



Betriebswirtschaftliches Institut

Charlotte du Puy

Kompetenzentwicklung im Bankwesen Schwedens und Norwegens

**-Eine Untersuchung innerhalb und zwischen der FöreningsSparbank und
der SR-Bank**

Competence development within the banking in Sweden and Norway

-A research within and between the FöreningsSparbank and the SR-Bank

**Betriebswirtschaft
C-Aufsatz**

Semester:	Winter 2005
Tutor::	Rune Brandel
Prüfer:	Berndt Andersson

Der Dank des Verfassers!

Ich möchte den folgenden Personen danken, die mir eine große Hilfe gewesen sind!

Einen großen Dank an:

Meine Tutoren: Rune Brandel, Betriebswirtschaftliches Institut, Universität Karlstad

Tore Winsvold

Die Befragten der FöreningsSparbank in Schweden und in der SR-Bank in Norwegen

Charlotte du Puy, Karlstad, Januar 2006

Zusammenfassung

Dieser Aufsatz behandelt das Thema Kompetenzentwicklung. Der Problemhintergrund ist, dass man Tendenzen finden kann, dass Dienste und Waren immer kompetenzintensiver werden, das bedeutet, dass grösserer Inhalt in den Diensten und in den Waren kompetenzbasiert ist.

Der Zweck dieses Aufsatzes ist, zu untersuchen, wie Kompetenz innerhalb von zwei Banken genutzt und entwickelt wird. Das werde ich durch Interviews in der schwedischen Bank die FöreningsSparbank und auch in der norwegischen Bank die SR-Bank untersuchen.

Ich habe mich auf den Filialleiter beschränkt. Das bedeutet, dass ich nur den Bankfilialevorsteher oder die Bankfilialevorsteherin interviewen werde. Ich werde auch nur drei Bankfilialen in der jeweiligen Bank untersuchen.

Erstmal, in dem Theorieabschnitt, habe ich Kompetenz und Kompetenzentwicklung definiert. Ich habe die Begriffe definiert, damit der Leser weiß, was ich mit Kompetenz und Kompetenzentwicklung meine. Die Theorie, die ich verwende, ist ein Modell, das von Björn Axelsson beschrieben wurde. Das Modell handelt von Kenntnissen, Fähigkeiten und Willen, das heisst, dass man alle drei Faktoren braucht und dass alle drei Faktoren miteinander zusammenhängen, um die Kompetenz zu entwickeln und zu bewahren. Ich bin auch auf die soziale Kompetenz eingegangen. Gemäß Daniel Goldman ist soziale Kompetenz, wie man verschiedene Relationen behandelt, er hat den Begriff in zwei Faktoren aufgeteilt – Empathie und soziale Fähigkeit.

Dieser Aufsatz ist in einer beschreibenden Weise verfasst. Darum werde ich auch von einem induktiven Ansatz ausgehen, das heisst, ich habe das Problem „aus Empirie bis Theorie“ ausgewählt. Nur sechs Einheiten, sechs Bankfilialevorsteher, werden untersucht, und ich habe somit die Möglichkeit bekommen, die Bankfilialevorsteher tiefgehend zu studieren.

Ich habe eine qualitative Methode verwendet, also ein Methode, mit der man eine größere Klarheit in einem undeutlichen Thema sucht und daraus eine nuancierte Beschreibung bekommt.

Ende November habe ich die Interviews in Schweden und die FöreningsSparbank gemacht. Einige Wochen danach fuhr ich nach Norwegen, wo ich mich mit drei Bankfilialenvorstehern getroffen habe.

Ich habe die Auslegung in drei Teile aufgeteilt, das heisst die FöreningsSparbank, die SR-Bank und Gleichheiten und Ungleichheiten zwischen den Banken. In der FöreningsSparbank findet man, dass Kompetenz und Kompetenzentwicklung sehr wichtig sind. Die Bank spricht von sich selbst als einem Dienstleistungsbetrieb und darum ist soziale Kompetenz wichtig. Die FöreningsSparbank arbeitet durch vier Faktoren, die sie kontinuierlich mit den Mitarbeitern weiterverfolgt. Die Faktoren sind Berufskompetenz, Geschäftskompetenz, soziale Kompetenz und persönliche Eigenschaften. Alle Mitarbeiter innerhalb von der FöreningsSparbank haben einen persönlichen Entwicklungsplan. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter eigene Ziele haben. Die Ziele werden im Entwicklungsgespräch mit dem Leiter entschieden. Als Basis für das Entwicklungsgespräch gibt es etwas, was man das Kompetenzsystem nennt. Das ist ein Programm, wo jeder Mitarbeiter seine Kompetenz einschätzt, mit den obengennanten Faktoren als Ausgangspunkt. Auch der Leiter nimmt eine Einschätzung von der Kompetenz der Mitarbeiter vor und deswegen entsteht eine Kompetenzdifferenz, die durch verschiedene Maßnahmen ausgeglichen werden muss. Die Bank hat auch etwas, was sie Zertifizierung nennt, das bedeutet, dass man verschiedene Prüfungen in Kenntnissen und in Fähigkeiten machen muss. Man muss die Zertifizierung haben, sonst kann man keinen Rat geben.

Dieses System mit Kompetenzsystem und Zertifizierungen gibt es auch innerhalb von der SR-Bank, wo die SR-Bank ihre Kompetenzentwicklung auf Kenntnisse, Geschicklichkeit und Attitüde aufbaut. Attitüde bedeutet, dass man Verantwortung für die Entwicklung und Initiativen übernehmen muss.

Die beiden Banken sind auch der Ansicht, dass Kompetenz ein sehr wichtiges Konkurrenzmittel ist. Die Banken sind heute Dienstleistungsbetriebe und treffen täglich Kunden, darum ist es sehr wichtig, dass man soziale Kompetenz besitzt, das heisst, dass man gute Kundenbeziehungen (CRM) hat und dass die Kunden zufrieden sind. Deswegen haben die FöreningsSparbank sowie die SR-Bank zur Zeit Ausbildungen für Kundenbegegnungen.

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG	4
1.1 HINTERGRUND UND THEMA DES AUFSATZES	4
1.2 PROBLEMHINTERGRUND	4
1.3 PROBLEMFORMULIERUNG.....	5
1.4 ZWECK	5
1.5 ABGRENZUNG.....	5
2 THEORIE	6
2.1 DEFINITIONEN VON KOMPETENZ UND KOMPETENZENTWICKLUNG	6
2.2 EIN MODELL VON BJÖRN AXELSSON.....	7
<i>Diagram 1. Individualkompetenz. Drei Hauptgruppen von Dimensionen.</i>	8
2.3 SOZIALE KOMPETENZ.....	9
2.4 ZIELE UND GESCHÄFTSIDEE.....	11
3. METHODE	12
3.1 INDUKTIVE ODER DEDUKTIVE DATENERFASSUNG	12
3.1.1 Induktiver Ansatz	12
3.1.2 Deduktiver Ansatz.....	12
3.1.3 Meine Wahl.....	13
3.2 INTENSIVE ODER EXTENSIVE GESTALTUNG	13
3.2.1 Intensive Gestaltung.....	13
3.2.2 Extensive Gestaltung.....	14
3.2.3 Meine Wahl.....	15
3.3 KAUSALE ODER DESKRIPTIVE GESTALTUNG	15
3.3.1 Kausale Gestaltung.....	15
3.3.2 Deskriptive Gestaltung.....	17
3.3.3 Meine Wahl.....	17
3.4 QUALITATIVE ODER QUANTITATIVE METHODE	18
3.4.1 Quantitative Methode.....	18
3.4.2 Qualitative Methode.....	18
3.5 QUALITATIVES INTERVIEW	19
3.5.1 Meine Wahl.....	20
3.6 AUSWAHL.....	21
3.7 MEIN VERFAHREN	21
3.7.1 Die Interviewuntersuchung.....	22
3.8 ZUSAMMENFASSUNG	23
4. VORSTELLUNG DER BANKEN	24
4.1 DIE FÖRENINGSSPARBANK	24
4.2 DIE SR-BANK	24
5. EMPIRIE UND AUSLEGUNG	25
5.1 DIE FÖRENINGSSPARBANK	25
5.2 DIE SR-BANK.....	30
5.3 ÄHNLICHKEITEN UND UNGLEICHHEITEN ZWISCHEN DEN BANKEN	33
6. SCHLUSSFOLGERUNG	35
7. ZUVERLÄSSIGKEIT DES AUFSATZES	37
ANLAGE 1. FRAGEBOGEN	38
ANLAGE 2. ANTWORTEN DER INTERVIEWS	39
ANLAGE 3. SAMMANFATTNING PÅ SVENSKA	54
QUELLENVERZEICHNIS	57

1. Einleitung

Ich werde hier den Hintergrund des Aufsatzes erklären sowie den Problemhintergrund des Aufsatzes. Danach folgen die Problemformulierung, der Zweck und die Abgrenzung.

1.1 Hintergrund und Thema des Aufsatzes

Ich bin eine Studentin an der Universität Karlstad. Ich habe diesen Herbst Rechnungslegung studiert, aber das ist nicht das Thema meines Aufsatzes - das Thema ist Kompetenzentwicklung.

Ich hatte zuerst das Problem, welches Unternehmen zu wählen sei, aber ich versuchte logisch zu denken und kam zur Schlussfolgerung, dass es schön wäre, die Untersuchung in einer Branche durchzuführen, in der ich mir denken konnte, in Zukunft zu arbeiten. Darum hatte ich mich entschieden, eine Bank zu untersuchen. Aber weil ich internationale Ökonomie mit Fachrichtung Deutsch studiere, muss ich auch erstens auf Deutsch schreiben und zweitens muss mein Aufsatz international ausgerichtet sein. Darum habe ich nicht nur eine Bank in Schweden untersucht sondern auch eine Untersuchung in einer norwegischen Bank gemacht.

1.2 Problemhintergrund

Der Begriff „Kompetenz“ hat eine vielseitige Bedeutung, und es ist darum nicht möglich, ihn in einer bestimmten Weise zu definieren. Gewöhnlich bedeutet Kompetenz, dass ein Individuum oder eine Organisation eine gewisse Geschicklichkeit oder Fähigkeit besitzt, gewisse Aktivitäten auszuführen oder/und gewisse Betriebe zu führen. Diese Geschicklichkeit ist etwas anderes dann nur gewisse Kenntnisse besitzen.¹

Die Kompetenz des Individuums und die Kompetenz der Organisation werden während langer Zeit dadurch entwickelt, dass Ideen ausprobiert und Problem gelöst werden. Die Kompetenz, die auf diese Weise erworben wurde, ist das Resultat eines umfassenden Lernprozesses, wo Irrtum und Erfolg sich abzeichnen werden. Aber damit dieser Prozess erfolgreich sein kann, wird Motivation, Engagement, Nachsicht und Willen gefordert, um diese Kompetenz in verschiedenen Zusammenhängen zu testen.²

¹ Stevrin P, 1986, s 9

² Ibid. s 9

Welche Kompetenz ist in einer Bank wichtig? Das ist die Frage, die für diese Untersuchung interessant ist und die ich untersuchen werde. Ist es wichtig, verschiedene Geschicklichkeiten oder Kenntnisse zu haben? Ich wollte wissen, in welcher Weise Kompetenz in der Bank definiert ist und wie man innerhalb der Bank in Schweden und der Bank in Norwegen Kompetenz entwickelt.

Weil ich eine internationale Ausrichtung in diesem Absatz habe und zusätzlich zur schwedischen auch eine norwegische Bank untersuche, finde ich es interessant, einen Vergleich zwischen den Banken zu machen. Gibt es Gleichheiten oder Ungleichheiten? Was ist in den Banken wichtig?

1.3 Problemformulierung

Ich habe heute den Eindruck gewonnen, dass Kompetenz und Kompetenzentwicklung sehr aktuell sind, es scheint sehr wichtig zu sein, dass die Mitarbeiter eine gute Kompetenz haben. Darum wollte ich gern untersuchen, wie die Banken Kompetenz entwickeln, und danach einen Vergleich zwischen der schwedischen Bank und der norwegischen Bank anstellen. Also werde ich untersuchen:

1. Wie man innerhalb der Bank in Schweden und der Bank in Norwegen Kompetenz entwickelt. Damit meine ich, was man tun muss, um die Kompetenz aufrechtzuerhalten.
2. Warum das in den zwei Banken so wichtig ist.
3. Welche Unterschiede es zwischen den zwei Banken gibt.

1.4 Zweck

Der Zweck dieses Aufsatzes ist zu untersuchen, wie Kompetenz innerhalb von Banken benutzt und entwickelt werden kann. Ich werde von einer schwedischen Bank und einer norwegischen Bank ausgehen, um die Kompetenz innerhalb der beiden Banken und Unterschiede zwischen den beiden Banken zu studieren.

1.5 Abgrenzung

Ich werde mich auf die Bankfilialevorsteher begrenzen. Das bedeutet, dass die Untersuchung aus der Sicht des Bankfilialevorstehers gemacht wird. Ich werde drei Bankfilialevorsteher von der jeweiligen Bank interviewen, um ein etwas breiteres Bild von jeder Bank zu bekommen.

2 Theorie

Erst einmal muss ich, um über Kompetenz und Kompetenzentwicklung zu schreiben, die Definitionen wissen, sodass ich und auch der Leser verstehen können, was ich mit Kompetenz und Kompetenzentwicklung meine. Nach dem folgenden Modell von Björn Axelsson und der Definition von sozialer Kompetenz von Daniel Goleman werde ich über Kompetenz und Kompetenzentwicklung reden. Zum Schluss ein bisschen über Ziele und die Geschäftsidee.

2.1 Definitionen von Kompetenz und Kompetenzentwicklung

Viele Definitionen von Kompetenz sind in Büchern zu finden. Zum Beispiel habe ich eine Definition von Boukas³ (1988) gefunden, diese lautet (eine Übersetzung):

Kompetenz ist die Fähigkeit, in einer konkreten Situation einen Zustand zu schaffen, wo theoretische und praktische Kenntnisse und Erfahrungen integriert werden und durch intellektuelle und praktische Arbeit sowie als intellektuelle und praktische Handlung ausgedrückt werden.

Ein andere Definition,⁴ von Björn Axelsson lautet:

Individuale Kompetenz ist die Fähigkeit eines Menschen, rationelle Aufgaben in einer speziellen Situation (aktuell oder zukünftig) zu lösen, und äusseren Forderungen zu begegnen.

Kompetenz ist eine Kombination von Kenntnissen, Erfahrungen, Willen und Motivation.

Die Definition oben fokussiert auf das Individuum, aber obwohl ich mich auch auf das Individuum konzentriere, habe ich mich für die unten stehende Definition⁵ entschieden, weil ich die Definition einfach und unkompliziert finde. Wenn ich in der Fortsetzung Kompetenz schreibe, denke ich an die unten stehende Definition:

Kompetenz sind die Kenntnisse des Mitarbeiters in allen Formen und persönliche Fähigkeiten.

³ Bjurklo M, & Kardemark G, 2003, s 35

⁴ Axelsson B, 1996, s 19

⁵ Bjurklo M. & Kardemark G, 2003, s 37

Die Definition für Kompetenzentwicklung lautet⁶:

Kompetenzentwicklung sind verschiedene Systeme von Maßnahmen, die verwendet werden, um die Kompetenz eines Mitarbeiters, einer Gruppe oder eines Betriebes innerhalb eines spezifischen Gebietes zu erhöhen. Kompetenzentwicklung kann erreicht werden, indem das Individuum zur Verfügung stehende Ressourcen besser verwendet oder Ressourcen z. B. durch Ausbildungen, aber auch durch andere Maßnahmen entwickelt.

2.2 Ein Modell von Björn Axelsson

In meinem Aufsatz werde ich mich auf die sogenannte Individualkompetenz konzentrieren. Ich habe eine Theorie von Björn Axelsson⁷ verwendet. Das Modell wird unten erklärt.

