

Graßmann, Heike

Article

Qualifikation, Kompetenz und Personalentwicklung: Zum Einfluss von Informations- und Kommunikationstechnik auf Bankmitarbeiter

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Graßmann, Heike (2005) : Qualifikation, Kompetenz und Personalentwicklung: Zum Einfluss von Informations- und Kommunikationstechnik auf Bankmitarbeiter, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 4, pp. 372-375

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105201>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

4. Personalentwicklung, Karriere, Kompetenzerwerb und Wissensmanagement

Heike Graßmann

Qualifikation, Kompetenz und Personalentwicklung – Zum Einfluss von Informations- und Kommunikationstechnik auf Bankmitarbeiter*

Betreuer: Prof. Dr. Manfred Becker, Universität Halle-Wittenberg

1. Problemstellung und Forschungsmethode

Anlässe für die nachhaltige Veränderung von Organisationen sind zahlreich. Als besonders einflussreich hat sich in der vergangenen Dekade jedoch die Wirkung der Informations- und Kommunikationstechnik erwiesen. Speziell für Banken stellt dieser Entwicklungspfad Ursache und Zwang zu nachhaltiger Veränderung dar, aber darüber hinaus auch die Option für deren erfolgreiche Bewältigung. Vor diesem Hintergrund wird in der Dissertation das Spannungsfeld des technikinduzierten Wandels deutscher Banken untersucht. Konkret wird erforscht, welcher Art die personalwirtschaftlichen Konsequenzen beim Einsatz von Technik an der Schnittstelle zwischen Kunde und Bank sind. Das Spektrum personalwirtschaftlicher Betätigungsfelder wird dabei auf die Untersuchungsvariablen Qualifikation und Kompetenz eingeschränkt. Maßgeblich für diese Entscheidung ist die Interpretation von Banken als sozio-technische Systeme: Im Mittelpunkt des bankbetrieblichen Leistungsprozesses stehen eben nicht nur technische ‚Apparaturen‘, sondern auch Personen in ihrer Rolle als Mitarbeiter.

Ausgangspunkt der Überlegungen ist, dass vor Einführung neuer Techniken im Bankbereich ein Zustand existiert, der sich als „Qualifikations- und Kompetenzgleichgewicht“ interpretieren lässt, in dem die angebotenen Qualifikationen und die nachgefragten Kompetenzen übereinstimmen. Dieser Zustand erfährt einen exogenen „Schock“: Informations- und Kommunikationstechnik wird von Banken als hilfreich erkannt und in großem Umfang eingesetzt. Dies führt zu einer Störung des ursprünglichen Gleichgewichtszustandes: Die traditionellen Tätigkeitsinhalte der Mitarbeiter im Retail Banking ändern sich innerhalb verhältnismäßig kurzer Zeit erheblich, so dass die angebotenen Qualifikationen den nachgefragten Kompetenzen nicht mehr entsprechen. Um das Gleichgewicht zwischen Qualifikationen und Kompetenzen wieder herzustellen, sind Anpassungsmaßnahmen der Banken erforderlich. Ein sich einstellendes Gleichgewicht wird sich dabei bezüglich seiner Merkmale vom ursprünglichen Gleichgewicht unterscheiden. Das Ziel der Arbeit besteht darin, den neuen Gleichgewichtszustand theoretisch herzuleiten und hinsichtlich seiner normativen Eigenschaften zu untersuchen, um darauf aufbauend Gestaltungsempfehlungen für den Anpassungsprozess ableiten zu können. Dieses Vorgehen ist aufgrund der vergleichenden

* Heike Graßmann: Qualifikation, Kompetenz und Personalentwicklung – Zum Einfluss von Informations- und Kommunikationstechnik auf Bankmitarbeiter. ISBN: 3-87988-949-X, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2005, 350 S., € 32.80.

Querschnittsdarstellung als komparativ-statistischer Ansatz zu bezeichnen. Ergänzend werden zum reaktiven „Lückenkonzep“ dynamische Aspekte in die Überlegungen einbezogen, die sich in einer ganzheitlichen und potentialorientierten Personalentwicklung manifestieren.

Die Suche nach Antworten auf die umrissenen Fragestellungen ist anwendungsorientiert: Auf die Erfassung und Typisierung des praxisrelevanten Problems (Einsatz von Technik an der Kunde-Bank-Schnittstelle) folgt die theoretische Analyse des Technikeinsatzes, an welche sich die empirische Prüfung der theoretischen Ergebnisse anschließt.

2. Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen

Zur Erreichung des Forschungsziels ist es erforderlich, elementare Erklärungen für die abhängigen Variablen Qualifikation und Kompetenz, die intervenierende Variable Arbeitsinhalt und die Erkenntnissituation, den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik als unabhängige Variable zu erarbeiten. Es gilt, Indikatoren herzuleiten, nämlich immer dann, wenn es sich bei den Begriffen um theoretische Konstrukte handelt, die nicht direkt messbar sind und daher operationalisiert werden müssen. Die theoriegeleitete Auseinandersetzung mit Qualifikation und Kompetenz zeigt im Ergebnis: Abhängig davon, ob die Gesamtheit aller fachlichen, methodischen und sozialen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse eines Mitarbeiters aus der Perspektive ihrer *Entstehung* oder ihrer *Verwendung* betrachtet werden, ist deutlich zwischen den Termini zu unterscheiden. Eine Verbindung zwischen den Begriffen ist lediglich über den Entwurf geeigneter Indikatoren möglich. Arbeitsinhalte (Strukturiertheit, Variabilität, Umfang, Ähnlichkeit, Kommunikationsprozess und -individualisierung) stellen als intervenierende Variable die Beziehung zwischen der unabhängigen Variable Technikeinsatz und den abhängigen Variablen Kompetenz und Qualifikation dar.

Auf der Basis des Ressourcenorientierten Ansatzes wird ein theoretischer Bezugsrahmen für die Problemstellung entworfen, der die Bedeutung von Mitarbeiterqualifikationen und -kompetenzen auch im Zusammenhang zum Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik aufzeigt. Konkret werden Ressourcen definiert, Identifikationsmerkmale und Charakteristika von Ressourcen und Kernkompetenzen dargestellt sowie darauf basierend das Management von Humanressourcen aus ressourcenorientierter Sicht abgeleitet.

3. Theoretische Analyse der Technikauswirkung an der Kunde-Bank-Schnittstelle und Schlussfolgerungen für das ressourcenorientierte Management von Kompetenzen und Qualifikationen im Relationship Banking

Über die kriteriengeleitete Diskussion der Vertriebsweggestaltung bankbetrieblicher Leistungserstellung infolge zunehmenden Technikeinsatzes erfolgt der Entwurf der „transformierten Bank“. Charakteristisch für die transformierte Bank sind das Multi Channel-Konzept und die Relationship-Orientierung. Letztere setzt sich aus der Ausgestaltung der Kundenbeziehungslebenszyklusphasen Kundenakquise, -bindung und -rückgewinnung zusammen. Das Tätigkeitsprofil als Zusammenfassung der einzelnen Arbeitsinhaltsindikatoren und Phasen verdeutlicht, dass die Ausübung der

Banktätigkeit an der Kunde-Bank-Schnittstelle aufgrund des Einsatzes von Technik unstrukturierter, variabler und umfangreicher wird sowie geringere Routine aufweist. Kundenindividuelle Aktivitäten der Kundenbindung und -beratung, die einen hohen Grad an kundenindividueller Kommunikation verzeichnen, dominieren. Standardisierte, wenig erklärungsbedürftige Leistungen können medienunterstützt erstellt werden. Eigenverantwortliche Beratungs- und Entscheidungstätigkeiten sind im Vergleich zu stark arbeitsteiligen Verwaltungs- und Routineaufgaben qualitativ anspruchsvoller.

Die Aussagen zur technikinduzierten Veränderung von Arbeitsinhalten in der transformierten Bank ermöglichen Überlegungen zum erforderlichen wettbewerbsvorteilsförderlichen Kompetenzprofil der Bankmitarbeiter. Auf Basis des Ressourcenorientierten Ansatzes wird gefolgert, dass es für Banken zwingend ist, nicht allgemeine, sondern spezifische Kompetenzen zu identifizieren, aufzubauen, zu entwickeln und zu schützen. Allgemeine Qualifikationen sind leicht über Faktormärkte beschaffbar und generierbar, stiften also keinen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Gleichwohl dürfen sie nicht vernachlässigt werden, da sie die notwendige Basis für Wettbewerbsvorteile höherer Ordnung sind, die das Überleben am Markt sichern. So ist es keineswegs sinnvoll, an der Kunde-Bank-Schnittstelle Mitarbeiter einzusetzen, die nicht über das „Handwerkszeug“ zur Erstellung von Bankmarktleistungen verfügen. Aufmerksamkeit erfahren aber insbesondere spezifische Qualifikationen und Kompetenzen, da sie aufgrund der Erfüllung notwendiger und hinreichender Charakteristika als wettbewerbsvorteilsgenerierende Ressourcen gelten. Die Identifikation wettbewerbsvorteilsbewirkender Kompetenzen sowie der erforderliche Kompetenzen-Qualifikations-Vergleich mit abgeleiteten Maßnahmen der Entwicklung wettbewerbsvorteilsgenerierender Personalressourcen ist Aufgabe des ressourcenorientierten Managements von Kompetenzen und Qualifikationen. Es handelt sich hierbei um ein idealtypisches Phasenschema, basierend auf dem theoretischen Grundmodell der qualitativen Personalbedarfsplanung und beinhaltet

