;
- Schlüsselqualifikationen⁶;
- prozessunspezifische Anforderungen;
- positionsunspezifische Fähigkeiten;
- fachunspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten;
- nicht-formalisierbare Fähigkeiten;
- dispositive Fähigkeiten;
- extraqualifikatorische personale Kompetenzen;
- affektive Anforderungen.

Hegelheimer et al. unterscheiden zwischen „Qualifikation als Summe individueller Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse und Qualifikation als Potential, dessen Teilstücke und/oder Gesamtheit zur Verwertung im Arbeitsprozess angeboten und nachgefragt werden“.⁷ Die berufliche Qualifikation hat damit eine personenspezifische und eine tätigkeitsspezifische Komponente, die es aufeinander abzustimmen gilt.

Im Sinne einer optimalen Übereinstimmung von Qualifikationspotential (Angebotsseite) und Qualifikationsanforderungen (Nachfrageseite) hat Personalentwicklung die Aufgabe, Maßnahmen zu setzen, „die das Verhalten, das Wissen und Können der Mitarbeiter systematisch so weiterentwickeln, dass die Leistungsfähigkeit des Unter-

² *Hegelheimer*: Qualifikationsforschung, S. 334.

³ *Semmer/Schardt*: Qualifikation und berufliche Entfaltung, S. 94 f.

⁴ Vgl. *Dahrendorf*: Industrielle Fertigkeiten, S. 549 ff.

⁵ Vgl. *Krüger*: Extrafunktionale Qualifikation, S. 2 f.

⁶ Dieser sehr häufig verwendete Begriff aus der Qualifikationsforschung geht auf *Mertens* zurück und umfasst fachübergreifende und sozial orientierte Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die zusätzlich zu den jeweiligen berufsspezifischen Fachqualifikationen an Bedeutung gewinnen. *Gebert/Steinkamp*: Innovativität und Produktivität, S. 64, nennen Schlüsselqualifikationen auch tätigkeitsübergreifende Basiskompetenz.

⁷ *Hegelheimer et al.*: Qualifikationsforschung, S. 9.

nehmens auf Dauer sichergestellt ist".⁸ Ohne Kenntnis der Potentiale einerseits und Anforderungen andererseits jedoch kann Personalentwicklung nur ins Leere laufen. Wie wollen wir entscheiden, wohin wir gehen, wenn wir das Ziel nicht kennen?

Nach *Wever* lassen sich im Bankbereich traditionelle Anforderungen und neue Anforderungen unterscheiden. Die neuen Anforderungen ersetzen dabei nicht die alten, sondern kommen zusätzlich hinzu. Zu den traditionellen Anforderungen zählt *Wever* fachliche Kompetenz, Zuverlässigkeit, Seriosität und Diskretion. Die „neuen Anforderungen“ sind Selbstbewusstsein, Kontaktstärke, Veränderungs- und Lernbereitschaft, Kreativität, Neugier und Initiative⁹.

3. Umfrage zur Qualifikationsentwicklung in Banken

Zur näheren Betrachtung der Qualifikationsanforderungen in österreichischen Banken stellen sich folgende Fragen:

- Wie wichtig ist dem Topmanagement in Banken die Qualifizierung der MitarbeiterInnen, welchen Stellenwert hat die Personalentwicklung?
- Wie werden die zukünftig geforderten fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen gewichtet?
- In welchem Ausmaß sind Anforderungsprofile in Banken entwickelt bzw. im Einsatz?
- Welche Qualifikationen der Beschäftigten werden als noch nicht genügend entwickelt angesehen?

Im Rahmen einer *Blitzumfrage* unter den österreichischen Banken, die im Oktober 1994 von der WU Wien gemeinsam mit der BWG durchgeführt worden ist, konnte hierzu ein Meinungsbild gewonnen werden. Ziel war es, einen schnellen Überblick über die Einschätzungen des österreichischen Bankmanagements zur Qualifikationsentwicklung zu erhalten. Die Umfrage steht in engem Zusammenhang mit einem Forschungsprojekt der Wirtschaftsuniversität Wien zum Thema „Anforderungsprofile in Banken und neue Curricula“, das von der Autorin geleitet wird, und knüpft bezüglich der ersten Frage an eine von *Rainer G. Kuhnle* im Jahr 1993 durchgeführte Untersuchung im Volksbankensektor an¹⁰.

Insgesamt 1049 Fragebögen wurden an die Generaldirektoren bzw. Geschäftsleiter der österreichischen Kreditinstitute ausgesendet. Die Rücklaufquote beträgt 31 % (n = 327). Die fünf Sektoren sind wie folgt im Sample vertreten:

⁸ *Baumert*: Personalentwicklung, S. 20. Unter Personalentwicklung werden alle bildungs- und stellenbezogenen Maßnahmen zur Qualifizierung der Beschäftigten verstanden. Dazu gehören die Aus- und Weiterbildung, die Umschulung, Karriere- und Verwendungsplanung der Beschäftigten, vgl. *Thom*: Personalentwicklungsplanung, Sp. 1676 f. Im gleichen Sinne gebräuchlicher verwendet wird in der österreichischen Bankpraxis der Begriff der Personalschulung, ohne dass hier jedoch zwischen Aus- und Weiterbildung differenziert wird.

⁹ Vgl. *Wever*: Personalentwicklung, S. 106 f.

¹⁰ Vgl. *Kuhnle*: Auswirkungen.