In dem Streben des Betriebes, Kompetenz zu entwickeln und zu bewahren, haben die Kenntnisse und die Kompetenz der Mitarbeiter eine vitale Bedeutung. Die Entwicklung der Kompetenz des Betriebes wird in diesem Zusammenhang von der Beeinflussung des Zutritts an Individuen mit gewissen Kompetenzen handeln. Der Verfasser erwähnt folgende Massnahmen:

1. Rekrutierung, Beförderung und Beweglichkeit des Personals. Das heisst, die Typen von Personal und Kenntnissen, die angeschafft werden, und wie diese Typen in einem organisatorischen Zusammenhang benutzt werden.
2. Formelles Lernen in Form von Kursen und Prüfungen, und nicht-formelles Lernen in Form von Qualitätszirkeln, Projektausbildungen und verschiedenen Formen von Instruktionen und Übungen im Zusammenhang mit der Ausführung der Arbeit, was als „on-the-job-training“ bezeichnet wird.
3. Verschiedene Formen von Betriebs- und Organisationsveränderungen, z. B. Bereicherung der Arbeit, Erweiterung der Arbeit und selbstverwaltende Gruppen mit dem Zweck, die Betriebskompetenz zu entwickeln. Das wird durch die Benutzung der

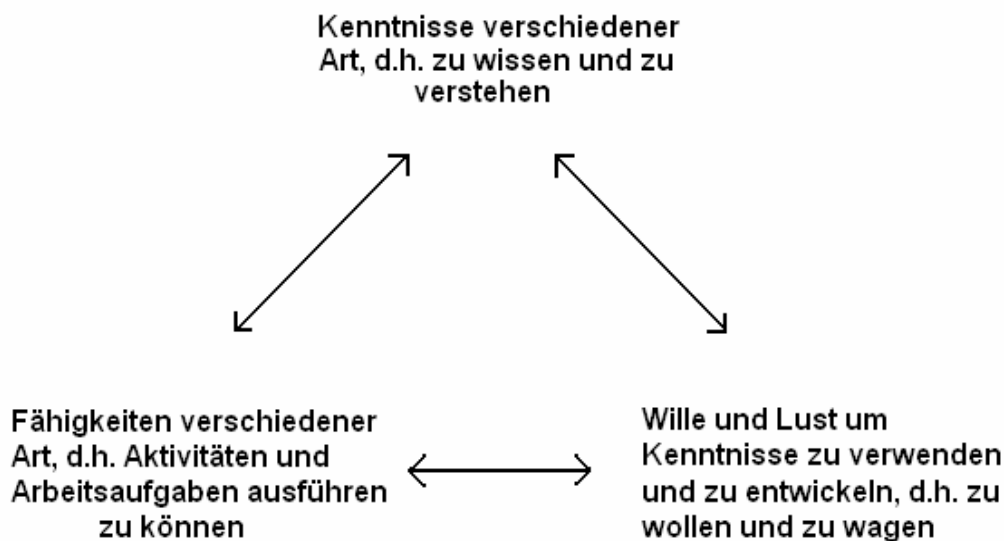
⁶ Axelsson B, 1996, s 20

⁷ Ibid. s 26

Individualkompetenz erleichtert. Die Individualkompetenz soll sich auch durch ein informelles Lernen in der tägliche Arbeit entwickeln.⁸

Gemäß dieses Modells gibt es drei Dimensionen, von denen die Individualkompetenz beeinflusst werden kann. Sie sind in drei Hauptgruppen aufgeteilt, die alle relevant sind. Gute Kenntnisse geben gute Verstandnisfähigkeit. Das bedeutet, dass das Individuum wichtige Fakten „weiß“, „versteht“ und „kennt“. Gute Fähigkeiten geben eine gute Handlungsfähigkeit, was bedeutet, dass die Individuen Arbeitsaufgaben leisten können. Das Individuum hat eine spezielle Handlungsfähigkeit. Die Motivation, der Wille und die Lust tragen dazu bei, dass man die Energie freilegen kann, die Fähigkeit verwenden und entwickeln kann, um zu verstehen und zu handeln. Die Bedeutungen der drei Faktoren sind von Arbeitsaufgaben und Berufsrollen abhängig. Siehe Diagram 1.

Diagram 1. Individualkompetenz. Drei Hauptgruppen von Dimensionen.



Quelle: Eine Konstruktion von Björn Axelsson, die in Marklund & Tännander, 1994 und Daxberg, 1996 Grund hat.

⁸ Axelsson B, 1996, s. 26

Ein wichtiger Aspekt ist, dass Kompetenz als eine Relation zwischen den Fähigkeiten einer Person in verschiedenen Beziehungen und der speziellen Art der Aufgaben betont wird⁹. Aufmerksamkeit wird auf die Eigenschaften der Individuen gerichtet, z. B. auf Kenntnisse, Geschicklichkeiten und Attitüden und auf die Forderungen, Ressourcen und Veränderungsmöglichkeiten, die man in den Umgebungen findet, wahrzunehmen. Was ein Individuum in verschiedenen Situationen machen kann oder wie es mit verschiedenen Aufgaben in Beziehung steht, sind die Brennpunkte. Die Definition bedeutet, dass Kompetenz in Relation zur Handlung steht, das heisst, dass das Individuum in seiner speziellen Berufsrolle oder Arbeitsaufgabe kompetent ist. Das kann man als “die Fähigkeit der verschiedenen Forderungen leisten, die in einer speziellen Situation in einem speziellen Betrieb veranstaltet werden“ ausdrücken.¹⁰

2.3 Soziale Kompetenz

Gemäß Daniel Goleman¹¹ ist soziale Kompetenz, wie man Relationen hantiert. Er meint, dass es innerhalb des Ausdrucks soziale Kompetenz Empathie (1) und soziale Fähigkeit (2) gibt.

1. Empathie bedeutet, dass man ein Bewusstsein hinsichtlich der Gefühle, Bedürfnisse und Unruhe von anderen Menschen hat.
 - **Andere Menschen zu verstehen:** das heisst, Gefühle und die Perspektive von anderen Menschen ahnen, und ein aktives Interesse an ihren Sorgen zeigen.
 - **Anderen Menschen zu entwickeln:** das heisst, die Bedürfnisse von anderen Menschen zu entwickeln und auf ihre Fähigkeit zu bauen.
 - **Serviceorientierung:** das heisst, die Bedürfnisse der Kunden voraussehen, erkennen und erfüllen.
 - **Ungleichheiten handzuhaben:** das heisst, die Vielfalt als eine Möglichkeit zu sehen und mit vielen anderen Typen von Menschen zusammenzuwirken.
 - **Politisches Bewusstsein:** das heisst, das man die emotionalen Strömungen und Machtrelationen einer Gruppe ablesen kann.

⁹ Axelsson B, 1996, s 27

¹⁰ Ibid. s 28

¹¹ Goleman D, 1999, s 37

2. Sozial Fähigkeit bedeutet, dass man eine Geschicklichkeit hat, mit anderen Menschen wünschenswerte Reaktionen hervorzurufen.

- **Beeinflussung:** das heisst, eine effektive Taktik für Überredung zu gestalten.
- **Kommunikation:** das heisst, offenes Zuhören und eine überzeugende Botschaft zu senden.
- **Konflikthantierung:** das heisst, über Streitpunkte zu verhandeln und diese zu lösen.
- **Führung:** das heisst, Individuum und Gruppe inspirieren und führen.
- **Fähigkeit als Veränderungskatalysator:** das heisst, eine Veränderung zu einzuleiten und zu hantieren.
- **Erbauung von Gemeinschaft:** das heisst, gesunde Relationen aufzubauen.
- **Zusammenwirken und Zusammenarbeit:** dass heisst, mit anderen für gemeinsame Ziele zu arbeiten.
- **Teamfähigkeit:** das heisst, im Streben nach kollektiven Ziele eine Gruppensynergie zu schaffen.

Björn Axelsson¹² schreibt, dass die Bedeutung von sozialer Kompetenz und die Fähigkeit zu Reflektion immer wiederkommen. Er schreibt, dass dieses mit Wörtern wie „soziale Kompetenz“, „Veränderungsvorliebe“, „Attitüden“, „Fähigkeit zu Umorientierung und Neues zu lernen“ und so weiter ausgedrückt wird. Das sind allgemeine vage Auffassungen, aber sie stehen für eine Fähigkeit zu „sehen“ z. B. Geschäftsmöglichkeiten, Verbesserungsmöglichkeiten, Reflektionen, andere (ihre Mitarbeiter) zu „sehen“ und beizutragen, eine gute Stimmung zu schaffen, die für die Kompetenz des Betriebes und damit auch für die Konkurrenzfähigkeit des Betriebes gut ist. Das heisst, man muss nicht nur die spezifische Kernkompetenz kennen.

¹² Axelsson B, 1996, s 67

2.4 Ziele und Geschäftsidee

Ich werde unten kurz erklären, was die Ziele eines Betriebs sind, und auch, was Geschäftsidee bedeutet und warum das im Zusammenhang mit Kompetenzentwicklung wichtig ist.

Gemäß Axelsson sind der Ausgangspunkt von Kompetenzentwicklung die Ziele, die Geschäftsidee und organisierte Systeme. Diese sollen die Fahrriichtung und das Rechtsgefühl sein. Die Ziele sollen so deutlich wie möglich sein.

Es soll möglich sein, sie in kleine Teilziele aufzugliedern. Die sollen auch in Relation zu den auszuführenden Aktivitäten stehen, um Ziele zu erreichen.¹³

Die Geschäftsidee drückt die Funktion des Betriebes aus, in Zustand zu der Umgebung, die Nische und die Bedürfnisse der Kunden, auf die man sich einzurichten fordert.¹⁴

¹³ Axelsson B, 1996, s 67

¹⁴ Ibid. s 61

3. Methode

Der Zweck des Methodenabschnittes ist, das Verfahren zu erklären, das ich in diesem Aufsatz verwenden werde. Darum werde ich erst einmal unten erklären, ob ich eine induktive oder eine deduktive Datenerfassung verwenden werde. Danach werde ich weitergehen mit der Gestaltung des Aufsatzes, das heißt intensiv oder extensiv. Dann wird erklärt, warum ich eine deskriptive Methode statt einer kausalen Methode gewählt habe. In dem nächsten Abschnitt schildere ich, was eine qualitative Methode im Gegensatz zu einer quantitativen Methode ist, warum ich die qualitative Methode gewählt habe und wie das qualitative Interview geschah, sowie wie und warum ich die Befragten gewählt habe. Ich werde auch erklären, was ich unten und nach der Datenerfassung getan habe. Der Abschnitt wird in einer Zusammenfassung enden.

3.1 Induktive oder deduktive Datenerfassung

Welche Strategie, die sich am besten eignet, um die Wirklichkeit erfassen zu können, ist strittig¹⁵.

3.1.1 Induktiver Ansatz

Die erste Strategie wird induktiver Ansatz genannt. Man greift das Problem „aus Empirie bis Theorie“ an, das Ideal ist, dass der Forscher, von der Wirklichkeit ausgehend (fast gleich ohne Erwartungen) relevante Daten sammelt, und danach die Daten systematisiert. Mit Ausgangspunkt in einem offenen Ansatz werden die Theorien formuliert. Das Ziel ist, dass die Information, die der Forscher sammelt, nicht begrenzt wird.

3.1.2 Deduktiver Ansatz

Die zweite Strategie wird deduktiver Ansatz genannt. Da geht der Forscher von der Theorie aus, man geht also „von Theorie zur Empirie“. Anhänger behaupten, dass die beste Arbeitsweise ist, erst einmal gewisse Erwartungen zu haben (die Wirklichkeit betreffend) und dann Empirie zu sammeln. Da sieht man, wie die Erwartungen mit der Wirklichkeit übereinstimmen¹⁶. Kritik dieses Ansatzes ist, dass es unvermeidlich dazu führt, dass der Forscher allein nach den Informationen sucht, die er interessant findet. Das sichert die Erwartungen, die der Forscher interessant findet; unterstützt werden also die Erwartungen, die der Forscher in der Einleitung der Untersuchung hatte.

¹⁵ Jacobsson D I, 2002, s 34

¹⁶ Ibid. s 34

3.1. 3 Meine Wahl

Ich werde von dem induktiven Ansatz ausgehen, da ich die Kompetenzentwicklung innerhalb von zwei Banken untersuchen wollte, also ein Thema, das nicht so viele Theorien hat. Ich fand es auch schwer zu „wissen“, was zu erwarten war, bevor ich die Untersuchung durchgeführt hatte, also bevor ich die Empirie sammelte. Aber ich hatte gewisse Erwartungen und darum ist mein Ausgangspunkt das Modell von Axelsson. Ich hatte auch kleine Erwartungen, dass soziale Kompetenz wichtig ist, darum bin ich auch von dem Modell von Goleman ausgegangen.

3.2 Intensive oder extensive Gestaltung

Intensiv bedeutet, dass die Untersuchung tief ist. Auf welche Weise wir uns den Phänomenen, den Variablen, nähern sollen. Die extensive Gestaltung bedeutet, dass wir die Untersuchung in der Breite machen, dass man also viele Einheiten untersucht.

3.2.1 Intensive Gestaltung

Eine intensive Gestaltung kann kostspielig sein. Es gibt zwei Gründe:

1. Es dauert lange, alle Daten zu sammeln (lange Interviews, lange Beobachtungszeiten u.s.w.).
2. Die Information, die man sammelt, ist so detailliert und nuanciert – komplex, dass eine enorme Analysearbeit erforderlich wird.

Diese Art der Gestaltung wird von dem Faktum unterstrichen, dass wir einige Einheiten tiefer studieren. Der Zweck ist, zu einem so vollständigen Abbild wie möglich zu kommen, von einer speziellen Situation, einem Phänomen oder einem Ereignis ausgehend¹⁷. In meiner Untersuchung studiere ich also das Phänomen Kompetenzentwicklung innerhalb der zwei Banken mit Hilfe der Modelle von Axelsson und Goleman. Aber man will auch so viele Nuancen und Details wie möglich finden, die Betonung liegt darauf, dass man ein gutes Verständnis von der Auffassung und der Auslegung des Individuums erhält.

¹⁷ Jacobsson D I, 2002, s 93

Einer Person auf den Grund zu gehen soll zur Folge haben, dass man ein so gutes Verständnis wie möglich von der Person und dem Zusammenhang, dem die Person angehört, bekommt.¹⁸ Meine Hoffnung ist, dass ich den Bankfilialevorstehern betreffend Kompetenzentwicklung innerhalb der beiden Banken auf den Grund gehen kann.

Innerhalb der intensiven Gestaltung gibt es zwei verschiedene Arten der Gestaltungen, nämlich „Fallstudien“ und „kleine-N-Studien“.

In Fallstudien wird auf eine spezielle Einheit fokussiert, wo dieselben Einheiten in verschiedenen Arten sein können, und kann sowohl in Zeit als auch Raum abgegrenzt werden. Kleine-N-Studien bedeutet, dass nur einige Einheiten ausgewählt werden – oft nicht mehr als fünf bis zehn. Eine übersichtliche Menge, wie fünf bis zehn, macht es möglich, jede Einheit tief zu studieren.¹⁹

3.2.2 Extensive Gestaltung

Die extensive Gestaltung hat zwei Hauptziele:

1. Die Untersuchung in der Breite durchführen, um eine exakte Beschreibung der Umfang, der Ausdehnung oder der Frequenz eines Phänomens quer über verschiedene Zusammenhänge zu erhalten.

In diesen Untersuchungen ist das wichtigste ein Phänomen oder einige abgrenzende Phänomene. In extensiven Untersuchungen studieren wir, in welcher Weise ein Phänomen in verschiedenen Zusammenhängen auftritt.

2. Wenn man in der Breite untersucht, werden die Möglichkeiten, das Resultat zu generalisieren, zunehmen.

Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Resultat für die ganze Bevölkerung einheitlich ist, nimmt zu. Diese Art der Untersuchung eignet sich besonders gut, wenn man Unterschiede und Gemeinsamkeiten aufzeigen will.²⁰

¹⁸ Jacobsson D I, 2002, s 94

¹⁹ Ibid. s 98

²⁰ Ibid. s 100

3.2.3 Meine Wahl

Ich werde die intensive Gestaltung verwenden. Diese Methode eignet sich auch am besten, weil ich ein vollständiges Bild von dem Phänomen Kompetenzentwicklung innerhalb der schwedischen Bank und der norwegischen Bank bekommen will, ausserdem will ich auch die Unterschiede zwischen den Banken studieren. Ich will die Untersuchung tief machen, so dass ich Kenntnisse darüber bekomme, warum Kompetenz so wichtig ist und was die Banken tun müssen, um die Kompetenz aufrechtzuerhalten. Ich will natürlich auch wissen, ob meine Erwartungen falsch sind, oder ob sie möglicherweise stimmen. Ich werde die Methode kleine-N-Studien verwenden. Um diese Methode zu verdeutlichen, muss ich sagen, dass eine geringe Anzahl Einheiten ausgewählt wird. Das macht es für den Forscher, mich, möglich, die Einheiten, das heisst die Bankfilialenvorsteher oder die Bankfilialenvorsteherinnen, eingehender zu studieren.