1. die technikinduzierte Identifikation wettbewerbsvorteilsgenerierender Kompetenzen (Kompetenzprofilerstellung, basierend auf szenariogestützten Kompetenzanalysen),
2. die Identifikation von Qualifikationen (Qualifikationsprofilerstellung, basierend auf eignungsdiagnostischen Qualifikationsanalysen),
3. die Abweichungsanalyse als Gegenüberstellung der identifizierten Kompetenzen und Qualifikationen sowie
4. die Entwicklung wettbewerbsvorteilsgenerierender Kompetenzen und Qualifikationen (Interventionsprofilerstellung und Durchführung von Interventionsaktivitäten).

Die Anwendung des Verfahrens zeigt, dass der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik zu Qualifikationslücken führt, da die technikinduziert nachgefragten Kompetenzen die gegenwärtig angebotenen Qualifikationen übersteigen. Um das gestörte Gleichgewicht zwischen Kompetenzen und Qualifikationen wieder herzustellen und die damit zusammenhängende Bedrohung der Wettbewerbsfähigkeit zu minimieren, wird als Interventionsstrategie zur Schließung der technikinduzierten Qualifikationslücke Personalentwicklung i. e. S., d. h. die Aus- und Weiterbildung von Mit-

arbeitern vorgeschlagen. Konkrete Maßnahmen sind die Aufnahme relevanter Ausbildungsinhalte in die Ausbildungsordnung, aber insbesondere die individuelle (bankspezifische), systematische Weiterbildung. Zusätzlich zu den fachlichen müssen auch die methodischen und sozialen Qualifikationen gefördert werden, deren wettbewerbsentscheidende technikinduzierte Bedeutung nachweislich zunimmt. Fachlich, methodisch und sozial fundierte Beratungsqualität wird durch differenzierte Lerninhalte und Lernmethoden gefördert. Weiterhin ist es geboten, die Konzentration auf die mitarbeitergebundene Lernfähigkeit zu lenken – Personalentwicklung i. w. S. als Organisationsentwicklung rückt ins Blickfeld. Nicht nur im Modell, sondern auch in der bankbetrieblichen Praxis sind personalentwicklungsorientierte Interventionsmaßnahmen im Interesse ihres Beitrages zur Schließung der Qualifikationslücke um systematische pädagogische und wirtschaftlichkeitsorientierte Erfolgskontrollen zu ergänzen.

Die theoretisch postulierten Zusammenhänge werden mit empirischem Datenmaterial konfrontiert. Methodische Grundlage der Untersuchung ist die hypothesenprüfende Einzelfallstudientechnik. Für das untersuchte Fallstudienunternehmen werden im Sinne des pragmatischen Forschungsziels Gestaltungshinweise abgeleitet, die auch für andere Banken und Dienstleistungsunternehmen, die mit technikinduzierten Veränderungen wie Multi Channel- und Relationship-Ansätzen konfrontiert werden, hilfreich sein können.

4. Weiterführende Perspektive

Das entwickelte Phasenmodell bildet eine theoretisch fundierte Grundlage zum besseren Verständnis der Auswirkungen von Technik auf die Qualifikation und Kompetenz von Mitarbeitern an der Kunde-Bank-Schnittstelle. Dabei wird die praktische Anwendbarkeit des Phasenmodells nicht zuletzt davon profitieren, dass in Banken mehr und mehr erkannt wird, dass die Einflussfaktoren individueller Arbeitsfähigkeit einer systematischen Erfassung bedürfen. So haben im Zuge der Umsetzung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) Banken personalbezogene, strategische Früherkennungssysteme entwickelt, mit denen die wichtigsten Ressourcen des Unternehmens (z.B. Humanressourcen) hinsichtlich relevanter Umweltentwicklungen beobachtet und ausgewertet werden, um daraus personalpolitische Strategien zur Verfolgung von Unternehmenszielen ableiten zu können. Weiterführende Forschungsbemühungen können darüber hinaus z.B. darin bestehen, die gewählte monokausale, isolierte Ursache-Wirkungs-Vorgehensweise um andere abhängige Variablen (z.B. Motivation, spezifische Personalauswahl, auch vor dem Hintergrund des „War for Talents“ etc.) zu erweitern.