227 Raiffeisenbanken	(von 810 angeschriebenen)
43 Sparkassen	(von 113 angeschriebenen) ¹¹
31 Volksbanken	(von 72 angeschriebenen)
22 Aktienbanken	(von 47 angeschriebenen) und
4 Landes-Hypothekenbanken	(von 7 angeschriebenen)

Die Fragebögen wurden nach Sektoren (Aktienbanken, Hypothekenbanken, Raiffeisenbanken, Sparkassen und Volksbanken), nach Regionen (Bundesländer) sowie nach Standorten (Stadt/Land) codiert und mit dem Statistik-Programm *SPSS for MS WINDOWS 5.0* ausgewertet. Dabei wurden die Banken in den neun Landeshauptstädten Österreichs als städtische Banken und die übrigen als Banken „auf dem Land“ codiert. Die Einteilung nach Bundesländern erfolgte über die Postleitzahlen.

Tab. 1 : Gewichtung der Maßnahmen zur Marktsicherung

	Durchschnittsnoten (Mittelwerte)	Standard- abweichung
1. Verstärkung des Ertragsbewusstseins	1,50	0,8
2. Verschärfung des Kostenmanagements	1,57	0,9
3. Forcierung der Personalschulung	1,88	0,9
4. Implementierung neuer Technologien	2,63	1,0
5. Verstärkte Kooperationen	2,68	1,2
6. Entwicklung neuer Vertriebskanäle	2,70	1,2
7. Erweiterung der Produktpalette	3,86	1,0
8. Fusionen	3,97	1,1
9. Rechtsformwechsel	4,59	1,0

3.1. Ergebnisse und Interpretationen der Umfrage

Die Umfrage hat keine eindeutigen Fakten, sondern *Einschätzungen und Meinungen* erhoben, die eine hohe Variabilität aufweisen und daher besonders vorsichtig zu interpretieren sind. Situative Einflüsse beim Ausfüllen der Fragebögen sind ebenso wenig auszuschließen wie die Neigung, bei kritischen Fragen *sozial erwünschte* Antworten zu geben. Auch ist nicht auszuschließen, dass der Fragebogen zum Ausfüllen an Personal-Fachkräfte delegiert wurde und daher kein Meinungsbild des Topmanagements abgibt.

3.1.1. Maßnahmen zur Marktsicherung und der Stellenwert der Personalentwicklung

Die erste Frage der Blitzumfrage lautete:

¹¹ Die Zahl der angeschriebenen Sparkassen ergibt sich aus dem Umstand, dass auch bereits fusionierte größere Sparkassen in die Erhebungen einbezogen wurden, die jedoch einen relativ hohen Freiheitsgrad besitzen.

1. Um im verschärften Wettbewerb das weitere Bestehen der Banken im Markt zu sichern, ist eine Reihe von Maßnahmen zu treffen. Bitte bewerten Sie die folgenden neun Vorschläge nach ihrer Wichtigkeit für Ihr Unternehmen und vergeben Sie dafür Noten von 1 (sehr wichtig) bis 5 (nicht wichtig)¹².

- Verschärfung des Kostenmanagements
- Implementierung neuer Technologien
- Entwicklung neuer Vertriebskanäle
- Forcierung der Personalschulung
- Verstärkte Kooperationen
- Fusionen
- Verstärkung des Ertragsbewusstseins
- Rechtsformwechsel
- Erweiterung der Produktpalette.

Hier ergeben sich folgende Fragen:

- Welche Maßnahmen sind für das Bankmanagement besonders relevant und erhalten daher die besten Bewertungen? Hierzu wurden die Noten-Mittelwerte gereiht.
- Wie verteilt sich die Wertigkeit der oben angeführten Maßnahmen insgesamt bzw. auf die einzelnen Regionen und Sektoren?

Tabelle 1 zeigt die nach Gewichtung durch das Topmanagement der Banken sortierte Liste der Maßnahmen¹³ (n = 317).

Deutlich an der Spitze der Maßnahmen rangieren eine Verstärkung des Ertragsbewusstseins und die Verschärfung des Kostenmanagements. Die Bankleitung sieht offenbar auf der Kosten- und Ertragsseite ihre Chancen, die Position im Markt zu halten. Über 60 % der Befragten halten diese Maßnahmen für sehr wichtig. An dritter Stelle schon wird die *Forcierung der Personalschulung* genannt (Note 1,9).

Als dritt wichtigste Maßnahme zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen erhält damit Personalentwicklung einen hohen Stellenwert im Bankmanagement. Die Qualifikation der Beschäftigten wird damit eindeutig als strategischer Erfolgsfaktor eingeschätzt.

Die Maßnahmen, die mit mittlerer Priorität genannt werden (neue Technologien, Kooperationen, neue Vertriebskanäle und Erweiterung der Produktpalette), werden sehr unterschiedlich bewertet. Es kommt dem Management möglicher-

¹² In der Volksbanken-Umfrage von *Kuhnle* lautete diese Frage: „Welche *Maßnahmen* werden Sie gegen Entwicklungen setzen, aus denen *negative* Auswirkungen auf den zukünftigen Gewinn Ihrer Volksbank zu erwarten sind?“

¹³ Das Ergebnis der Frage 2 in der Volksbanken-Umfrage von *Kuhnle* vom Mai 1993 (n=38) entspricht in der Reihenfolge der Maßnahmen in etwa auch den Ergebnissen der hier analysierten Blitzumfrage vom Oktober 1994.