Im Gegensatz zu Fallstudien wird die Bedeutung von einem speziellen Platz oder Ereignis gedämpft, statt dessen ist das Phänomen sehr wichtig. Dadurch, dass die Einheiten von verschiedenem Zusammenhang variieren, kann man eine bessere Erklärung für das Phänomen bekommen, als wenn man nur einen Fall studiert. Darum finde ich es besser, sechs Interviews zu machen. Es muss darauf hingewiesen werden, dass es keine klare Grenze zwischen kleinen N-Studien und Fallstudien gibt.²¹

3.3. Kausale oder deskriptive Gestaltung

Der Aufsatz kann deskriptiv gestaltet sein, das heisst der Aufsatz ist beschreibend oder in einer kausalen Gestaltung, das heisst, dass der Aufsatz erklärend ist.

3.3.1 Kausale Gestaltung

Die kausale Gestaltung ist strittig. Der Grund ist, mit großer Wahrscheinlichkeit wird der Versuch unternommen aus der Positivisten in der Gesellschaftswissenschaft ein naturwissenschaftliches Ideal einzuführen. In seiner meist extremen Form erscheint das wie eine Idee der Ingenieurskunst. Das bedeutet, dass man durch Manipulation ein Phänomen mit Sicherheit entwickeln könnte. Zum Beispiel könnte angenommen werden, dass die Angestellten einer Organisation Besseres leisten könnten, wenn die Arbeit und die Arbeitsumwelt in einer speziellen Weise gestaltet würde.

²¹ Jacobsson D I, 2002, s 99

Aber es zeigte sich nicht so einfach, Gesetze im sozialen System, die man in den Naturwissenschaftlichen hat, weisen darauf hin. Darum wurden die Forderungen für kausale Studien gesenkt, aber sie sollen doch drei Bedingungen erfüllen:

1. Es muss einen Zusammenhang geben zwischen dem, was wir als Ursache annehmen, und dem, was wir als Wirkung annehmen.

Das bedeutet, dass es zwischen Gruppengröße und Befriedigung einen Zusammenhang geben muss, wenn wir z. B. den Zusammenhang zwischen der Variable Ausbildungsteilnehmer und der Variable Befriedigung bei den Studenten messen.

2. Vor der Wirkung muss die Ursache kommen und diese zwei Variablen müssen sich zeitlich nahe liegen.

Die Bedeutung ist, dass es eine zeitliche Reihenfolge sein muss, das heißt, die Ursache muss immer vor der Wirkung kommen. Um zum Beispiel sagen zu können, dass die Gruppengröße die Ursache der Befriedigung ist, müssen wir in der unabhängigen Variable eine Veränderung beobachten, die zu einer Änderung in der abhängigen Variable (Befriedigung) führt.²²

3. Über alle anderen relevanten Zustände Kontrolle haben.

Das bedeutet, dass wir nicht mit Sicherheit sagen können, dass keine anderen Faktoren die Studenten zufriedenstellen können. Die Hauptpunkte sind, dass wir niemals alle andere Zustände kennen können.²³

²² Jacobsson D I, 2002, s.118

²³ Ibid. s 119

3.3.2 Deskriptive Gestaltung

Wenn man eine deskriptive Gestaltung verwendet, kann man zwischen vier verschiedenen Zuständen unterscheiden.²⁴

1. Eine Situation, zu einem gewissen Zeitpunkt (Querschnittstudie)
2. Die Entwicklung in einer Auswahl über einen Zeitraum hinweg (Zeitreihenstudie)
3. Die Entwicklung in einer speziellen Gruppe über einen Zeitraum hinweg (Kohortstudie)
4. Die Entwicklung bei individuellen Personen über einen Zeitraum hinweg (Täfelunkstudie)

Ein Querschnittstudium bedeutet, dass man die Wirklichkeit nur bei einer Gelegenheit studiert. Diese Gestaltung eignet sich nur, wenn man einen Zustand zu einem gewissen Zeitpunkt beschreiben wollte, oder wenn man wissen wollte, welche Phänomene bei einem gewissen Zeitpunkt zusammenhängen.²⁵ Ich wollte, wie gesagt, wissen, wie man innerhalb der zwei Banken Kompetenz entwickelt. Diese Art einer Untersuchung ist eine der gewöhnlichsten, wo man nur einige Einheiten über einen gewissen Zeitraum hinweg untersucht. Ich werde nicht auf die restlichen Zustände eingehen, da diese für mich nicht relevant sind.

3.3.3 Meine Wahl

Meine Untersuchung ist deskriptiv. Das bedeutet beschreibend. Ich werde mit Hilfe der Theorie eine Beschreibung machen, wie Kompetenzentwicklung innerhalb der zwei Banken mit den Modellen von Axelsson und Goleman zusammenhängt.

²⁴ Jacobsson D I, 2002, s 107

²⁵ Ibid. s 107

3.4 Qualitative oder Quantitative Methode

Vordem oben beschriebenen Hintergrund werde ich die qualitative Methode verwenden. Ich werde jedoch eine kurze Erklärung der quantitativen Methode geben.

3.4.1 Quantitative Methode

Die quantitative Methode ist extensiv, d.h. (entweder immer Abkürzung oder immer ausgeschrieben!) die Untersuchung ist weit, mit vielen Befragten ohne Details u.s.w. Mit einer Untersuchung muss man hier standardisieren, der Befragte ist nicht einzigartig. Der Hauptpunkt verlässt sich auf Kategorisierung und Präzisierung, bevor die Untersuchung durchgeführt wird. Fragebögen mit fester Reihenfolge und mit festen Antwortalternativen dominieren die Datenerfassung. Der Befragte wird zu den Antworten wie zum Beispiel „ja“, „nein“, „genau so“ und so weiter gezwungen.²⁶

Vorteil dieser Methode ist, dass die standardisierte Information mit Hilfe der Computer einfach zu behandeln ist. Die Methode hat einen klaren Start- und Endpunkt, die Abgrenzung ist deswegen einfacher zu machen. Die Kosten für die Untersuchung werden, im Gegensatz zu der qualitativen Methode, leichter. Die Methode kann auch einen oberflächlichen Stempel erhalten – was ein Nachteil ist. Ein anderer Nachteil ist, dass es keinen Platz für Information über Umstände gibt, die in dem Fragebogen nicht stehen. Das bringt mit sich, dass der Befragte und der Interviewer verschiedene Ansichten über die festen Antworten haben. Vielleicht spiegeln die Antworten nur wider, was der Interviewer relevant und richtig findet.²⁷

Diese Methode eignet sich für mich nicht gut, da ich nicht einen Fragebogen mit festen Antwortalternativen verwende. Ich bin der Ansicht, dass sich offene Antworten besser eignen, um das Phänomen Kompetenzentwicklung innerhalb der Banken darzustellen.

3.4.2 Qualitative Methode

Eine qualitative Methode eignet sich gut, da man eine größere Klarheit in einem verwischten Thema sucht und daraus eine nuancierte Beschreibung bekommt, man sieht auch den Zusammenhang zwischen dem Befragten und dem Kontext.²⁸ Die Methode ist auch gut, wenn die Problemformulierung ein bisschen unklar ist, also wenn man nicht so viele Kenntnisse

²⁶ Jacobsson D I, 2002, s 282

²⁷ Ibid. s 147

²⁸ Ibid. s 145

besitzt. Die Gestaltung kann durch den Verlauf der Untersuchung verändert werden, das heisst, man muss für unerwartete Ereignisse offen sein. Diese Methode ist intensiv, das heisst, die Untersuchung ist mit nur fünf bis zehn Befragten tief.

Vorteile der qualitativen Methode können sein, dass man auf Einzelheiten, Nuancen und auf das Einzigartige in jedem Befragten Gewicht legt. Offenheit ist ein Schlüsselwort, das heißt die Information der Interviewer wird von den Befragten bestimmt.

Den Befragten werden keine festen Antwortalternativen aufgedrängt, deswegen kann man sagen, dass die qualitativen Ansätze oft hohe innere Gültigkeit haben, das heisst die Ansätze bekommen daraus ein korrektes Verständnis für das Phänomen, der Befragte definiert in großem Ausmass, was korrekt ist. Ein anderer Vorteil ist, dass man dem Befragten ziemlich nahe kommt.²⁹

Ein Nachteil kann sein, dass diese Methode sehr viele Ressourcen erfordert. Interviews können lange Zeit in Anspruch nehmen. Das bedeutet, dass manchmal die Untersuchung mit wenigen Menschen durchgeführt werden muss. Damit könnte man ein Problem mit der Repräsentativität bekommen. Die Informationen, die man bekommt, können manchmal sehr umfangreich und auch sehr schwer interpretierbar sein. Die Methode ist umfangreich, aber es gibt Schwierigkeiten, die Daten darzustellen.³⁰

3.5 Qualitatives Interview

Weil ich die qualitative Methode verwenden will, muss ich auch die Interviews in einer qualitativen Weise machen und das wird unten erklärt.

Es gibt verschiedene Arten ein Interview zu machen. Gemäß dem Modell, das ich gefunden habe, kann das Interview mehr oder weniger offen sein, abhängig von der Gestaltung der Untersuchung.³¹ Ein ganz offenes Interview bedeutet, dass man mit dem Befragten ein Gespräch ohne Fragen mit fester Reihenfolge führt. Wenn das Interview ganz abgeschlossen ist, stellt man als Interviewer Fragen mit festen Antwortalternativen, in einer festen Reihenfolge. Zwischen einem ganzen offenen und einem ganz geschlossenen Interview,

²⁹ Jacobsson D I, 2002, s 142

³⁰ Ibid. s 142

³¹ Ibid. s 162

findet man natürlich Alternativen. Man kann Fragen mit festen Reihenfolgen mit der Möglichkeit von offenen Antworten stellen. Es ist auch möglich, einen Interviewguide mit einem Thema, mit fester Reihenfolge und teilweise festen Antwortalternativen, oder nur mit offenen Antworten zu haben. Das Interview ist also mehr oder weniger offen oder strukturiert. Wie bei allen Datenerfassungsmodellen gibt es Vor- und Nachteile, aber das offene Interview passt am besten, wenn relativ wenige Einheiten untersucht werden und wenn es uns interessiert, was die besondere Person erzählen will.

Nachteile können sein, dass diese Form eines Interviews viel Zeit erfordert und man manchmal große Datenmengen in Form von Aufzeichnungen und Bandaufnahmen bekommt.³²

3.5.1 Meine Wahl

Ich meinerseits fand, dass ein Interview mit einem Interviewguide, mit dem Thema Kompetenz und Kompetenzentwicklung, mit einer festen Reihenfolge und mit offenen Antworten sich am besten für mich und meine Untersuchung eignet. Diese Methode habe ich verwendet, weil ich ein vorherbestimmtes Thema und vorherbestimmte Fragen haben wollte, aber auch die Möglichkeit, Folgefragen zu stellen. Folgefragen können manchmal wichtig sein, falls der Befragte etwas missversteht.

Der Ausgangspunkt der Fragen sind die Modelle von Axelsson und Goleman.

Es ist natürlich einfach, ein Interview per Telefon zu machen, aber das kann auch Probleme mit sich führen. Bei persönlichen Interviews, das heisst einem Gespräch unter vier Augen, findet man oft, dass der Befragte über empfindliche Themen leichter spricht.³³ Das ist vermutlich so, weil es für zwei Personen leichter ist, einen guten Kontakt zu bekommen und dann eine vertrauliche Stimmung zu schaffen.³⁴ Weil ich so viel Information wie möglich bekommen will, eignet sich ein persönliches Interview besser für mich.

³² Jacobsson D I, 2002, s 160

³³ Ibid. s 161

³⁴ Ibid. s 161

3.6 Auswahl

Bisher habe ich nicht erzählt, welche Banken ich untersuchen werde, aber in diesem Abschnitt finde ich es passend. Die schwedische Bank, die ich untersuchen werde, ist die Föreningssparbank und die norwegische Bank ist die SR-Bank. Die Banken werden in Abschnitt vier näher präsentiert.

Ein grundlegendes Problem bei der qualitativen Methode ist, dass man selten die Möglichkeit hat, wegen der knappen Zeit³⁵ und wegen der Befragten, die man untersuchen will, viele Menschen zu interviewen. Ich werde die Kompetenzentwicklung in der Föreningssparbank und in der SR-Bank durch Interviews mit dem Bankfilialevorsteher oder der Bankfilialevorsteherin untersuchen. Also habe ich drei Bankfilialen in der jeweiligen Bank ausgewählt und ein Interview mit der Person in der oben genannten Position durchgeführt. Ich habe das so gemacht, weil ich glaubte, dass eine Person in dieser Position Wissen und Einsicht über Kompetenzentwicklung hat. Ich denke auch, dass die Wahl gut ist, weil meine Hoffnung war, dass diese Personen aufgrund ihrer Position an Kompetenzentwicklung interessiert sind.

3.7 Mein Verfahren

Als ich mich für ein Thema entschieden hatte, musste ich auch bestimmen, bei welchen Bankfilialen der Föreningssparbank die Untersuchung zu machen sei. Die Wahl fiel auf das Bankfiliale in meinem Heimatdorf und in zwei nahe gelegenen Dörfern. Ich habe also den Bankfilialevorsteher der Bank angerufen und weil er sehr interessiert war, konnten wir einen ungefähren Termin für das Interview ansetzen. Die Interviews konnte ich natürlich nicht unmittelbar durchführen, weil ich auch die SR-Bank kontaktieren und erst einmal Fragen formulieren musste.

Bei der SR-Bank habe ich von mehreren Personen Hilfe bekommen. Erst einmal hatte ich Glück, da mein Ansprechpartner ein norwegischer Bekannter war, der Kontakte innerhalb der SR-Bank hat. Der Bekannte, Tore Winsvold, half mir, in Kontakt mit der SR-Bank zu treten, und ich konnte später drei interessierte Personen anrufen, um einen Termin zu vereinbaren.

³⁵ Jacobsson D I, 2002, s 196

3.7.1 Die Interviewuntersuchung

Zu den Interviews habe ich einen Fragebogen erstellt (siehe Anhang 1). Mit Ausgangspunkt von Axelssons Modell habe ich Fragen formuliert, bin aber auch von Goleman's Modell ausgegangen. Da ich jedoch nicht so sicher war, was die soziale Kompetenz für die Banken bedeutet, musste ich ein bisschen bescheiden sein. Ich meine also, dass ich nicht wusste, ob soziale Kompetenz wirklich wichtig war, und darum habe ich nicht viel darüber gefragt.

Ich war nicht sicher, wie die Befragten antworten würden, aber ich hatte mir vorgestellt, dass sich das Modell von Axelsson mit Kenntnissen, Fähigkeiten und Willen ziemlich gut eignet, um die Kompetenzentwicklung innerhalb der zwei Banken zu untersuchen. Ich glaubte auch, dass die Fragen betreffend Ziele und Geschäftsidee sich gut eignen.

Ich habe das erste Interview in Schweden durchgeführt. Ich hatte mich, als ich den Termin angesetzt hatte, vorgestellt, aber ich hatte mich noch einmal ein bisschen deutlicher vorgestellt, bevor das Interview angefangen hat. Danach habe ich mich mit den anderen Bankfilialenvorstehern in Schweden getroffen und die Interviews durchgeführt.

Ungefähr ein Woche nach dem Interview in Schweden fuhr ich nach Norwegen, um die Interviews mit der SR-Bank zu machen. Mit dem Bus fuhr ich von Karlstad nach Oslo und dann weiter an die norwegische Westküste. Das war die Ausgangslage und von da aus bin ich in drei verschiedene Bankfilialen gefahren. Ich bin dort drei Tagen geblieben.

Als alle Interviews fertig waren, hatte ich also sechs Interviews auf Band aufgenommen. Jetzt musste ich alles in den Computer eingeben und danach den Befragten zurücksenden. Als die Befragten die Antworten gutgeheissen hatten, bekam ich die Antworten wieder zurück.

Alle Befragten werden anonym sein, das war der Wunsch einer der Befragten.

3.8 Zusammenfassung

Um diesen Abschnitt abzuschliessen, werde ich eine kurze Zusammenfassung schreiben. Ich bin viele verschiedene Gestaltungen durchgegangen und zu einem „Konzept“ gekommen. Ich habe mir ausgesucht, von dem induktiven Ansatz auszugehen, nachdem ich es schwer fand, Theorien zu finden, jetzt habe ich nur Anregungen zu einer Theorie, das heisst die Modelle von Axelsson und Goleman.

Ich werde auch die intensive Gestaltung verwenden, weil ich nur sechs Einheiten untersuchen werde. Die Methode eignet sich auch sehr gut, da ich ein vollständiges Bild von dem Phänomen Kompetenz und Kompetenzentwicklung innerhalb von der FöreningsSparbank und der SR-Bank bekommen wollte. Die intensive Gestaltung gibt mir die Möglichkeit, die Einheiten der Bankfilialevorsteher oder Bankfilialevorsteherinnen eingehender zu untersuchen, und ich werde die kleine N-Studie verwenden. Der Aufsatz ist auch deskriptiv, das heißt beschreibend, und man kann auch sagen, dass die Untersuchung eine Querschnittstudie ist, da ich Kompetenzentwicklung heute in der FöreningsSparbank und in der SR-Bank studieren werde.

Ich habe gewählt, diese Untersuchung mittels einer qualitativen Methode durchzuführen, weil diese Methode sich gut eignet, da man eine größere Klarheit in einem undeutlichen Thema findet und daraus eine nuancierte Beschreibung bekommen kann. Ich wollte wissen, wie man innerhalb der Banken Kompetenz entwickelt und warum das so wichtig ist. Die qualitative Methode war für mich selbstverständlich zu verwenden, da die Methode intensiv ist, das heißt tief. Darum werde ich auch ein qualitatives Interview machen. Das Interview ist offen, was sich sehr gut eignet, wenn man relativ wenige Einheiten untersuchen will und wenn man daran interessiert ist, was die jeweilige Person erzählen will. Ich habe die ersten Interviews in Schweden gemacht und einige Wochen später bin ich an die norwegische Westküste gefahren. Danach musste ich die aufgenommenen Interviews in den Computer eingeben.

4. Vorstellung der Banken

Ich werde unten die beiden Banken, die ich untersucht habe, vorstellen.

4.1 Die FöreningsSparbank

Die FöreningsSparbank ist ein führender nordisch-baltischer Bankkonzern mit ungefähr 8,4 Millionen Privatkunden und mit Betriebskunden in Schweden, Estland, Lettland und Litauen. Zusammen mit den zusammenwirkenden Sparbanken hat der Konzern ungefähr 750 Filialen in Schweden. In den baltischen Ländern gibt es noch ungefähr 250 Filialen. Ausserdem ist die FöreningsSparbank AG in Finnland, Dänemark, Großbritannien, Russland, Japan, den USA, Norwegen, Luxemburg, Shanghai und Marbella repräsentiert.³⁶

Die FöreningsSparbank AG besitzt 19,5% in SpareBank 1 Gruppen, die andere Bank die ich untersucht habe.³⁷ Diese Bank wurde 1997 gegründet, als sich die schwedischen Sparbank und die Föreningsbank zusammenschlossen. Die Bank bedient heute 4,1 Millionen Privatkunden und 248 000 Unternehmen. Die FöreningsSparbank ist heute mit 98 % Eigentümer der baltischen Hansabank.³⁸

4.2 Die SR-Bank

Die SR-Bank ist eine Norwegische Bank und gehört zur SpareBank 1 SR-Bank, einem Konzern mit verschiedenen finanziellen Institutionen. SpareBank 1 SR-Bank ist die zweitgrößte Bank in Norwegen und deren Marktplatz ist Rogaland, Agder und Sunnhordland. Heute gibt es 50 Filialen, mit Hauptsitz in Stavanger.

SpareBank 1 SR-Bank ist in Rogaland die führende Privatkundenbank, aber ausser Privatkunden bedient die Bank auch kleine Unternehmen. Die Bank liefert Dienste wie zum Beispiel Finanzierung, Platzierung, Bezahlungsvermittlung, Pension sowie Schadens- und Lebensversicherung. Die Bank hat auch eine starke Position am Marktplatz der Unternehmen. Ungefähr 40% von allen Gewerbetreibenden des traditionellen Marktplatzes des Unternehmens, melden SpareBank 1 SR-Bank als die Hauptbank.

Die übergreifenden Ziele der SpareBank 1-Allianz sind die Selbständigkeit und die regionale Verankerung der Bank, durch deren Konkurrenzfähigkeit eine feste Solidität und

³⁶ <http://www.fsb.se/sst/inf/out/infOutWww/0,,4280,00.html>

³⁷ <http://www.fsb.se/sst/inf/out/infOutWww/0,,46242,00.html>

³⁸ <http://www.fsb.se/sst/inf/out/infOutWww/0,,5788,00.html>

Einträglichkeit. Beispiele anderer Banken in der Allianz sind SpareBank Nord-Norge und SpareBank Mid-Norge. Übrige Eigentümer und zusammenarbeitende Partner durch SpareBank 1 Gruppen AS sind z. B. die FöreningsSparbank in Schweden³⁹.

5. Empirie und Auslegung

Hier werde ich die Antworten, die ich in den Interviews bekommen habe, auslegen. Im Anhang 2 kann man die Antworten lesen, auf die ich meine Empirie und Auslegung baue. Um die Auslegung zu strukturieren, werde ich das Material in drei Teile einteilen. Erst einmal werde ich die Antworten aus Schweden mit Hilfe der Theorie analysieren, danach werde ich das Gleiche mit den Antworten der SR-Bank machen, und als letztes werde ich einen Vergleich zwischen Schweden und Norwegen machen, eigentlich zwischen der FöreningsSparbank und der SR-Bank.

5.1 Die Föreningssparbank

Erst einmal wollte ich gern sagen, dass ich im Interview in Schweden verstanden habe, dass das Wichtigste für die Banken die soziale Kompetenz ist. Natürlich muss die Bank Geld verdienen, aber ausserdem habe ich erfahren, dass soziale Kompetenz wichtiger ist als formelle Kompetenz. Meine Auslegung ist, dass man es sehr wichtig findet, sich selbst (sowie die Leiter) und die Mitarbeiter zu entwickeln.

Gemäss dem Modell, das Björn Axelsson⁴⁰ erklärt hat, kann man drei Dimensionen finden, die von Individualkompetenz beeinflusst sind. Da er über diese drei Dimensionen spricht, die alle sehr wichtig sind, und die man alle braucht. Er erklärt, dass man Kenntnisse von verschiedenen Arten haben muss, das bedeutet, dass man wissen und verstehen sollte. Gute Kenntnisse geben gute Verstandnissfähigkeit, das heisst, dass die Individuen wichtige Fakten „verstehen“ und „kennen“. Diese guten Fähigkeiten sind in der Verlängerung so, dass man eine gute Handlungsfähigkeit bekommt, so dass man Arbeitsaufgaben leisten kann.

Die Motivation, der Wille und die Lust sind auch sehr wichtig, weil das dazu beiträgt Energie zu haben sowie die Fähigkeit, zu verstehen und zu handeln, verwenden und entwickeln kann.

³⁹Jahresbericht SpareBank 1 SR-Bank, s 6

⁴⁰ Axelsson B, 1996, s 27

Er sagt auch, dass die Gewichte der drei Faktoren von Arbeitsaufgaben und Berufsrolle abhängig sind.

Durch die Fragebögen, die ich verwendet habe, kann ich viele interessante Antworten finden, die in das oben genannte Modell passen. Weil ich eine Studentin bin und bald mein Examen ablege, bin ich sehr an Traineeprogrammen interessiert. Ich wollte wissen, ob das etwas ist, was sich die Banken auferlegen. Ich habe die Antwort bekommen, dass die FöreningsSparbank keine Traineeprogramme hat, aber sie haben etwas, was sie Entwicklungspläne für jeden Mitarbeiter nennen. Das habe ich sehr interessant gefunden. In dieser individuellen Lösung oder diesem Plan für jeden Mitarbeiter auf allen Niveaus arbeitet man auf vier Ebenen mit dem Ausgangspunkt des Kompetenzbegriffs. Diese Teile sind Berufskompetenz, Geschäftskompetenz, soziale Kompetenz und persönliche Eigenschaften. Also braucht man Informationen und Kenntnisse über die Produkte, mit den man arbeitet, man muss ein Geschäft sehen und auch die Fähigkeit haben, auf die Kunden einzugehen. Zum Schluss muss man Wille und eine innewohnende Triebkraft haben.

Innerhalb von der FöreningsSparbank haben also die Mitarbeiter verschiedene Berufsrollen, das heißt je nachdem, was jeder Mitarbeiter macht, hat jeder Mitarbeiter eine Rolle in der Bank. Für jede Berufsrolle gibt es ein deutliches Kompetenzniveau, an das man sich halten soll. Der Weg dahin, zu diesem Kompetenzniveau, wird durch das persönliche Entwicklungsgespräch jedes Mitarbeiters mit seinem Vorgesetzten unterstrichen, da man zusammen Ziele setzt und auch Zeit setzt. Um dieses Kompetenzniveau zu sichern, kann man interaktive Ausbildungen mit abschließenden diagnostischen Prüfungen und Zertifizierungen machen. Diese Zertifizierung bedeutet, dass die Privatratgeber und die Betriebsratgeber eine Prüfung abgelegt haben, um zu zeigen, dass sie die richtige Kompetenz haben. Das ist eine Forderung, die man im Gesetz finden kann. Bevor man diese Zertifizierung bekommen kann, müssen also drei Kundenbegegnungen zusammen mit dem Leiter stattgefunden haben. Man muss dem Leiter also zeigen, dass man die Kenntnisse hat, um die Kundenbegegnungen durchzuführen. Jedes zweite Jahr muss man die Prüfung wiederholen. Man hat eine kontinuierliche Weiterverfolgung, um die Kompetenz zu sichern. Die Bank hat auch etwas, was man Kompetenzsysteme nennt. Das ist eine Art Computerunterstützung, die Berufskompetenz, Geschäftskompetenz, soziale Kompetenz und persönliche Eigenschaften beinhaltet.

Im Grunde meint dieser Begriff, dass man ihre Kompetenz schätzt, unabhängig davon, ob das für die Berufsrolle, die man hat, relevant ist. Das Resultat wird mit der Berufsrolle zusammengeführt und dann bekommt man eine Kompetenzdifferenz. Fehlt etwas, muss Abhilfe geschaffen werden. Dieser Mangel liegt den Entwicklungsgesprächen zu Grunde, die man mit dem Leiter hat. Das kann man hoffentlich durch Ausbildungen lösen, um das erforderliche Kompetenzniveau zu erreichen.

Die FöreningsSparbank hat eine eigene Definition von Kompetenz. Diese lautet: Kenntnisse, Wille und Fähigkeit. Gemäß den Befragten muss man alle drei Teile haben, um einen zufriedenen Kunden zu bekommen. Hat man vielleicht nur Kenntnisse und Wille, aber nicht Fähigkeiten, bekommen die Kundenbegegnungen nicht die Botschaft, die man herbeiführen möchte. Alle drei Elemente müssen sein, sonst sind die Kunden nicht zufrieden. Sie sagen auch, dass es ziemlich einfach ist, Kenntnisse zu beschaffen, aber Wille und Fähigkeit, das heisst soziale Kompetenz, ist nicht so einfach zu beschaffen.

Auf die Frage, welches in einer Bank die wichtigste Kompetenz ist, bekam ich die Antwort: soziale Kompetenz, die u.a beinhaltet die Fähigkeit, Kunden zu begegnen. Die Bank ist eine Form von Dienstleistungsbetrieb, wo man immer Kunden trifft. Soziale Kompetenz ist etwas sehr Wichtiges; sonst können Mitarbeiter nicht mit Kunden zusammen arbeiten. Es ist auch sehr wichtig, diese Triebkraft und diesen Willen zu haben, so dass man motiviert ist. Motivation ist etwas, was man haben muss, ohne die man nicht nach vorne streben kann. Man muss die Motivation haben, um die Kompetenzziele zu erreichen, so dass man sich in einer Berufsrolle wohlfühlt, gemäß einer der Befragten.

Vor dem Hintergrund der Theorie von Axelsson und den drei Dimensionen sieht man Gemeinsamkeiten im Gedankengang in der FöreningsSparbank. Ihre Definitionen von Kompetenz, Kenntnissen, Willen und Fähigkeit, stimmen ziemlich gut mit den Modellen überein. Man muss Kenntnisse besitzen, um die verschiedenen Produkte und Dienste anbieten zu können. Man muss Fähigkeiten haben, um die Produkte und Dienste verkaufen zu können, und ausserdem muss man einen Willen und eine Lust, eine Triebkraft haben, um die Kenntnisse und Fähigkeiten richtig zu verwenden und zu entwickeln. Diese Dimensionen gehören zu einander, das heisst, man muss alle drei Teile haben, um einen zufriedenen Kunden zu haben, welches das Ziel für die Bank ist.

Er beschreibt auch drei Maßnahmen⁴¹, zu denen Kompetenz gehört, die innerhalb eines Betriebs entwickelt werden. Darüber, wie man rekrutiert, befördert und gutes Personal findet, habe ich nicht so viele Informationen bekommen und darum kann ich nicht darüber reflektieren, aber von formellem Lernen in Form von Kursen und Prüfungen habe ich Kenntnisse bekommen. Das ist etwas, was die FöreningsSparbank verwendet, z.B. wenn ein Mitarbeiter einen Kompetenzmangel erkennen lässt. Dann kann der Mitarbeiter einen Kursus oder eine Ausbildung bekommen, um den Mangel zu auszugleichen. „On-the-job-training“ ist auch etwas, was Björn Axelsson beschreibt. Ich denke, dass „on-the-job-training“ etwas ist, was die Befragten gut fanden, aber das ist nur, was ich denke und nichts, wofür ich Belege habe.

Die Ziele und die Geschäftsidee des Betriebes sind auch mit der Kompetenzentwicklung verknüpft. In der FöreningsSparbank ist die Geschäftsidee, einen dauerhaften Mehrwert mit einem kompletten, leicht benutzbaren und kundenangepassten Angebot von finanziellen Diensten im besten Zusammenspiel des Marktes zu erreichen. Diese werden sie auf Nähe, Zugänglichkeit und Dialog für Privatpersonen, Betriebe, Landwirtschaft, Organisationen, Kommunen und Provinziallandtage bauen. Die übergreifenden Ziele sind ökonomische Ziele. Verkaufsziele, die auf Individualniveau verteilt sind. Die Kopplung zwischen Kompetenzentwicklung, Zielen und Geschäftsidee ist, dass man eine Richtung und gemeinsame Ziele hat, nach denen man arbeiten kann. Ich habe die Frage gestellt, ob die Bank ein konkretes Kompetenzziel hat und ich bekam die Antwort, dass die Zertifizierung derjenigen Mitarbeiter, die Rat geben müssen, eine Art der Kompetenzentwicklung ist. Während des Frühlings werden alle Bankverkäufer, das heisst alle die Mitarbeiter, die den Kunden spontan begegnen, auch eine Zertifizierung haben. Der Inhalt der Zertifizierung ist immer noch unklar aber es ist ein Ziel für 2006 und ein Ziel, zufriedene Kunden zu haben.

Was die Bank heute verbessern muss, ist der Verkauf. Die Ursache hierfür ist, dass die Altersstruktur heute sehr hoch ist, und dass die Bank heute ein börsennotierter Betrieb ist, an den Erwartungen gestellt werden, Dienste und Produkten zu liefern aber auch den Aktionären ein gutes Resultat zu liefern. Wenn man nicht einträgliche und gute Geschäfte macht, bleiben die Kunden nicht bei uns, sagt einer der Befragten. Er sagt auch, dass es sehr wichtig ist, Verbindungen zu knüpfen und einen nahen Kontakt mit dem Kunden zu haben.

⁴¹ Axelsson B, 1996, s 26

Mit Verbindungen werden wir uns in soziale Kompetenz einarbeiten, die gemäß Goleman ist, wie man mit Verbindungen umgeht.⁴² Es gibt zwei „Faktoren“, das heißt Empathie und soziale Fähigkeit.

Von den fünf Punkten, die Daniel Goleman innerhalb des Faktors Empathie aufzählt, ist einer für die Bank sehr wichtig. Das ist die Serviceorientierung, das heißt, die Bedürfnisse der Kunden vorausszusehen, zu erkennen und zu erfüllen. Er hat verdeutlicht, dass das Ziel der Bank ist, zufriedene Kunden zu bekommen. Andere Ziele sind natürlich ökonomische Ziele, aber man muss zufriedene Kunden haben, um die ökonomischen Ziele zu erreichen. Es ist auch vorgekommen, dass es sehr wichtig ist, den Kunden richtig zu begegnen. Z. B. wird anhand der Frage, ob der Bank ein Kompetenzgebiet fehlt, genannt, dass während des Jahres 2006 alle Mitarbeiter, die mit Kunden arbeiten, an einer Kundenbegegnungsausbildung teilnehmen werden. Wenn die Leiter und die Mitarbeitern bei der Ausbildung gewesen sind, wird die Ausbildung im Bankfiliale fortgesetzt. Man trainiert, so dass man eine gute Kundenbegegnung vorfinden kann. Das ist für mich ein Zeichen, dass sie nach Meinung von Goleman serviceorientiert ist. Andere zu verstehen und zu entwickeln ist etwas, was man tun muss, wenn man in einem Team arbeiten will, was man in der Bank macht. Jedes Bankfiliale kann wie ein Team gesehen werden, das gewisse Ziele erfüllen muss, auch wenn jedes Individuum eigene Ziele hat. Ungleichheiten müssen behandelt werden und vielleicht wird das durch die Berufsrolle innerhalb der Banken gemacht. Jemand ist ein Privatratgeber und ein anderer ist Pensionsspezialist. Das bringt mit sich, dass man nicht in allen Gebieten gut sein muss. Politisches Bewusstsein ist ein bisschen schwer anzusprechen, aber meine Ansicht ist, dass man aufgrund verschiedener Berufsrollen, einen Platz in der Gruppe findet.