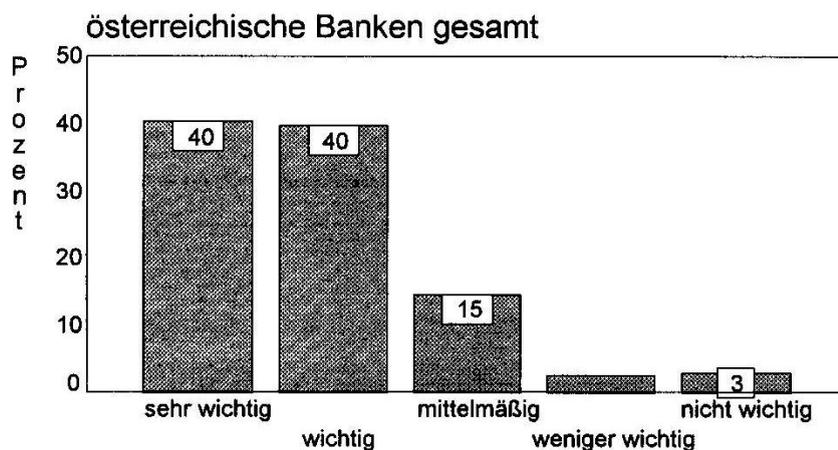
weise auf die Rahmenbedingungen an, unter denen die Maßnahmen eingesetzt werden. So sehen 61 % der Bankmanager eine Erweiterung der Produktpalette als weniger wichtig bzw. nicht wichtig an.

Trotz der zahlreichen Fusionen in der österreichischen Bankenlandschaft wird dieser Maßnahme in der Umfrage nur die Note 4 gegeben. 10 % der Befragten halten Fusionen für sinnvoll und vergeben dafür die Noten 1 und 2. Auch ein Rechtsformwechsel (Note 4,6) ist bei den österreichischen Banken nicht relevant, um die eigene Stellung im Markt zu sichern.

Im Rahmen dieses Beitrags wird auf die Ergebnisse bezüglich dieser Maßnahmen nicht näher eingegangen, sondern es soll insbesondere der Aspekt der Personalentwicklung beleuchtet werden.

80 % aller Befragten stufen die Maßnahme „Forcierung der Personalschulung“ (im Weiteren als Personalentwicklung bezeichnet) als sehr wichtig bzw. wichtig ein. Nur 5 % messen ihr geringe oder keine Bedeutung bei.

Abbildung 1: Bewertung der Personalschulung



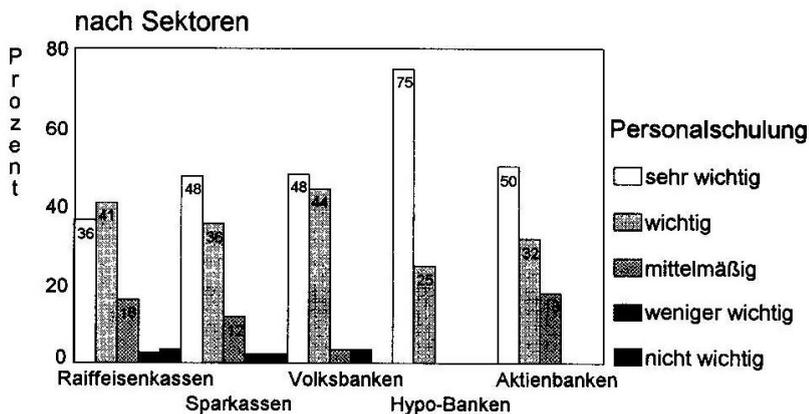
Das Management zweier Sektoren (Hypothekenbanken und Volksbanken) reiht die Forcierung der Personalentwicklung noch vor der Verschärfung des Kostenmanagements sogar auf Platz 2 und gibt ihr von allen Sektoren die besten Noten (1,25 bzw. 1,63). Dagegen benoten die Leiter der Raiffeisenbanken diese Maßnahme nur mit 2. Die Bankmanager in den neun Landeshauptstädten bewerten das Instrument der Personalentwicklung besser (1,5) als jene auf dem Land (1,9).

Bewertung Personalentwicklung	Note
alle österr. Banken (n = 317)	1,88
Raiffeisenbanken (n = 222)	1,96
Sparkassen (n = 42)	1,76
Volksbanken (n = 27)	1,63
Hypothekenbanken (n = 4)	1,25

Aktienbanken	(n = 22)	1,68
städtische Banken	(n = 54)	1,56
Banken auf dem Land	(n = 263)	1,94

Abbildung 2 gibt eine Übersicht über die Einschätzung der Personalentwicklung, aufgeschlüsselt nach Sektoren:

Abbildung 2: Einschätzung der Personalschulung



Die in der Grafik herausragende Haltung des Hypothekenbanken-Managements muss angesichts der geringen Fallzahl im Sample (n = 4) relativiert werden. Nur 14 Bankvertreter im Raiffeisen- und nur zwei im Sparkassen-Sektor werten das Instrument der Personalentwicklung als weniger wichtig oder nicht wichtig.

3.1.2. Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz

Die zweite Frage zielte darauf ab, die *Einschätzungen im Hinblick auf Schlüsselqualifikationen* zu erfahren. Dabei wurde die Gesamtqualifikation der MitarbeiterInnen in fachliche, soziale und methodische Anteile aufgeteilt. Die Frage lautete:

2. Die Anforderungsprofile der MitarbeiterInnen, insbesondere im Marktbereich, werden sich weiter verändern. Bitte geben Sie an, welchen Anteil (in %) die folgenden drei Kompetenzbereiche in Ihrem Unternehmen zukünftig haben sollten.

... % fachliche Kompetenzen (z. B. Wertpapier-Kenntnisse, Rechtskenntnisse ...)

... % soziale und kommunikative Kompetenzen (z. B. Kundenorientierung, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit)

...% methodische Kompetenzen (z. B. EDV-Anwenderwissen, Moderation von Gruppen, persönliche Arbeitstechnik ...)