Die soziale Fähigkeit wird in der Kundenbegegnung angewandt, da muss man eine Verkaufsfähigkeit haben, aber man muss auch die Fähigkeit haben, zuzuhören. Meine Auffassung ist, dass auch wenn die Mitarbeiter für Veränderungen offen sind, der Leiter vorangehen und den Weg zeigen muss, das heißt, man muss mit Veränderungen umgehen. Ist das für den Leiter nicht möglich, wird das für die anderen sehr schwer. Gesunde Relationen aufzubauen, ist sehr wichtig. Dann bekommt man einen nahen Kontakt mit dem Kunden und die Aussichten, dass die Kunden in der Bank bleiben, nehmen zu. Aufbau von Gemeinschaft, Zusammenwirken und Zusammenarbeit und Teamfähigkeit ist etwas, was ich als wichtig

⁴² Goleman D, 1999, s 37

aufgefasst habe. Aber wenn man zwischen den Zeilen lesen kann, so lege ich aus, dass Gemeinschaft und Teamfähigkeit eine Notwendigkeit sind.

Ein anderer Aspekt ist, dass der Befragte darauf hingewiesen hat, dass Kompetenzentwicklung heute sehr wichtig ist, da die Kunden viele Kenntnisse haben. Um ihre Kunden zu behalten und neue Kundenbeziehungen zu schaffen, muss die Bank natürlich besser als ihre Kunden sein. Darum ist Kompetenz und Kompetenzentwicklung heute ein Konkurrenzmittel.

5.2 Die SR-Bank

Ich habe die Frage gestellt, ob die SR-Bank Traineeprogramme hat, aber ich bekam verschiedene Antworten, sowohl „Ja“ als auch „Nein“. Zum Zeitpunkt dieser Analyse habe ich noch nicht verstanden, ob die SR-Bank Traineeprogramme hat oder nicht, aber ich habe im Gegensatz dazu verstanden, dass die Bank drei verschiedene Programme hat, bei denen man teilnehmen kann. Gemäß eines Befragten, gibt es ein Programm für Mitarbeiter, die neu angefangen haben, man lernt die Organisation kennen. Das nächste Programm ist für die Leiter, ohne Rücksicht darauf, ob man bald als Leiter beginnen will, oder ob man später ein Leiter werden will. Das dritte Programm ist nur für die Leiter, die kein Masterexamen haben, sie haben die Möglichkeit, das innerhalb von der Bank in Zusammenarbeit mit einer Hochschule zu machen. Diese drei Programme werden als Kompetenzentwicklung gesehen, ohne Rücksicht darauf, wie man die Programme nennt.

Die SR-Bank setzt auf drei verschiedene Kompetenzen – das ist ihre Strategie. Die erste sind Kenntnisse, das heisst verschiedene Sachragegebiete. Die zweite sind Geschicklichkeiten, das heisst, wie man die Kenntnisse verwendet. Die dritte ist die Attitüde, das heisst ob man eigene Initiative ergreift, und ob man Verantwortung für seine eigene Entwicklung übernimmt und so weiter. Die SR-Bank hat ein so genanntes Kompetenzprogramm aufgebaut. Erst wurde eine generelle kartographische Darstellung gemacht, wo z. B. die formelle Kompetenz untersucht wurde. Danach hat jeder Mitarbeiter eine eigene Einschätzung seiner Kompetenz gemacht. Danach hat jeder Mitarbeiter ein Entwicklungsgespräch mit seinem Leiter gehabt, und die Einschätzung des Leiters und die des Mitarbeiters diskutiert. Die Ausgangspunkte sind Kenntnisse, Geschicklichkeiten und Attitüde.

Aus dem Gespräch ergibt sich, was man besser tun muss und wie der Kompetenzmangel aussieht. Wenn man weiss, was man verbessern muss, kann man z. B zu Kursen oder Ausbildungen gehen, um den Mangel zu beheben.

Dass die Ausgangspunkte die drei Dimensionen der Modelle von Axelsson sind⁴³, sieht man daran, dass die Bank den gleichen Gedankengang hat. Man muss Kenntnisse der Produkte und Dienste haben, man muss Geschicklichkeiten besitzen, das heisst, wie man die Kenntnisse verwendet, und man muss einen Willen und eine Lust haben, was in der SR-Bank ausgedrückt wird, die Verantwortung für die Entwicklung zu übernehmen und eigene Initiative zu zeigen. Man sagt auch, dass Kenntnisse etwas sind, was man haben muss, sonst kann man nicht in einer Bank arbeiten, aber sehr wichtig ist die soziale Kompetenz. Einer der Befragten sagte, dass die Fähigkeit zusammenzuarbeiten, und die Art der Kompetenz und Geschicklichkeiten wichtiger und wichtiger werden, da die Konkurrenz und die Kenntnisse der Kunden heute sehr groß sind. Der Befragte findet, dass man soziale Kompetenz nicht lernen kann, das ist eine menschliche Eigenschaft, die es innerhalb eines Menschen gibt, und die man möglicherweise weiterentwickeln kann. Der Befragte sagte auch, dass man in drei Dingen gut sein muss, um ein guter Bankkaufmann oder eine gute Bankkauffrau zu werden. Das sind Zeit, Aufmerksamkeit und Empathie. Gemäß dieser Person ist das abhängig davon, dass man ein Team mit guten Beziehungen und Geschicklichkeiten haben muss, und dass man zusammenarbeiten kann. Das passt sehr schön in die Definition der sozialen Kompetenz von Daniel Goleman.⁴⁴ Die Kunden gut zu verstehen und ihnen zuzuhören und andere Menschen zu entwickeln und auch serviceorientiert zu sein, die Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen, ist das, worüber der Befragte oben geredet hat. Goleman meint, dass durch dieses Benehmen ein gutes Arbeitsklima geschaffen wird, man kann Relationen hantieren. Gemäß Goleman muss man auch mit Risiko umgehen und Machtrelationen einer Gruppe ablesen.

Der andere Teil ist soziale Fähigkeit, das heißt, dass man eine Geschicklichkeit hat, mit anderen Menschen wünschenswerte Reaktionen hervorzurufen. Man muss hinweisen können, man muss überreden können, kommunizieren, eine überzeugende Botschaft senden und zuhören können. Ich habe gefragt, ob die Bank etwas verbessern muss. Ich habe die Antwort bekommen, dass die Bank heute viele theoretische Kenntnisse hat, sie diese Kenntnisse aber nicht so gut vermitteln kann. Um dies zu verbessern, hat die Bank Verkaufstraining

⁴³ Axelsson B, 1996, s 26

⁴⁴ Goleman D, 1999, s 37

eingeführt, also man trainiert, um eine bessere Kundenbegegnung zu bekommen. Das Training verfolgt das Ziel, Verbesserung zu erhalten. Das Training der Kundenbegegnungen ist auch ein Teil der sozialen Kompetenz, und das ist etwas, worauf die SR-Bank setzt. Soziale Fähigkeit beinhaltet auch die Fähigkeit zu verändern, Konflikte zu lösen, gesunde Relationen aufzubauen und auf gemeinsame Ziele hin zu arbeiten. Einer der Befragten sagte, dass es unabhängig ist, eine gute Zusammenarbeit zu haben, das heißt gute Relationen und Geschicklichkeiten. Das ist auch etwas, worauf die SR-Bank setzt, aber etwas woran sie immer arbeiten muss.

Axelsson redet über einige Maßnahmen, die Kompetenz innerhalb eines Betriebes entwickeln und bewahren. Ich kann nur den zweiten Punkt kommentieren, da ich keine Informationen über die anderen Punkte bekommen habe. In dem zweiten Punkt steht, dass formelles und informelles Lernen eine Art der Kompetenz sein kann, um sie zu bewahren und entwickeln. Innerhalb der SR-Bank kann man zu Kursen und Ausbildungen gehen, meistens innerhalb der Bank, aber wenn man möchte auch außerhalb der Bank, aber es muss etwas sein, das für die Bank relevant ist.

Ziele und Geschäftsidee innerhalb eines Betriebes sollen wie eine Richtung des Mitarbeiters fungieren. Ich habe die Frage gestellt, welche Ziele und Geschäftsidee die SR-Bank hat. Ich bekam die Antwort, dass die SR-Bank eine lokale Sparbank sein soll, die eine Triebkraft ist innerhalb der Gesellschaft, in der wir leben. Die Bank soll auch die empfohlene Bank sein und mit etwas Positivem zusammengekoppelt werden. Ihre Geschäftsidee ist, die Bedürfnisse der Kunden aufzuspüren und zu befriedigen, und diese Ziele haben eine gute Übereinstimmung mit den Zielen, die Kompetenz innerhalb der Kundenbegegnung zu erhöhen.

Noch ein Teil der Kompetenzentwicklung in der SR-Bank ist, dass die Bank einem Ziel im Jahre 2006 entgegenarbeitet. Das Ziel ist eine Zertifizierung, die alle Mitarbeiter vor Ende des Jahres 2006 erreichen müssen. Die Zertifizierung bedeutet, dass die Mitarbeiter Kundenbegegnungen mit einem Zuhörer durchführen müssen. Der Zuhörer benotet, ob man gut ist oder nicht. Hat man diese Zertifizierung nicht, kann man keinen Rat geben oder Kredite auflegen und so weiter. Es ist also eine Kenntniszertifizierung sowie eine Geschicklichkeitszertifizierung. Die Zertifizierung gilt nicht für das gesamte Arbeitsleben, man muss die Prüfung wiederholen.

Auf Frage elf bekam ich die Antwort, dass Kompetenz heute das größte Konkurrenzmittel für die SR-Bank ist. Wenn man Kompetenz auf der einen Seite hat und Produkte und Preise auf der anderen, glaubte der Befragte, dass in der Zukunft Produkte und Preise so gleichartig sein werden, dass das, was die Kunden zu unserer Bank führt, ist, wie kompetent wir sind. Das in Kombination mit der Tatsache, dass die Kunden heute viele Kenntnisse und Informationen über die Produkte und Dienstleistungen haben, sagt ziemlich deutlich, wie wichtig Kompetenz und Kompetenzentwicklung für die SR-Bank sind.

Auf Frage zwölf bekam ich die Antwort, dass Kompetenz ein Konkurrenzmittel sei. Die Befragten sagen, dass man das Beste von Menschen bekommen soll und dass Kompetenz, Ziele und eine Richtung zu geben sehr wichtig ist. Die Befragten sagten auch, dass Kompetenz nicht eine Konkurrenzoberhand ist, aber unbedingt ein Konkurrenzmittel. Ein anderer sagt, dass Kompetenzentwicklung, oder Entwicklung überhaupt, mit den Interessen und Zielen des Leiters steht oder fällt. Es ist also wichtig, einen Leiter zu haben, der interessiert und motiviert ist. Noch eine Antwort lautet, dass es sehr wichtig ist, dass Mitarbeiter Verantwortung übernehmen, jedoch ist es genauso wichtig, dass der Leiter seinen Mitarbeitern Verantwortung überträgt.

5.3 Ähnlichkeiten und Ungleichheiten zwischen den Banken

Es gibt viele Ähnlichkeiten zwischen der FöreningsSparbank in Schweden und der SR-Bank in Norwegen. Erst einmal ist Kompetenz für die beide Banken sehr wichtig. Die FöreningsSparbank arbeitet mit Kompetenz mit Ausgangspunkt von Berufskompetenz, Geschäftskompetenz, sozialer Kompetenz und persönlichen Eigenschaften. Die SR-Bank arbeitet ausgehend von Kenntnissen, Geschicklichkeit und Attitüde. Mit diesem Ausgangspunkt haben die beiden Banken, was man in der FöreningsSparbank das Kompetenzsystem nennt und was man in der SR-Bank das Kompetenzprogramm nennt. Innerhalb dieses Kompetenzsystemes respektive des Kompetenzprogrammes kann man sich einschätzen, also die Mitarbeiter können ihre Kompetenz einschätzen, um zu wissen, was man gut macht und was nicht. Weil der Leiter auch die Mitarbeiter einschätzt, entsteht eine Kompetenzdifferenz. Diese entsteht, weil der Leiter und die Mitarbeiter ungleich einschätzen und das liegt dem Entwicklungsgespräch zu Grunde. Zusammen mit dem Leiter bestimmt man, welche Gebiete man verbessern muss. Maßnahmen können verschiedene Ausbildungen sein, meistens innerhalb der Bank. Die Einschätzung wird auf allen Niveaus gemacht.

In der FöreningsSparbank, sagt man, dass man individuelle Entwicklungspläne hat. In der SR-Bank haben die Befragten nur Kompetenzprogramm gesagt.

Eine andere Ähnlichkeit ist, dass die beiden Banken auf Kundenbegegnungen setzen. Man wollte eine gute Begegnung mit den Kunden haben, um zufriedene Kunden zu gewinnen, was für die Banken sehr wichtig ist. Sie nennen auch soziale Kompetenz als etwas sehr Wichtiges. Man muss die Fähigkeit haben, den Kunden zuzuhören und sie zu verstehen. Sonst kann man den Kunden nicht helfen. Es ist auch wichtig, die Produkte und die Dienstleistungen verkaufen zu können. Gemäß den beiden Banken ist das etwas, das man verbessern müsste. Üblich ist, dass viele über die Produkte und Dienstleistungen in der Theorie Bescheid wissen, aber das Problem ist es, den Kunden dies zu erklären und zu „verkaufen“. Noch eine Ähnlichkeit ist die Zertifizierung innerhalb der Banken. Die FöreningsSparbank hat eine Art der Kompetenzsicherung, die man Zertifizierung nennt. Das bedeutet, dass man, um die Kompetenz zu bewahren, Prüfungen ablegen muss, die beides, Kenntnisse und Fähigkeiten, behandeln. Damit beweist man, dass man qualifiziert ist, Ratschläge zu geben und so weiter. Das gleiche System gibt es innerhalb der SR-Bank, aber vielleicht ist man da noch nicht so weit, also fängt man mit dieser Zertifizierung später an.

Ungleichheiten gibt es nicht so viele. Vielleicht hat die SR-Bank mit größerem Nachdruck darauf hingewiesen, dass Kompetenz ein Konkurrenzmittel ist, obwohl ich ziemlich sicher bin, dass es in Schweden ebenso ist, es aber ein bisschen deutlicher in der SR-Bank ausgesprochen wurde.

6. Schlussfolgerung

Zur Schlussfolgerung muss ich erst sagen, dass gemäß der Banken Kompetenz sehr wichtig ist, besonders soziale Kompetenz, weil die Banken Dienstleistungsbetriebe sind. Das bedeutet, dass die Banken Kunden haben müssen, die zufrieden sind, sonst überleben die Banken nicht. Darum haben die beiden Banken, die FöreningsSparbank und die SR-Bank, verschiedene Maßnahme getroffen. Beide Banken haben auch die Auffassung, obwohl sie es mit verschiedenen Worten ausgedrückt haben, dass man nicht nur z. B. Kenntnisse oder soziale Kompetenz braucht. Gemäß die FöreningsSparbank braucht man Kenntnisse, Willen und Fähigkeit, was bedeutet, dass man Kenntnisse braucht, aber auch die Fähigkeit, die Kenntnisse zu verwenden und auch den Wille und die Antriebskraft, Geschäfte zu machen. Man muss eine Mischung aus den drei Elementen haben, um ein guter Mitarbeiter zu sein. Gemäß die SR-Bank muss man eine Mischung aus Kenntnissen, Geschicklichkeiten und Attitüde haben. Das bedeutet, dass man Kenntnisse über die Produkte und Dienstleistungen haben muss, aber auch die Geschicklichkeit, die Kenntnisse zu verwenden. Man muss auch die richtige Attitüde haben, das heisst, dass man eine gute Einstellung der Bank und der Arbeit gegenüber haben sollte, dass man sich entwickeln will und das verantwortet. Diese Einstellung stimmt gut mit dem Modell von Axelsson überein, in dem er erklärt, dass man eine Mischung aus Kenntnissen, Geschicklichkeiten und einem Willen haben muss. Die Maßnahme, die Axelsson benennt und die die Banken verwenden, sind Kurse und Ausbildungen innerhalb der Banken, die sich gut eignen, doch habe ich keine Schlussfolgerung betreffend der restlichen Punkten gezogen.

Die beide Banken haben ein Kompetenzsystem (die FöreningsSparbank) oder Kompetenzprogramm (die SR-Bank) um Kompetenz zu entwickeln und zu bewahren. Dadurch, dass die Mitarbeiter sich selbst einschätzen, ihre Kompetenz einschätzen, und dadurch, dass die Leiter auch eine Einschätzung des Mitarbeiters vornehmen, entsteht eine Kompetenzdifferenz. Diese muss ausgeglichen sein, und das wird durch Kurse und Ausbildungen erreicht. In der FöreningsSparbank wurde deutlich ausgesprochen, dass jeder Mitarbeiter eine Berufsrolle hat und wenn man diese Einschätzung macht, muss man an diese Berufsrolle denken, wenn man den Unterschied ausgleicht. In Norwegen wurde das nicht so deutlich angesprochen, aber ich ziehe die Schlussfolgerung, dass man auch in Norwegen verschiedene Berufsrollen haben muss und dass man mit den Berufsrollen als Ausgangspunkt eine Kompetenzdifferenz bekommt.

Eine andere Maßnahme um Kompetenz innerhalb der Banken zu entwickeln und zu bewahren, ist ein Zertifizierungsprozess. Die Zertifizierung bedeutet, dass jeder Berater eine Zertifizierung haben muss, mit der er den Kunden zeigen kann, dass er oder sie kompetent ist. Das ist ein Schritt, um zufriedene Kunden zu bekommen. Was die Banken vorwärts treibt, sind natürlich ökonomische Ziele, aber sie können diese Ziele nicht erreichen, wenn sie keine zufriedenen Kunden haben und die Zertifizierung ist also einen Schritt auf dem Weg dahin. Die Zertifizierung beinhaltet sowohl Prüfungen innerhalb des Kenntnisgebietes als auch Prüfungen innerhalb des Fähigkeitsgebietes, das bedeutet, dass man Prüfungen in verschiedenen Fachgebieten, z. B. Sparen, macht, aber man muss auch zeigen, dass man gute Kundenbegegnung beherrscht. Das heißt, dass man auch soziale Kompetenz haben muss, um die Kunden zufriedigen zu stellen und dass man Produkte und Dienstleistungen verkaufen kann. Kompetenz wird als Mittel eingesetzt, um die Kunden zu behalten und sie auch anzulocken, das heißt, die Banken sehen auch Kompetenz und Kompetenzentwicklung als einen Konkurrenzmittel.

Zum Schluss also, die Banken finden Kompetenz wichtig, aber nicht nur Kenntnisse, das heißt, dass man z. B. rechnen kann und so weiter. Die Fähigkeit der Kenntnisse eine Begegnung mit den Kunden und die soziale Kompetenz sind auch sehr wichtig. Gemäß die FöreningsSparbank und die SR-Bank muss man alle drei Kompetenzen haben. Hat der Mitarbeiter das nicht, ist man kein guter Mitarbeiter innerhalb der Bank. Soziale Kompetenz ist wichtig, weil die Bank ein Dienstleistungsbetrieb ist und man immer Kunden trifft. Das Kompetenzsystem und das Kompetenzprogramm und auch die Zertifizierung ist eine Art, die Kompetenz zu entwickeln und zu bewahren. Die Kompetenz wird dadurch benutzt, dass man Kunden zufrieden stellt und neue Kunden anlockt. Wegen der Kenntnisse des Kunden muss man auf Kompetenz setzen und darum wird Kompetenz wie einen Konkurrenzmittel innerhalb der Banken benutzt.

Vor den Interviews hatte ich die Auffassung, dass soziale Kompetenz nicht so wichtig ist. Ich habe aber nach der Untersuchung meine Einstellung geändert. Soziale Kompetenz scheint innerhalb von Banken sehr wichtig zu sein. Weil ich in meinem Fragebogen nicht viel über soziale Kompetenz gefragt habe, konnte ich nicht alle Dimensionen in dem Modell von Goleman analysieren. Ich hatte also das Material in den Interviews nicht bekommen, und darum habe ich nicht so viel über diese Kompetenz in der Empirie und Auslegung erzählt. Im Hinblick darauf kann das eine Empfehlung an jemanden sein, dies zu untersuchen.

Man könnte tiefer in der sozialen Kompetenz von Banken graben und so die Kenntnisse erhalten, wie wichtig das eigentlich ist. Anstelle von Interviews könnte man Beobachtungen verwenden. Da könnte man auch untersuchen, ob man „on-the-job-training“ verwendet. Ich bin der Meinung, dass man mehr in dem Modell von Goleman untersuchen und studieren kann.

7. Zuverlässigkeit des Aufsatzes

Wie ich gesagt habe, schickte ich die in den Computer eingegebenen Interviews an die Befragten zurück, um die Antworten „anerkannt“ wiederzubekommen. Das war eine gute Lösung, da ich auf diese Weise erfahren konnte, dass ich nichts missverstanden hatte. Das war auch sehr gut, weil ich dann mit größerer Sicherheit wissen konnte, dass ich die norwegischen Befragten verstanden hatte. Ich hatte auch die Befragten gefragt, ob ich Fragen per E-Mail schicken konnte, falls ich weitere Information brauchte, oder falls ich mit etwas Probleme bekommen sollte.

Leider habe ich mit einigen der Befragten in Norwegen Probleme bekommen. Ich habe Fragen gestellt und auch die Interviews per E-Mail geschickt, aber ich habe keine Antwort bekommen und darum habe ich vielleicht einen Teil des Materials verloren, das für den Aufsatz hätte interessant sein können.

Anlage 1. Fragebogen

- 1. Ein Traineeprogramm ist ja eine Art der Kompetenzentwicklung. Ist das etwas, worauf die Bank Wert legt, oder haben Sie vielleicht ein anderes System?**
- 2. Kann man durch Traineeprogramme die Mitarbeiter motivieren?**
- 3. Innerhalb von jeder Organisation braucht man verschiedene Arten der Kompetenz, aber welche spezifische Kompetenz braucht man in der Bank?**
- 4. Was ist die Geschäftsidee der Bank?**
- 5. Welche übergreifenden Ziele hat die Bank?**
- 6. Hat die Bank für die Mitarbeiter konkrete Kompetenzziele? Was wollen Sie dann mit diesen Zielen erreichen?**
- 7. Konnten diese Ziele erreicht werden? Falls nicht, woran liegt das?**
- 8. Gibt es in der Bank eine ausgedrückliche Strategie bezüglich Kompetenzentwicklung? Ich meine, wie wollen Sie mehr Kenntnisse und Kompetenz innerhalb der Bank erhalten?**
- 9. Gibt es einige spezielle Kompetenzgebiete innerhalb der Bank, die verbessert werden müssen?**
- 10. Welche Massnahmen ergreifen Sie? Z. B. externe oder interne Kurse oder Fortbildungen?**
- 11. Was bedeutet Kompetenzentwicklung für die Bank, warum ist das so wichtig? In welcher Hinsicht kann sich die Bank durch zusätzliche Kompetenz stärken?**
- 12. Haben Sie weitere Informationen betreffend Kompetenz und Kompetenzentwicklung, etwas was Sie wichtig finden? Z. B. verschiedene Richtlinien und so weiter?**

Anlage 2. Antworten der Interviews

Jetzt will ich das Material, das ich gesammelt habe, präsentieren. Ich habe also sechs Interviews mit Bankfilialevorstehern durchgeführt. Ich werde jedoch nicht die ganzen Interviews präsentieren, weil das zu viel Material ist. Stattdessen habe ich unten nur Beispiele auf die Antworten angegeben, die ich in Hinsicht auf der Fragen (siehe Anlage 1) für relevant halte.

1. Ein Traineeprogramm ist ja eine Art der Kompetenzentwicklung. Ist das etwas, worauf die Bank Wert legt, oder haben Sie vielleicht ein anderes System?

Schweden:

„Nein, ein Traineeprogramm haben wir zur Zeit nicht, unsere Philosophie ist, dass jeder Mitarbeiter einen eigenen Entwicklungsplan haben sollte. Einmal pro Jahr haben wir Entwicklungsgespräche, da entwickeln wir einen Plan für den Mitarbeiter, so dass alle in der Führung der Bank und alle anderen auf allen Ebenen einen individuellen Entwicklungsplan haben, der natürlich Kompetenz und Kenntnisse enthält aber auch persönliche Eigenschaften, die man vielleicht entwickeln muss...“

„Jetzt arbeiten wir an einer individuellen Lösung, die man innerhalb der Bank entwickelt. Man entwickelt ein Traineeprogramm für die Gebiet, für die man sich interessiert. Wir haben Kompetenzentwicklung, die Traineeprogrammen gleichen, aber das ist an jeden Mitarbeiter angepasst.“

Norwegen:

„Ja, wir haben drei verschiedene Traineeprogramme gehabt. Das erste war ungefähr 1998. Ich habe nicht selbst teilgenommen, aber ich habe andre gehört, die teilgenommen haben.“

„Wir haben kein Traineeprogramm hier in der SR-Bank. Wir haben stattdessen etwas, das wir Neueingestellte nennen, welches ein Komplement eines Traineeprogrammes ist.“

„Ja, wir haben drei verschiedene Programme. Wenn man in der Bank beginnt, bestimmt man, wo in der Bank man arbeiten möchte, und dann lernt man die Organisation aus einer grösseren Perspektive kennen. Das ist das Traineeprogramm.“

Dann gibt es auch das Entwicklungsprogramm für Führungspersonal, wo Personen, die als Leiter angefangen haben, dafür trainiert werden, Leiter zu werden. Das läuft über zwei Jahren. Es gibt auch das Führungsprogramm, das eine Masterausbildung ist, also zwei Jahre lang, und dann bekommt man sein Examen... “

2. Kann man durch ein Traineeprogramme die Mitarbeiter motivieren?

Schweden:

„...Ich weiss, dass neue Mitarbeiter von Traineeprogrammen angelockt werden. Es ist eine sehr gewöhnliche Frage, ob wir Traineeprogramme haben, daraufhin muss ich von unserem individuellen Entwicklungsprogramm für jeden privaten Mitarbeiter erzählen und wie wir es für jeden Mitarbeiter das Jahr über auswerten... “

„...Ja, das ist eine Art zu motivieren. Motivation wird darauf aufgebaut, dass man einen eigenen Entwicklungsplan hat, ich meine, dass man Ziele und Visionen für seine eigene Entwicklung hat. Es ist wichtig, dass man weiss, dass es für einen als Individuum angepasst ist und dass es mit meinen Zielen und mit meinen Vorstellungen übereinstimmt... “

Norwegen:

„...Das glaube ich, falls man in einer professionellen Weise zusammen mit anderen angelernt wird. Die Angestellte oder diejenigen, die hier als Trainee arbeiten, müssen fühlen, dass die Bank auf sie setzt, so dass sie sich entwickeln und vorwärts gehen. Dann glaube ich, dass es als Motivation fungiert... “

„...Ja, das glaube ich. Das gibt dir Ziele und eine Richtung, es gibt auch ein besseres Verständnis dafür, in welcher Weise der Markt und wie die Organisation funktioniert... Ich glaube auch, dass die Erwartungen der Leiter heute im Vergleich zur Zeit vor zehn bis fünfzehn Jahren anders sind als heute. Heute muss man mehr Coaching machen, man muss ein Motivationstreiber sein... “

3. Innerhalb von jeder Organisation braucht man verschiedene Arten der Kompetenz, aber welche spezifische Kompetenz braucht man in der Bank?

Schweden:

„... Wir sind ein Servicebetrieb und selbstverständlich verkaufen wir unsere Dienstleistungen persönlich, wenn man also mit Bankdienstleistungen arbeitet, muss man soziale Kompetenz habe. Ich glaube, dass Kompetenz unglaublich wichtig ist. Wenn die Kunden zur Bank kommen und die Angestellten treffen, wird die Bank von diesen Angestellten repräsentiert. Wenn man eine unfreundlich Begegnung erlebt, wird die Bank automatisch verurteilt. Wir können sehr schöne Produkte und sehr schöne Bedingungen für die Dienstleistungen haben, aber bekommt man keine freundliche Beantwortung, wird die Note aus diesem Grund erteilt. Werden einem freundliche und korrekte Beantwortungen gegeben, bekommen die Kunden die Auffassung, dass diese Bank gut ist, und dass wir nicht die besten Bedingungen hatten, spielt keine Rolle...“

„... Wir brauchen einen hohen Grad an sozialer Kompetenz bei allen Mitarbeitern, die hier arbeiten. Wir sind einem Service- und Dienstleistungsbetrieb. Ich würde nicht sagen, dass wir uns nur mit Verkaufen beschäftigen, aber es werden unglaubliche hohe Forderungen an den Mitarbeiter hinsichtlich der sozialen Kompetenz gestellt. Man kann auch sagen, um einen neuen Mitarbeiter anzustellen, würde ich die soziale Kompetenz am höchsten schätzen. Danach haben wir einige Gesetze, die bestimmen, dass wir Kompetenz eben in Kenntnisse haben müssen...“

„... Viele Schweden sparen in Fonds, entweder durch ihre Pension oder durch ihre Kinder oder für ihr eigenes Sparen, das führt mit sich, dass die Kompetenzforderung an uns, eine Bank, schneller zugenommen hat, weil unsere Kunden so informiert sind. Wenn sie zu uns kommen, wollen sie natürlich jemanden treffen, der mehr kann als sie selber. Das führt auch dazu, dass das Kompetenzniveau schneller angetrieben wird, weil wir auf einem Niveau sein müssen, wo die Kunden zufrieden sind.“

„Die Grundkompetenz heute bei Neuerekrutierung ist, dass man ein Examen von einer Universität oder Hochschule haben muss... Wir haben eigentlich vier Teile, mit denen wir arbeiten und die wir mit den Angestellten kontinuierlich weiterverfolgen, mit dem Kompetenzbegriff als Ausgangspunkt. Das ist Berufskompetenz, das heisst Information und

Kenntnisse der Produkte, mit denen wir arbeiten, Geschäftskompetenz, das heisst, das Geschäft zu erkennen und das Geschäft handzuhaben. Dann kommt die soziale Kompetenz, was eigentlich die Fähigkeit ist, auf die Kunden einzugehen. Dies ist eine Form des Serviceberufs, wo wir die ganze Zeit Kunden treffen. Der vierte sind persönliche Eigenschaften.