In einer Cluster-Analyse¹⁴ kristallisieren sich *drei Antwortgruppen* heraus (siehe Tab. 2). An den Ergebnissen von Cluster 1 zeigt sich, dass die Fachkompetenz noch

¹⁴ K-Means Cluster, n = 323.

immer als wichtiger erachtet wird als die sozialen Qualifikationen.

Cluster 1: In dieser Gruppe finden wir 123 Management-Vertreter (das sind fast 38 %, also mehr als ein Drittel des Samples), die der *Fachkompetenz* mit im Schnitt 47,5 % Anteil an der Gesamtkompetenz eine *überragende Aufgabe* zuweisen. Diese eher traditionelle Haltung beruht auf der Überzeugung, dass Bankfachkräfte vor allem ein solides Fachwissen aufweisen und sich in allen Sachfragen auskennen müssen.

Tab. 2: Welchen Anteil haben zukünftig die Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz an der Gesamtqualifikation?

Cluster	Fachkompetenz	Sozialkompetenz	Methodenkompetenz
1	47 %	34 %	19 %
2	28 %	52 %	20 %
3	34 %	35 %	31 %

Abbildung 3: Gewichtung der Kompetenzen Cluster 1 / österreichische Banken gesamt

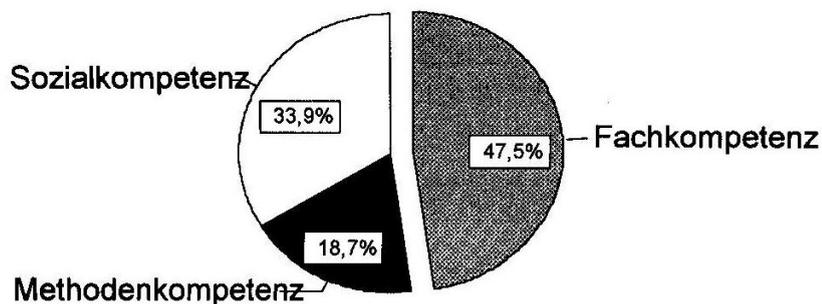
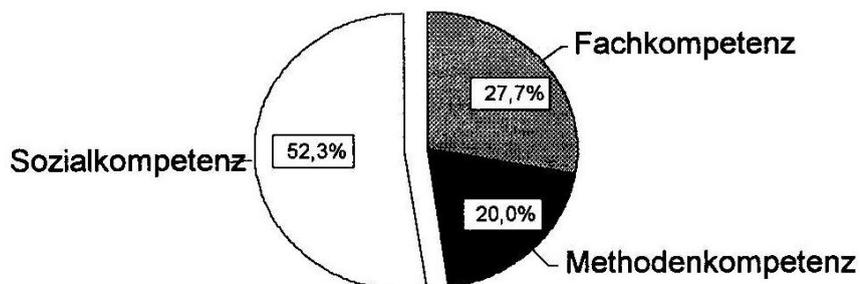


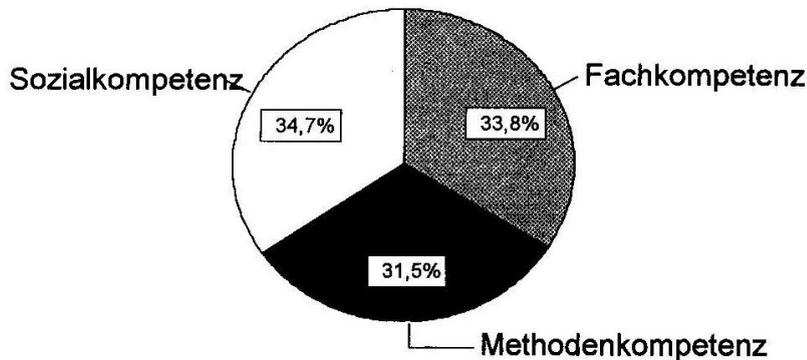
Abbildung 4: Gewichtung der Kompetenzen Cluster 2 / österreichische Banken gesamt



Cluster 2: Knapp ein Drittel der Befragten (89 Fälle, 27 % des Samples) stellt die *Sozialkompetenz in den Vordergrund* und billigt ihr 52 % an der Gesamtkompetenz zu. Hier wird großer Wert auf die Entwicklung der „weichen“ Qualifikations-

elemente gelegt.

Abbildung 5: Gewichtung der Kompetenzen
Cluster 3 / österreichische Banken gesamt



Im dritten Cluster finden wir etwa eine Gleichverteilung der Kompetenzen wieder. 111 Befragte (34 % des Samples) geben hier der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz einen gleich großen Anteil an der Gesamtqualifikation. Diese Gruppe sieht die drei Kompetenzen als zusammengehörige Qualifikationselemente an, die nicht isoliert eingesetzt werden können.

Interessant ist, dass von *allen* Befragten die *methodische Kompetenz als wichtige Rahmenbedingung* für den Einsatz der beiden anderen Kompetenzen gewünscht wurde. Ihr wurden von fast allen Befragten etwa 20 - 30 % eingeräumt.