Das bedeutet, dass man einen Willen und eine innewohnende Triebkraft haben muss, die macht, dass man Geschäfte machen will und dass man Initiativen gegenüber den Kunden ergreift. Was wir heute nicht so gut machen, sind Initiativen gegenüber den Kunden, so dass die Kunden sich bedeutungsvoll fühlen...“

Norwegen:

„Es gibt drei Dinge, auf die wir setzen. Das sind Kenntnisse, das heisst verschiedene Fragegebiete. Das sind Geschicklichkeiten, das heisst die Kenntnisse zu verwenden. Das letzte sind Attitüden, das heisst, wie die Angestellten arbeiten, ob sie eigene Initiativen ergreifen und ob sie Verantwortung für ihre Zukunft übernehmen.“

„Soziale Kompetenz, definitiv. Meine Erfahrung als Bankleiter ist, dass man Fragen, die der Bank gelten, beantworten können muss, z. B. wie man eine Anleihe erstellt. Das ist eine notwendige Kenntniss, die jeder Mitarbeiter besitzen sollte. Heute jedoch ist die Konkurrenz so hart und die Forderungen von unseren Kunden so hoch, dass das nicht genug ist. Ich glaube, dass die Fähigkeit und gleichartige Kompetenz oder Geschicklichkeiten sehr wichtig sind und sehr viel wichtiger werden. Ich finde, dass soziale Kompetenz etwas ist was man nicht erlernen kann...“

„Kenntnisse sind sehr wichtig, aber auch die Frage, in welcher Weise man die Kenntnisse verwendet – wir nennen das Geschicklichkeiten... Ihre soziale Kompetenz ist heute sehr viel wichtiger als früher. Das ist etwas, was man nicht in einem Buch lesen und lernen kann, man muss trainieren und einen Lehrer haben.“

4. Was ist die Geschäftsidee der Bank?

Schweden:

„...Leider kann ich die Geschäftsidee nicht auswendig aber früher war das eine Geschäftsbank für jeden, aber so ist das heute nicht mehr. Heute haben wir als Geschäftsidee, eine der führenden Banken innerhalb des Nordens und des Baltikums zu sein, für Privatpersonen und Betriebe. Wir haben dieses Jahr eine internationale Strategie gehabt, um Hansabank zu kaufen... Wir haben uns auch in den nordischen Hauptstädten etabliert, das bedeutet, dass es jetzt Bankfilialen in Kopenhagen, Oslo und in Helsingfors gibt...“

„Unsere Geschäftsidee ist, dass wir einen anhaltenden Mehrwert mit einem kompletten, einem leichtbenutzbaren und einem kundenangepassten Angebot an finanziellen Dienstleistungen im besten Zusammenspiel des Marktes haben, das auf Nähe, Zugänglichkeit und Dialog für Privatpersonen, Betriebe, Landwirtschaft, Organisationen, Kommunen und den Provinziallandtag baut...“

Norwegen:

„Wir sind hier für Privatpersonen, kleine und mittelgroße Betriebe. Wir sollen die Bedürfnisse der Kunden spüren und befriedigen.“

„SR-Bank soll eine lokale Bank sein und eine Triebkraft für die Gesellschaft sein, in der wir leben. Geht es gut für die lokale Bank, geht es gut für die ganze Bank... Der Sinn der Bank ist natürlich, Geld zu verdienen, aber das Wichtigste ist, dass wir als Wirtschaftsentwickler in der Gesellschaft sind, in der wir leben und uns befinden.“

„In einem breiten Spektrum wollen wir die empfohlene Bank sein und wir wollen einen grossen Marktanteil haben. Wir werden die empfohlene Bank dadurch sein, dass wir nach vorne sehen, offen und ehrlich sind und dadurch, dass wir Verantwortung und Respekt zeigen und auch die Fähigkeit haben, uns zu verbessern.“

5. Welche übergreifenden Ziele hat die Bank?

Schweden:

„Lokal setzen wir teilweise ökonomische Ziele, wir haben in jeder Bankfiliale etwas, was in einem Budget landet... Insbesondere sind es Volumenziele, welche danach zu Ertragszielen werden. Wir arbeiten auch mit Verkaufszielen, wenn wir über Produkte sprechen.“

Die Bank hat einen Versuch gemacht, dies ziemlich weit zu treiben, heute haben alle Mitarbeiter individuelle Ziele, das heisst Verkaufsziele für Produkte und Dienstleistungen. Diese Ziele werden nach den wichtigsten Zielen der Bank gesetzt. Zum Beispiel ist heute die Pension ein sehr wichtiges Gebiet. Wir können sehen, dass es grosses Potential innerhalb des Pensionsgebietes gibt, viel Geld in der Form von Prämien, die wir verwalten können...“

„Wir haben Ziele in vielen verschiedenen Gebieten. Die Leitung setzt für die ganze Bank Ziele, aber wir sind so organisiert, dass wir in verschiedene Regionen eingeteilt werden. Jede Region hat eigene Ziele, die in den verschiedenen Bankfilialen umgesetzt werden...Es wird eine Art Pyramidenlösung; wenn jeder Mitarbeiter seine Ziele erreicht, erreicht die Bankfiliale seine Ziele und dann erreicht auch die Lokalbank ihre Ziele und so weiter...“

„Wir haben Ziele auf verschiedenen Niveaus und es gibt zentrale Ziele, um die führende Bank im Norden zu sein. Wir haben ein Marktanteilsziel, so dass wir 22% des Marktes haben wollen. Wir haben auch zum Ziel, die Bank des Jahres zu werden, was wir seit drei Jahren gewesen sind. Das ist das übergreifende Ziel... Es sind reine Verkaufsziele, die das Geschäft vorwärts treiben, z.B. Ziele wie Platzierungseinrichtungen und Pensionseinrichtungen...“

Norwegen:

„In unserer Region haben wir für 2006 Ziele, dass wir eine Wohnanleihezunahme von 12% haben wollen, wir wollen eine Zunahme bei Platzierungseinnahmen von 25% haben und eine Zunahme an Versicherungseinnahmen (Lebens- und Schadensversicherung) von 8,5%. Das sind die Hauptziele für unsere Region.“

„Die empfohlene Bank zu sein und mit etwas Positivem zusammengekoppelt werden.“

6. Hat die Bank für die Mitarbeiter konkrete Kompetenzziele? Was wollen Sie dann mit diesen Zielen erreichen?

Schweden:

„Unsere Ratschläge, sowohl an die Privatseite als auch an die Betriebsseite, müssen zertifiziert sein. Das ist für mich ein konkretes Ziel. Alle, die mit den Kunden arbeiten und beraten, müssen zertifiziert sein. Die Mitarbeiter, die in der Vermögensgruppe arbeiten, das heisst die Mitarbeiter, die Kunden mit grossem Vermögen beraten, sollen lizenziert statt

zertifiziert sein. Unsere Zertifizierungsförderung ist für Föreningssparbanken intern. Das beinhaltet die Teile Sparen, Leihen, Bezahlen, Jura und Schätzen. Man soll eine dokumentierte Kompetenz innerhalb von diesem haben. Man muss an Ausbildungen teilgenommen und macht in diesen Gebieten Prüfungen, danach soll man in unserer Beratungsabteilung arbeiten, wo man alle Teile behandelt. Man soll auch drei Zuhörergespräche mit seinem Leiter haben und muss also in dieser Berufsrolle zwei Jahre arbeiten, bevor man die Zertifizierung bekommt. Im Jahr 2006 sollen auch alle Bankverkäufer, also die Mitarbeiter die Kunden treffen, zertifiziert sein... Was wir mit diesen Kompetenzzielen erreichen wollten, ist die Zufriedenstellung der Kunden, bessere Kundenbetreuung und die Erwartungen der Kunden zu übertreffen. Wir arbeiten sehr hart daran, unsere Kunden zufriedenzustellen. Das ist auch ein zentrales Ziel. Wir messen dieses jedes Jahr mit Tiefeninterviews und Telefoninterviews mit Kunden, um zu wissen, wie zufrieden die Kunden in unserer Bank sind. Das ist ein Ziel, an dem wir hart arbeiten. Je mehr kompetente Mitarbeiter wir haben, desto zufriedener sind unsere Kunden.“

„Jede Berufsrolle hat einen eigenen Entwicklungsplan, in dem man für die eigene Entwicklung, die eigene Kompetenz, Ziele aufstellt. Es gibt eine Beschreibung für jede Berufsrolle, welches Kompetenzniveau man haben soll und wie man die Kompetenz teilweise durch interaktive Ausbildungen sicherstellt, durch diagnostische Prüfungen und auch durch Zertifizierungen. Jeder Privatratgeber und Bankverkäufer hat eine Zertifizierung, was bedeutet, dass sie Prüfungen abgelegt haben, um zu zeigen, dass sie die richtige Kompetenz haben. Dies ist eine Forderung, die es klar gesetzmässig gibt.“

Norwegen:

„Ja, wir führten letzten Frühling eine kompetenzkartographische Darstellung durch. Alle Mitarbeiter wurden kartographisch dargestellt. Erst hat jeder Mitarbeiter seine eigene Kompetenz eingeschätzt und dann haben die Leiter auch eine Einschätzung vorgenommen, aus den gleichen Gründen. Die Einschätzungen waren natürlich nicht gleichartig, ein Unterschied entstand, und dieser Unterschied war der Grund für die Entwicklungsgespräche, wo die Leiter und die Mitarbeiter zusammen entscheiden mussten, wo die Mitarbeiter kompetenzmässig liegen sollen...“

„Was wir gemacht haben, ist ein Kompetenzprogramm, das auf Kenntnisse, Geschicklichkeiten und Attitüden aufgebaut ist. Mit Kenntnissen meine ich Kenntnisse wie

Fragengebiete. Geschicklichkeiten, wie man seine Kenntnisse verwendet und Attitüde ist etwas, was bedeutet, die Stärke zu haben, etwas zu schaffen. Das ist etwas, was jeder Mitarbeiter im Rückgrad hat. Um zu untermauern, Mut und Stärke zu entwickeln, müssen wir offen sein und langfristig denken. Das sagt etwas darüber aus, was für Menschen wir hier in der Bank haben wollen. Das ist der Ausgangspunkt für Kompetenzentwicklung.

Wir haben eine kompetenzkartographische Darstellung innerhalb der Organisation gemacht, das heisst, was die Angestellten gut machen und was sie nicht gut machen. Diese ist in drei Rubriken unterteilt: Kenntnisse, Geschicklichkeit und Attitüde. Erst einmal haben wir eine generelle Darstellung gemacht, wo wir z. B. untersucht haben, an welchen Hochschulen die Mitarbeiter studiert haben und so weiter, das heisst die formelle Kompetenz. Danach hat jeder Mitarbeiter selbst eine Einschätzung seiner Kompetenz vorgenommen und hat sich Punkte gegeben, wo jeder Punkt eine Definition hat, was man wissen muss, diese Punkte zu verdienen. Danach hatte ich, als der Leiter, eine Diskussion mit dem Mitarbeiter. Der Ausgangspunkt hat dann viele Punkte in dem Kompetenzprogram, z. B. Einschätzen, IT, Risikobeurteilung und so weiter. Wir haben auch andere Punkte, wie persönliche Geschicklichkeiten, das heisst, dass man für neue Herausforderungen offen ist, dass man eigene Initiative ergreift, dass man gut mit anderen zusammenarbeitet, wie gut man in schriftlicher und mündlicher Kommunikation ist und so weiter.“

7. Konnten diese Ziele erreicht werden? Falls nicht, woran liegt das?

Schweden:

„Das kann auf verschiedenen Dingen beruhen, aber teilweise ist es so, dass die Bedingungen des Marktes immer verändert werden, das Ziel kann schon von Anfang an zu hoch sein...“

„Gelten die Kompetenzziele, die wir auf der Privatseite haben, haben wir alle Ziele auf der Vermögenseite erreicht, alle, die mit Vermögen arbeiten, sind lizenziert und alle Privatberater sind zertifiziert ausser zwei von unseren Mitarbeitern, die noch nicht zwei Jahre in dieser Berufsrolle gearbeitet habe...“

„Bei nicht erreichten Ziele kann man diskutieren, ob es am Mangel an Kenntnissen oder Kompetenz lag, oder am Wille oder der Fähigkeit. Dann muss man mit ihrem nächsten Vorgesetzten diskutieren, was man tun soll. Funktioniert diese Berufsrolle nicht für mich, gibt es etwas anderes für mich? Wir Leiter haben eine kontinuierliche weitere Verfolgung vor

Augen, die den Mitarbeitern nahe liegt. Es kann heftige Diskussionen geben, aber unser Ziel ist, dass unsere Mitarbeiter fühlen soll, dass sie in einer guten Position landen, die beste Arbeit machen und in der Rolle zufrieden sind, von der Fähigkeit des Individuums.

Norwegen:

„Es ist noch zu früh, diese Frage zu beantworten. Ich glaube, dass wir einige Ziele erreicht haben, aber nicht alle. Wenn die Kompetenz nicht zugenommen hat, wenn man bei der nächsten Darstellung nicht besser ist, dann ist vielleicht die Bank nicht der beste Arbeitsplatz für diesen Angestellten. Alle sollen eine Möglichkeit bekommen sich zu verbessern und zu entwickeln, aber wenn das nicht funktioniert, das heisst, wenn der Rachen zu gross ist, in denen die Ziele erreicht werden sollen, muss vielleicht der Angestellte das selbst einsehen oder denken, dass dieser Arbeitsplatz vielleicht nicht der Beste für ihn ist. Die Forderungen, die an die Angestellten gestellt werden, sind manchmal zu hoch.“

„Es ist zu früh das zu sagen, weil wir unser Ziel nicht erreicht haben.“

8. Gibt es in der Bank eine ausgedrückliche Strategie bezüglich Kompetenzentwicklung? Ich meine, wie wollen Sie mehr Kenntnisse und Kompetenz innerhalb der Bank erhalten?

Schweden:

„Für jede Berufsrolle gibt es eine Berufsbeschreibung und damit auch eine Kompetenzforderung. Da gibt es eine Beschreibung, was von jedem Mitarbeiter gefordert wird. Wir haben ein System oder Computerstützung, wie das Kompetenzsystem heisst... Wenn man in das Kompetenzsystem hineingeht, kann man die ganze Gruppe, die hier arbeitet und an mich berichtet, sehen. Wir haben mindestens ein Entwicklungsgespräch pro Jahr und vor dem Entwicklungsgespräch geht jeder Mitarbeiter in das Kompetenzsystem hinein, um seine Kompetenz zu einzuschätzen. Die Bank hat die Kompetenz auf verschiedene Gruppen verteilt. Wir haben Geschäftskompetenz, persönliche Eigenschaften, soziale Kompetenz und Berufskompetenz, es gibt also vier Kompetenzgruppen. Man schätzt sich in jeder Kompetenz ein, ohne Rücksicht darauf, ob das für die Berufsrolle relevant ist, um der Bank eine Bild zu geben, was man kann oder nicht kann. In dem Entwicklungsgespräch sitzen ich und der Angestellte und diskutieren die Einschätzung, die der Angestellte gemacht hat, und die Idee ist, dass wir zusammen eine Lösung finden sollen. Wenn man eine Übereinstimmung erreicht hat, macht man eine Kompetenzanalyse zur Berufsrolle des Angestellten, um zu sehen, ob es

vielleicht einen Mangel gibt. Dann gibt es spezielle Ausbildungsvorschläge um den Mangel zu überbrücken. Die Berufsrolle fordert eine spezielle Art der Kompetenz, das ist der Grund des Entwicklungsgesprächs...“

„Es wird besprochen, welches Kompetenzniveau man anlegen soll, in den verschiedenen Berufsrollen und der Weg dahin ist durch die persönlichen Entwicklungspläne, die man mit jedem Individuum macht, vorgezeichnet. Man setzt Ziele und Zeit. Es gibt ein Zusammenspiel zwischen dem Individuum und dem Leiter, mit dem man das Entwicklungsgespräch und die Auswertung zusammen gemacht hat.“

Norwegen:

„Ja, ich glaube das gibt es. Es sind Kenntnisse, Geschicklichkeiten und Attitüde. Mehr weiss ich nicht.“

„Ja, das wird an alle Angestellten in der Organisation kommuniziert. Das ist etwas, was alle wissen, würde ich behaupten.“

9. Gibt es einige spezielle Kompetenzgebiete innerhalb der Bank, die verbessert werden müssen?

Schweden:

„Die Vermögenszunahme der Kunden und die eigenen Kenntnisse der Kunden, betreffend der Platzierungsprodukte hat zugenommen. Da müssen wir besser sein. Die Forderungen der Kunden sind grösser und da sind wir nicht mitgekommen...Für den ganze Konzern ist es schwierig zu sagen, ich glaube das es viele Unterschiede gibt, aber ich glaube auch, dass wir den Kunden auf dem internationalen Markt nicht begegnen können...“

„Der Verkauf. Hier in der Bank sind viele Mitarbeiter lange angestellt und sind zufrieden hier in dem Betrieb, aus verschiedenen Gründen. Wenn man die Alterstruktur betrachtet, sieht man, dass das Alter ziemlich hoch ist. Als viele der Angestellten hier begonnen haben, waren die Forderungen ans Verkaufen nicht so hoch, es war mehr serviceorientiert. Wir waren keine Aktiengesellschaft und hatten nicht den Gewinn wie heute. Jetzt haben wir höhere anforderungen, seit wir eine Aktiengesellschaft sind, jetzt haben wir Erwartungen, Dienste und Produkte und ein gutes Resultat zu liefern. Um zufriedene Kunden zu haben, müssen wir gut

sein, wenn man von unseren Produkten und Dienstleistungen spricht... Wir müssen also gut sein, um Geschäfte zu machen, gute und einträgliche Geschäfte, so dass die Kunden bei uns bleiben und ihr nächstes Geschäft mit uns machen.