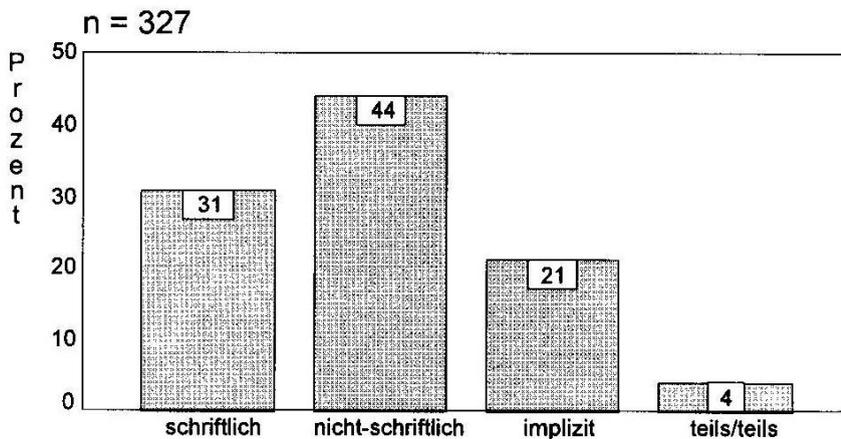
3.1.3. Anforderungsprofile

Die Fragestellung in der Umfrage lautete:

3. In welcher Form existieren in Ihrem Hause Anforderungsprofile? Hiermit sind nicht Stellenbeschreibungen, sondern die Beschreibung der Anforderungen an die fachlichen, sozialen und methodischen Qualifikationen gemeint, die die MitarbeiterInnen in bestimmten Aufgabenbereichen (z. B. Service, Beratung, Backoffice etc.) haben sollten. Bitte nur die Aussage ankreuzen, die besonders zutreffend ist: Anforderungsprofile in unserem Hause sind

- schriftlich gefasst
- nicht schriftlich, aber durch persönliche Gespräche vermittelt
- nur implizit, d. h. die geforderten Qualifikationen und Verhaltensweisen werden stillschweigend erwartet.

Abbildung 6: Anforderungsprofile in österreichischen Banken



31 % der Befragten geben für ihre Bank an, schriftliche Anforderungsprofile zu haben. Wie weit diese Profile differenziert und ausformuliert sind, kann hier nicht beantwortet werden. Aufgrund der von der Projektleiterin geführten zahlreichen Interviews in österreichischen und deutschen Großbanken ist jedoch zu vermuten, dass es sich *in vielen Fällen nur um Formulierungen für Stellenausschreibungen* handeln dürfte.

Insgesamt arbeiten 101 (31%) Banken mit Anforderungsprofilen, 13 Banken (4 %) haben das Instrument nur zum Teil entwickelt,¹⁵ in 144 Banken (44 %) werden den Beschäftigten die Qualifikationsanforderungen nur mündlich vermittelt. *In 69 Banken (21,1 %) wird sogar erwartet, dass die MitarbeiterInnen von selbst wissen, was sie zu tun haben.*

Welche *Erklärungsansätze* könnte es dafür geben, dass im Schnitt 65 % der Banken keine schriftlich gefassten Anforderungsprofile haben?

- Das Erfordernis dazu ist (noch) nicht gegeben, es besteht kein Handlungsbedarf bzw. er wird nicht gesehen.
- Der hohe Zeit- und Koordinationsaufwand bei der Entwicklung von Anforderungsprofilen wird gescheut.
- Die personellen Ressourcen im Bereich des Personalmanagements sind zu gering, um sich mit Qualifikationsanforderungen zu befassen.
- Die Instrumente des Personalmanagements, für deren Einsatz auf Anforderungsprofile zurückgegriffen wird (z. B. Personalauswahlverfahren, Zielvereinbarung, Beurteilung, Personalentwicklung, Laufbahnplanung) sind noch in der Entwicklungsphase.

¹⁵ Wurden die Felder *schriftlich* und *nicht schriftlich* zusammen angekreuzt, so wurde hierfür eine vierte Ausprägung codiert: *teils/teils*. Diese Variante lässt sich so erklären, dass schriftliche Anforderungsprofile nur für einige MitarbeiterInnen bzw. -segmente existieren, also offenbar die Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten nicht flächendeckend definiert sind.

- Die Prioritäten der Bank werden auf Abwicklung und Ertragsverbesserung gelegt.
- Das Menschenbild, das im Management vorherrscht, ist bestimmt von der Haltung: „Unsere Leute wissen, was sie zu tun haben, das erklärt sich doch von selbst“. Hier wird (immerhin von 21 % der Befragten) unterstellt, dass die MitarbeiterInnen ähnliche oder gleiche Ziele haben wie das Bankmanagement und daher in dessen Sinne handeln.

Betrachten wir die einzelnen Sektoren, ergeben sich leichte Abweichungen von der Stichprobe der befragten österreichischen Banken. Während im Schnitt 31 % der Bankmanager angeben, Anforderungsprofile zu haben, sind dies im Volksbankensektor sogar 35 %. Alle anderen Sektoren liegen unterhalb des Durchschnittes. Hier ein Überblick:

Schriftliche (inclusive teilweise schriftlich gefasste)¹⁶ *Anforderungsprofile* haben

31 %	(35 %)	aller österreichischen Banken,
35 %	(45 %)	der Volksbanken,
32 %	(35 %)	der Raiffeisenbanken,
27 %	(27 %)	der Aktienbanken und
21 %	(28 %)	der Sparkassen ¹⁷ .

Nicht schriftlich, aber durch persönliche Gespräche vermitteln ihre Qualifikationsanforderungen

44 %	aller Befragten in österreichischen Banken,
39 %	„ in Volksbanken,
42 %	„ in Raiffeisenbanken,
51 %	„ in Sparkassen und
59 %	„ in Aktienbanken.

Dagegen erwarten *stillschweigend*

21 %	aller Befragten in österreichischen Banken,
16 %	„ in Volksbanken,
23 %	„ in Raiffeisenbanken,
21 %	„ in Sparkassen und
14 %	„ in Aktienbanken

ein bestimmtes Leistungs- und Sozialverhalten ihrer Beschäftigten. Die Qualifikationsanforderungen werden nicht mit den Mitarbeiterinnen kommuniziert, sondern als bekannt vorausgesetzt.

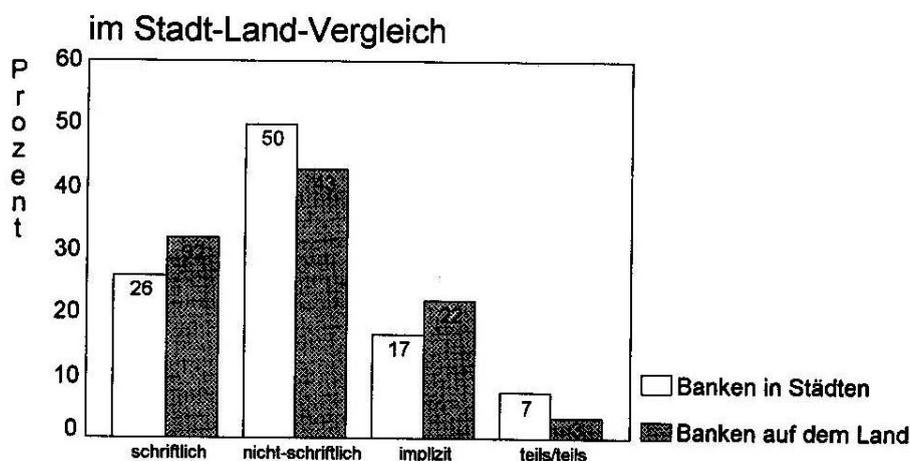
¹⁶ Die Prozent-Angaben in Klammern setzen sich zusammen aus den Werten der Kategorien *schriftlich* und *teils/teils*, vgl. Fußnote 14.

¹⁷ Zwei der Landes-Hypothekenbanken im Sample haben schriftliche Anforderungsprofile. Dieser Sektor soll jedoch aufgrund der geringen Fallzahl hier nicht weiter zur Analyse herangezogen werden.

Erstaunlich ist, dass gerade im Aktienbankensektor (n = 19 im Sample) nur sechs Institute Anforderungsprofile haben, obwohl sie von ihrer Größe und zumeist internationalen Ausrichtung die Ressourcen sowie auch die Veranlassung hätten, sich mit Qualifikationsanforderungen intensiver zu befassen.

Interessant ist die Auswertung der Frage 3 im Hinblick auf die Stadt-Land-Orientierung: Während nur 26 % (33 %) der Banken in den neun Landeshauptstädten schriftliche Anforderungsprofile haben und damit unter dem österreichischen Durchschnitt liegen, haben die Banken auf dem Land diese zu 32 % (35 %) entwickelt.¹⁸

Abbildung 7: Anforderungsprofile



Tab. 3: Anforderungsprofile in den Bundesländern Österreichs

Bundesland	Fälle	schriftlich		teils/teil		nicht schriftlich		implizit	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
Burgenland	15	3	20,0	1	6,7	6	40,0	5	33,3
Kärnten	29	11	37,9	1	3,4	9	31,0	8	27,6
Niederösterreich	68	15	22,1	2	2,9	37	54,4	14	20,6
Oberösterreich	56	21	37,5	2	3,6	24	42,9	9	16,1
Salzburger Land	23	7	30,4	2	8,7	7	30,4	7	30,4
Steiermark	53	24	45,3	-	-	22	41,5	7	13,2
Tirol	42	8	19,0	2	4,8	19	45,2	13	31,0
Vorarlberg	17	7	41,2	1	5,9	6	35,3	3	17,6
Wien	24	5	20,8	2	8,3	14	58,3	3	12,5

¹⁸ Die Prozent-Angaben in Klammern setzen sich zusammen aus den Werten der Kategorien *schriftlich* und *teils/teils*, vgl. Fußnote 14.

Ein Vergleich zwischen *Banken im Osten und Westen Österreichs*¹⁹ zeigt nur geringe Unterschiede. Während die auf Handelspartner jenseits der östlichen Landesgrenzen orientierten Banken nur zu einem Viertel mit Anforderungsprofilen arbeiten, verfügen die westlichen Banken mit ihrer Nähe zu Deutschland und der Schweiz zu fast einem Drittel über dieses Instrument. Es bleibt zu vermuten, dass diese Orientierung nach Westen den Einsatz moderner Personalmanagement-Instrumente begünstigt.

Eine *genauere Betrachtung nach Bundesländern* gibt weiteren Aufschluss darüber, wo Anforderungsprofile verstärkt im Einsatz sind. Die Spitzenreiter sind hier die Banken in der Steiermark, in Vorarlberg, Kärnten und Oberösterreich. Die Daten im Überblick zeigt Tabelle 3.

3.1.4. Qualifikationsdefizite

In der Umfrage sollten aus einem vorgegebenen Katalog die bislang noch nicht genügend entwickelten Qualifikationen ausgewählt werden. *Die nach Häufigkeiten gereichte Liste der als defizitär eingeschätzten Qualifikationen*²⁰:

	Häufigkeiten	
Vorausschauendes Denken	186	57%
Anpassungsfähigkeit	173	53%
Erkennt Zusammenhänge	162	50%
Bereitschaft zum flex. Arbeitseinsatz	158	48%
Selbständigkeit	139	43%
Fremdsprachen	136	42%
Servicementalität	127	39%
Teamfähigkeit	102	31%
EDV-Kenntnisse	98	30%
Rechtskenntnisse	91	28%
Bankspezifisches Detailwissen	61	19%
Produktkenntnisse	37	11 %

Die Fähigkeit, vorausschauend zu denken, wird von 186 Befragten (57%) gefordert. Dagegen sind die fachlichen Qualifikationen, vor allem die Produktkenntnisse, bei den MitarbeiterInnen offenbar ausreichend entwickelt. Nur 37 Befragte (11%) sehen diese Qualifikation noch als defizitär an.

Die aufgelisteten Qualifikationen lassen sich grob unterteilen in *fachliche Qualifikationen*, die als Basiskenntnisse und -fertigkeiten in Banken gelten können, und in *Schlüsselqualifikationen*, die fachübergreifende und soziale Fähigkeiten bzw. Verhaltensweisen beinhalten:

¹⁹ Der Osten Österreichs wurde berücksichtigt mit Banken aus Wien, Niederösterreich und dem Burgenland. Der Westen Österreichs wurde berücksichtigt mit Banken aus Salzburg, dem Salzburger Land, Vorarlberg und Tirol. Das mittlere Österreich wird in dieser Auswertung repräsentiert durch Oberösterreich, Steiermark und Kärnten.

²⁰ Die Standardabweichungen reichen von 0,317 bis 0,501.

Fachqualifikationen

EDV-Kenntnisse Fremdsprachen
Rechtskenntnisse Bankspezifisches Detailwissen
Produktkenntnisse

Schlüsselqualifikationen

Vorausschauendes Denken Anpassungsfähigkeit
Erkennen von Zusammenhängen Bereitschaft zum flexiblen
Arbeitseinsatz
Selbständigkeit Servicementalität
Teamfähigkeit

Die Ergebnisse machen deutlich, dass an der Spitze der „Defizit-Rangliste“ Qualifikationen stehen, die nicht durch eine traditionelle Aus- und Weiterbildung entwickelt werden können.

Tab. 4: Einschätzung von Servicementalität und Teamfähigkeit als defizitäre Qualifikationen

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

Sie lassen sich aber auch nicht losgelöst vom Arbeitsplatz in fünf Seminartagen pro Jahr erwerben, denn *diese Qualifikationen entstehen langsam durch Sozialisation* und werden durch „soziales Lernen“ in der Gruppe verstärkt. Die Entwicklung dieser Schlüsselqualifikationen geschieht quasi durch ein „Training on the job“ an Arbeitsplätzen, die den Beschäftigten Autonomiespielräume eröffnen und ihnen Informations- und Interaktionsmöglichkeiten im Team ermöglichen.

Überhaupt keine Defizite sahen nur drei österreichische Bankvertreter (0,9 %). Die Mehrzahl (255 Befragte = 78 %) kreuzte zwischen drei und sechs Qualifikationen an, die nach ihrer Meinung noch nicht genügend entwickelt seien. Ein Vergleich der defizitär eingeschätzten Fach- bzw. Schlüsselqualifikationen zeigt, dass bei ersteren deutlich weniger Defizite wahrgenommen werden (im Mittel 1,3 Defizite) als bei den Schlüsselqualifikationen (im Mittel 3,2 Defizite).

Defizitäre Qualifikationen

- **Verhaltensweisen und Eigenschaften**

Kundenorientierung	Konkurrenzbewusstsein
Qualitätsbewusstsein	Selbstmanagement
Nutzenorientierung	Mobilität im In- und Ausland (auf Zeit)

- **Verhaltensweisen und Eigenschaften, insbesondere im Vertrieb:**

Verkaufsfähigkeiten	Problemlösung für Kunden
„Marktfähigkeit“	Kosten- und Ertragsbewusstsein
unternehmerisches Denken	Kenntnisse im Auslandsgeschäft
betriebswirtschaftliche Kenntnisse	aktives Verkaufsverhalten
systematische Kundenbetreuung	

- **Charaktereigenschaften**

Verantwortung in der Beratung	„Bereitschaft zu harter Arbeit“
Identifikation mit dem Unternehmen	
„Die moralischen, deontologischen (= ethischen) Fähigkeiten werden immer wichtiger.“	

- **kognitive Fähigkeiten**

strategisches Denken	Informationsnutzung / EDV
Überblickswissen	

- **Sozialkompetenz**

Psychologische Kenntnisse	Mitarbeiterführung
Motivationsfähigkeit	Kommunikation

Betrachten wir all die Fälle, in denen maximal zwei Fachkompetenzen, aber drei oder mehr Sozialkompetenzen als defizitär angekreuzt wurden, so zeigt sich, dass deutlich mehr als die Hälfte aller Befragten (199 = 60,9 %) die oben als Schlüsselqualifikationen eingestuftten Fähigkeiten bzw. Verhaltensweisen als noch nicht genügend entwickelt betrachten. *Hier kann Personalentwicklung mit neuen Methoden ansetzen.* Teamentwicklung und Projektarbeit fördern handlungsorientiertes Lernen und damit auch die Entwicklung der Schlüsselqualifikationen.

95 Bankmanager (29 %) dagegen sehen eher die fachlichen Defizite im Vordergrund²¹. Dies könnte darin begründet sein, dass die Schlüsselqualifikationen im Unternehmen der befragten Bankmanager als ausreichend entwickelt angesehen werden; denkbar ist aber auch, dass ihnen nicht genügend Bedeutung beigemessen wird.

²¹ Sie gehören zu denen, die mehr als zwei Fachqualifikationen und weniger als drei Schlüsselqualifikationen angekreuzt haben.

Es verwundert, dass angesichts der zahlreichen Diskussionen einerseits um Servicementalität und Kundenorientierung in der Außenwirkung einer Bank und andererseits Teamfähigkeit und Selbstorganisation im Innenbereich gerade diese Qualifikationen erst nachrangig als defizitär- angeführt werden.

Eine Auswertung nach Banksektoren soll einen Überblick darüber geben, wie insbesondere diese Qualifikationen eingeschätzt werden. Wie viele Befragte in den Sektoren sehen bei der Servicementalität und Teamfähigkeit der MitarbeiterInnen Defizite? (Vgl. Tab. 4)

Die Befragten hatten auch Gelegenheit, weitere (andere) Qualifikationen zu nennen, die nach ihrer Meinung bei den MitarbeiterInnen noch zu wenig entwickelt sind. Auf S. 174 findet sich die nach Schwerpunkten geordnete Liste ihrer freien Antworten.

4. Zusammenfassung

Von den meisten Befragten wird eine intensivere Nutzung und ein Ausbau der Humanressourcen im Hinblick auf die europäische Integration als erforderlich genannt. Allerdings sind die Instrumente dazu (vgl. Frage 3 nach den Anforderungsprofilen) noch nicht genügend entwickelt.

Die Auswertung der Frage 1 zeigt: *Die Qualifikation der Mitarbeiterinnen wird als strategischer Erfolgsfaktor gesehen.* Im Schnitt bewerten die österreichischen Bankmanager das Instrument der Personalentwicklung mit der Note 1,9 und reihen es damit nach dem Kosten- und Ertragsmanagement an die dritte Stelle.

Die Antwort auf die Frage 2 nach der Gewichtung der fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen gibt Aufschluss darüber, wie das Bankmanagement die fachübergreifenden Schlüsselqualifikationen einschätzt. Zwei Drittel der Befragten sehen diesen Bereich als noch entwicklungsbedürftig an und unterstreichen damit die Förderung „weicher“ Qualifikationsmerkmale.

Bei der Frage nach dem Vorhandensein von Anforderungsprofilen überrascht das Ergebnis: Fast ein Drittel der Befragten gibt an, schriftliche Anforderungsprofile zu haben. Selbst wenn diese Profile nur grob die Qualifikationsanforderungen klassifizieren, so wird hier doch deutlich, welche Relevanz diesem Personalinstrument zukommt. Erstaunlich ist jedoch, dass das Bankmanagement zu einem nicht unbeträchtlichen Anteil (21 % im Schnitt) noch immer von den Beschäftigten stillschweigend bestimmte Leistungen und Verhaltensweisen voraussetzt. Hier existieren die Anforderungsprofile nur implizit in der Erwartung des Managements. Möglicherweise werden hier die Instrumente des Mitarbeitergesprächs und der Zielvereinbarung noch nicht konsequent genug eingesetzt.

Schriftliche, in Projektgruppen entwickelte Anforderungsprofile sind eine wertvolle Unterstützung des Personalmanagements: Wenn MitarbeiterInnen wissen, was von

ihnen erwartet wird, werden Karrierewege für sie transparent und attraktiver. Die Leistungsbeurteilung durch die Vorgesetzten kann damit objektiver vorgenommen werden, und für die Personalentwicklung bestehen klare Zielsetzungen.

Die in Frage 4 genannten defizitären Qualifikationen müssten - will man die Ergebnisse besser verstehen - näher in ihrem Bedeutungsgehalt betrachtet werden: Was bedeutet im Bankmanagement Selbständigkeit, was ist vorausschauendes Denken in Bezug auf die Arbeit in einem Kreditinstitut? Das Verständnis von Bankmanagement und Beschäftigten kann darüber sehr unterschiedlich sein, was Schwierigkeiten bei der begrifflichen Fassung und Festschreibung von Qualifikationsanforderungen in Form von Anforderungsprofilen verursacht. Dies macht eine intensive Auseinandersetzung und Konsensbildung der damit befassten MitarbeiterInnen im Team erforderlich.

Verzeichnis der zitierten Literatur:

- Baumert, A.:* Personalentwicklung als Teil der Unternehmensführung, in: BI- Bankinformation, Volks- und Raiffeisenkassen, Heft 5/1989, S. 20 - 26.
- Dahrendorf, R.:* Industrielle Fertigkeiten und soziale Schichtung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 8/1956, S. 540 - 568.
- Gebert, D./Steinkamp T.:* Innovativität und Produktivität durch betriebliche Weiterbildung, Stuttgart 1990.
- Hegelheimer, A.:* Qualifikationsforschung, in: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.): Schlüsselworte zur Berufsbildung, Weinheim, Basel 1977.
- Hegelheimer, A./Alt, Ch./Foster-Dangers, H.:* Qualifikationsforschung. Eine Literaturexpertise über die Bedeutung für die Berufsbildungsforschung, in: Schriften zur Berufsbildungsforschung, Bd. 33, Hannover 1975.
- Kuhnle, R.:* Auswirkungen der Teilnahme am EWR und einer EU-Mitgliedschaft auf Österreichs Banken - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung im Volksbankensektor, in: ÖBA – Österr. Bankarchiv 9/94, S. 682 - 693.
- Krüger, H.:* Organisation und extrafunktionale Qualifikationen, Frankfurt am Main u. a. 1988.
- Mertens, D.:* Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: Mitteilungen aus der Arbeits- und Berufsforschung, Heft 1, Stuttgart 1974.
- Semmer, N./Schardt, L. P.:* Qualifikation und berufliche Entfaltung bei der Arbeit, in: Zimmermann, L. (Hrsg.): Organisation der Arbeit - Leitfaden für Arbeitnehmer 4, Reinbeck 1982, S. 73 - 150.
- Thom, N.:* Personalentwicklung und Personalentwicklungsplanung, in: Handwörterbuch des Personalwesens (HWP), 2. Aufl., Stuttgart: Poeschel, Sp. 1676 - 1690.
- Wever, U. A.:* Personalentwicklung in einer Bank, in: Personalführung, Heft 3/1986, S. 106 - 111.