Es ist nicht genug, nur mit einem Lächeln auf die Kunden zuzukommen. Es ist wichtig, Beziehungen aufzubauen und einen nahen Kontakte mit den Kunden zu haben. Unglaublich wichtig.“

„Man kann sagen, dass die Kundenbegegnung das Wichtigste für uns ist, so dass wir überleben und vorwärts kommen können. Man findet viel Kompetenz in der Kundenbegegnung. Wir haben die Berufskompetenz, die persönlichen Eigenschaften und die soziale Kompetenz, die man findet muss, um eine so optimale Kundenbegegnung wie möglich zu schaffen.“

Norwegen:

„Ja, in dem Gebiet Attitüde. Dass man immer für seine eigene Entwicklung verantwortlich ist und Verbesserungen sucht, ist etwas, was wir verbessern müssen. Ich kann auch sagen, dass wir eine Verbesserung auf dem Gebiete Beratung erreichen müssen. Wir können viel über Verkauf in der Theorie, aber wir sind nicht so gut darin, diese dem Kunden zu vermitteln. Da besteht einen grossen Unterschied, die ausgeglichen werden muss.“

„Ja, das glaube ich. Das variiert vermutlich von Bank zu Bank. In unserem System findet man viele Banken und ich glaube, dass kommt darauf an, wie alt die Bank ist. Hier z. B. sind wir sehr gut darin, neue Kunden zu bekommen, aber eine Bank die ziemlich alt ist, ist gut darin, die Kunden zu behalten.“

10. Welche Massnahmen ergreifen Sie? Z. B. externe oder interne Kurse oder Fortbildungen?

Schweden:

„Hier in dieser Bankfiliale werden wir natürlich Veränderungen machen, was bedeutet, dass wir neu einstellen werden. Es kann so sein, dass man als Angestellter nicht bereit ist, sich die Kompetenz zu verschaffen, vielleicht ist das besser in eine andere Berufsrolle einzutauchen...“

„Unsere individuellen Ziele werden zusammen mit den Mitarbeitern gesetzt. Falls man z. B. ein Produkt schwierig findet, kann man nicht sagen, dass man dieses Produkt nicht verkaufen will. Es gibt ein niedrigstes Niveau des Verkaufs, das eine Erwartung an jeden Berufsrolle ist...“

„Jetzt setzen wir stark auf die Kundbegegnungen. Alle Angestellten sollen in Kundenbegegnung trainiert werden und ihre Kompetenz verbessern, dass machen wir intern. Es kann auch sein, dass ein Angestellter als ein Spezialist weiter gehen möchte, dann bemühen wir uns, das zu befriedigen. Haben wir die Ausbildung nicht innerhalb der Bank, kann man das ausserhalb der Bank lernen. Dann bekommt man Zeit zum Lernen und so weiter.“

Norwegen:

„Ja, wir haben Verkaufstraining. Wir trainieren, wie wir mit den Kunden agieren sollen und wie wir ihnen begegnen sollen. Das machen wir zusammen und wir haben eine klare Agenda, was wir machen sollen, wenn die Kunden kommen. Danach machen wir eine Auswertung bis zum nächsten Treffen. Das wird intern in der Bankfiliale gemacht...“

„Ich glaube, dass die Antwort in dem Lehrlingsbetrieb liegt, in dem es ein Kompetenzaufbauprogramm gibt. Du lernst etwas von Grund auf und dann gehst du zum nächsten Niveau weiter u.s.w. Ich glaube die Antwort liegt darin, in wie weit der Leiter kontrolliert und den Mitarbeiter ausbildet.“

„Wir haben Ausbildungen innerhalb der Bank, z. B. die Zertifizierung, die alle Ende des Jahres machen müssen. Das ist nicht nur eine Kenntnissezertifizierung, es ist auch eine Geschicklichkeitszertifizierung. Wir haben Begegnungen und jemand gibt Noten, ob man gut ist oder nicht...Wir haben viele Ausbildungen innerhalb der Bank, z.B. Kommunikation, human relations und so weiter. Die Möglichkeit, in die Universität zu gehen, ist da, nicht alle wollen das, aber es ist eine Möglichkeit, wenn das etwas ist, was die Bank braucht. Die Bank steht dem positiv gegenüber.“

11. Was bedeutet Kompetenzentwicklung für die Bank, warum ist das so wichtig? In welcher Hinsicht kann sich die Bank durch zusätzliche Kompetenz stärken?

Schweden:

„Für uns ist Kompetenz ein Konkurrenzmittel, das ist es immer gewesen, aber es wird mehr und mehr ein offensichtliches Konkurrenzmittel... Für mich, von einem strategischen Gesichtspunkt aus gesehen, ist Kompetenz eine Frage des Überlebens. Wir müssen Kompetenz aufrechterhalten und erhöhen. Dann können die Forderungen an jene Kompetenz, die man braucht, verändert werden...“

„Haben wir keine zufriedenen Kunden, dann haben wir keine Arbeit und dann haben wir kein Geld. Wir müssen immer ermuntern und besser sein. Wir haben in diesen Tagen die Auszeichnung Bank des Jahres bekommen und vor einigen Wochen bekamen wir die Auszeichnung Geschäftsbank des Jahres. Aber das bedeutet nicht, dass wir uns hinsetzen und ruhig sein können, wir müssen so weitermachen und besser werden, eben wie die anderen Schauspieler...“

„Wir definieren Kompetenz folgendermassen; Kenntnisse, Willen und Fähigkeiten, das ist unsere eigene Definition. Wir glauben, dass diese drei Teile zusammenhängen. Hat man keine Kenntnisse aber grossen Willen, geschieht nichts. Das hängt zusammen, man muss eine Antriebskraft haben, einen eigenen Willen und man soll auch Kenntnisse haben, dann bekommt man die Fähigkeit, Geschäfte zu machen. Die Kunden werden mehr und mehr informiert und das bedeutet, dass mehr und mehr von uns in den Kundenbegegnungen gefordert werden, das hat zur Folge, dass wir uns immer mehr verbessern müssen...“

Norwegen:

„Die Kunden und die Behörden fordern heute viel von uns. Es kommen neue Gesetze, an die wir uns anpassen müssen. Speziell haben die Kunden von den Diensten und Produkten, die wir verkaufen, heute so viele Kenntnisse, und wir müssen mindestens auf dem Niveau der Kunden sein. Kompetenz ist auch ein klares Konkurrenzmittel, um die Kunden zu bekommen, selbstverständlich, aber auch die besten Mitarbeiter zu haben. Wir müssen beweisen, dass wir auf unsere Mitarbeiter setzen, das macht die Arbeit hier lukrativ. In einigen Jahren wird Kompetenz den Angestellten das meiste bedeuten, dann werden wir nicht in Preisen und

Produkten konkurrieren, dann werden die Kompetenzen, die wir besitzen, entscheiden, ob die Kunden zu uns kommen.“

„Das ist wie tot oder lebendig sein! Die ganze Bank ist von der Kompetenz abhängig, sonst können wir nicht mehr leben. Kompetenz ist der Eckstein der Bank und das ist etwas, was wir haben müssen. Wir müssen Kompetenz in vielen verschiedenen Gebieten haben. Jemand ist im Kundenprozess gut, jemand ist im Rechnen gut und so weiter. Das ist unser grösstes Konkurrenzmittel, unbedingt. Wenn man Preis und Qualität auf einer Seite hat, und Kompetenz auf der anderen Seite, glaube ich, dass es in der Zukunft keine Rolle spielt, welche Preise und Produkte die Banken haben. Welche Bank die Kunden wählen, beruht darauf, wie kompetent die Bank ist.“

12. Haben Sie weitere Informationen betreffend Kompetenz und Kompetenzentwicklung, etwas was Sie wichtig finden? Z. B. verschiedene Richtlinien und so weiter?

Schweden:

„Ich glaube, dass Kompetenzsysteme unglaublich schön und wichtig sind. Das hat eine enorme Verbesserung für FöreningsSparbanken gebracht. Plötzlich hatten wir Standards und wir hatte keine eigenen Lösungen mehr. Als Leiter glaube ich, dass das sehr schön ist. Das wird seit ungefähr anderthalb Jahren verwendet.“

„Für Kompetenz haben wir eine eigene Definition. Die lautet: Kenntnisse, Willen und Fähigkeit. Das ist unser Ausgangspunkt bei Entwicklungs- und Gehaltsgesprächen. Gibt es Kenntnisse und Willen aber nicht die Fähigkeit, funktioniert die Kundenbegegnung nicht, da die Mitarbeiter ihre Botschaft nicht vermitteln können. Alle drei Zutaten müssen da sein, um einen zufriedenen Kunden zu bekommen. Kenntnisse sind relativ einfach für die meisten zu erhalten, aber Willen und Fähigkeit, das heisst die sozialen Eigenschaften, sind nicht so einfach. Wenn man eine Person neu einstellt, ist es sehr wichtig, dass die Person die Fähigkeit, den Willen und die soziale Kompetenz hat, um in einer Bank zu arbeiten. Dass man sehr gute akademische Noten hat und eine gute Ausbildung, bedeutet nicht so viel, wie soziale Kompetenz zu haben. Das ist meine Ansicht. Wenn wir mit Menschen arbeiten und nicht diese Fähigkeiten haben, bekommen wir Probleme. Nicht zuletzt ist das ein Konkurrenzmittel.“

„Ich glaube, wenn wir als Betrieb eine Zukunft haben wollen, müssen wir ein sehr attraktiver Arbeitgeber sein. Daher glaube ich, dass wir einen deutlichen Kompetenzentwicklungsplan haben müssen, dass es klare Linien und klare deutliche Kompetenzforderungen für die verschiedenen Berufsrollen geben muss. Es ist auch wichtig, dass es eine gute Kontrolle gibt, so dass man als Individuum weiss, dass man sich auf dem richtigen Niveau befindet und dass man sich auf dem Niveau befindet, das eine Forderung ist. Ein Mensch, der die ganze Zeit in seiner Kompetenz Mängel empfindet, fühlt sich in seiner Berufsrolle nicht wohl.“

Norwegen:

„Kompetenzentwicklung ist sehr wichtig und dass der Angestellte selbst eigene Verantwortung übernimmt und vorwärts kommen will. Es ist auch sehr wichtig, dass ich als Leiterin sie das machen lasse.“

„Ja, wir haben ein Programm für Führungskräfte, das eine Zusammenarbeit zwischen der Wirtschaftshochschule und der Bank für die Leiter ist, die keinen Master haben. Es ist wichtig, dass wir jetzt Kompetenz für sehr wichtig halten. Wichtig ist auch, dass man ein gutes Verhältnis zwischen den Angestellten und dem Leiter hat. Wir müssen kontrollieren, was wir tun... Aber meine Ansicht ist, dass Kompetenzentwicklung, oder die Entwicklung überhaupt, mit den Interessen und Zielen des Leiter steht oder fällt. Es ist ebenso wichtig, dass die Mitarbeiter von einander lernen. Wenn jemand wusste, was die SR-Bank weiss, sollten wir unüberwindlich sein. Das bedeutet, dass es unglaublich viele Kenntnisse innerhalb der Bank gibt, aber es gibt sie nicht innerhalb jedes Mitarbeiters.“

„Kompetenz ist wichtig, man bekommt das Beste vom Menschen und das gibt Ziele und eine Richtung, was sehr wichtig ist. Ich halte das nicht für eine Konkurrenzoberhand aber unbedingt für ein Konkurrenzmittel. Man muss innovativ sein und vorwärts denken. In welcher Weise die Bank die Kenntnisse verwenden, ist wie wir das Beste sind. Das ist etwas, was wir haben müssen, es ist keine Wahl, das macht, dass wir besser sein werden als andere.“

Anlage 3. Sammanfattning på svenska

Denna uppsats behandlar ämnet kompetensutveckling. Det är ett intressant ämne som dessvärre inte får särskilt mycket uppmärksamhet inom den utbildningen jag studerar. Detta fick mig att vilja studera ämnet djupare, vilket resulterade i denna kandidatuppsats.

Syftet med min uppsats är att undersöka kompetensen och kompetensutvecklingen inom två banker, nämligen inom svenska FöreningsSparbanken och norska SR-Bank. Jag har undersökt hur man utvecklar kompetensen hos personalen, varför det är så viktigt att göra det och vilka skillnader det finns mellan de två bankerna. Jag har valt att göra intervjuer på kontorschefnivå, då jag på något sätt måste avgränsa studiens omfattning. Jag förväntade mig, att de som sitter på denna nivå har en god insikt om och ett stort intresse för detta område och därmed ett intresse för att bidra med värdefull information till min studie.

Uppsatsen är beskrivande. Utformningen är också intensiv, på så sätt att jag hade ett begränsat antal enheter att undersöka och ville gå på djupet med fenomenet kompetensutveckling. Detta betyder också att undersökningen blir kvalitativ, eftersom jag har fått tydligare fakta, än om jag hade gjort en kvantitativ uppsats. Intervjumetoden är naturligtvis även den kvalitativt utformad, med frågor i fast ordningsföljd, men med frågor som inte kräver ett fast svarsalternativ. Jag har alltså ställt frågor som intervjuobjektet kan svara fritt på och där jag har möjlighet att ställa följdfrågor.

Intervjuerna spelades in på band, jag skrev därefter ned svaren ordagrant och skickade dem tillbaka till intervjuobjekten, för att de på så sätt skulle kunna ”godkänna” mitt underlag.

Min teoridel består av en modell utarbetad av Björn Axelsson. I modellen beskriver Axelsson att tre olika dimensioner måste samverka för att kompetens inom ett företag eller en organisation skall kunna utvecklas.

Dessa dimensioner är:

1. Kunskap, d.v.s. att ”veta” och ”förstå”
2. Färdigheter av olika slag, d.v.s. att ”kunna” utföra aktiviteter och arbetsuppgifter
3. Vilja och lust att använda och utveckla sina kunskaper och färdigheter, kort sagt att vilja och våga.

Utöver detta redogör han också för vilka åtgärder som kan vidtas, för att bevara och utveckla kompetensen inom ett företag eller en organisation.

Jag har också intresserat mig för social kompetens och har använt mig av Daniel Golemans definition. Han delar upp social kompetens i två delar. Empati och social förmåga. Empati betyder att man är medveten om andras känslor, behov och oro. Exempelvis att förstå och utveckla varandra, att vara serviceinriktad och att kunna hantera olikheter. Social förmåga betyder att vara skicklig i att framkalla önskvärda reaktioner hos andra.

Analysen är uppdelad i tre delar för att få en bättre översikt. I de två första delarna tolkas den information som jag har erhållit genom intervjuerna med Föreningssparbanken och SR-Bank. Slutligen beskriver jag likheter och olikheter mellan bankerna.

Inom Föreningssparbanken är social kompetens mycket viktig, det är något som framgår tydligt. En av anledningarna till det, är att banken idag är ett tjänsteföretag, som dagligen interagerar med kunder. Föreningssparbanken är ett börsnoterat företag, som drivs framåt genom ekonomiska mål, men som för att kunna nå fram till dessa mål måste ha nöjda kunder. För att öka kundnöjdheten har man en så kallad certifiering av rådgivarna. Det betyder att för att få ge råd, lägga upp lån o.s.v. måste medarbetaren genomgå denna certifiering, som både innehåller ett kunskapsprov och ett färdighetsprov. Det innebär att man måste avlägga prov i vissa frågeområden, men också att man måste genomgå kundmöten med en medlyssnare. Den här certifieringen är ett sätt att säkra kompetensnivå.

Inom Föreningssparbanken har medarbetarna individuella utvecklingsplaner, där utvecklingssamtal ingår. Varje medarbetare har därmed sina egna mål att nå upp till. Detta backas upp av det så kallade kompetenssystemet. Det är ett system som utgår från yrkeskompetens, affärskompetens, social kompetens och personliga egenskaper. Alla medarbetare kan genom sin dator gå in i detta system och själv uppskatta sin kompetens. Därefter gör respektive chef en skattning av medarbetarnas kompetens, vilket medför att ett s.k. kompetensgap uppstår. Detta kompetensgap ligger till grund för de personliga utvecklingssamtalen. Medarbetare och chef skall då tillsammans komma fram till en lösning på hur man ska uppnå den kompetens man bör ha i förhållande till sin yrkesroll.

Denna typ av system finns också i norska SR-Bank, där kallas det dock kompetensprogrammet. Även certifieringarna finns i SR-Bank som ett krav på rådgivarna och för att säkra upp kompetensnivån. Både i FöreningsSparbanken och i SR-Bank finns uttryckt att man måste ha de tre dimensionerna som Björn Axelsson tar upp i sin modell.

Golemans definition av social kompetens kan implementeras inom bankerna. Genom att förstå, fylla kundens behov och att vara serviceorienterad, kan man få en nöjd kund. Man bör också vara duktig på att övertala, lyssna och inspirera. Lika viktigt är det att odla nyttiga relationer.

Det finns mer likheter än olikheter mellan bankerna. Dock fick jag uppfattningen att SR-Bank tydligare uttalade, att kompetens och kompetensutveckling är ett konkurrensmedel. Där beskrevs det som att priser och produkter hos de olika bankerna, i framtiden kommer att vara så lika, att det är kompetensen som avgör vilken bank kunderna väljer.

Som slutsats har jag fått uppfattningen att kompetens är mycket viktigt, men att man också måste ha förmågan att kunna använda kunskaper och den sociala kompetensen tillsammans, för att på så sätt kunna möta kundernas behov. Kompetens används också som ett konkurrensmedel i takt med att kunderna blir mer och mer upplysta.

Quellenverzeichnis

Axelsson, B. *Kompetens för konkurrenskraft*, 1996, Norstedts, Stockholm

Bjurklo, M. & Kardemark, G. *Händelseredovisning*, 2003, Studentlitteratur, Lund

Goleman, D. *Känslans Intelligens och arbetet*, 1999, Fälth & Hässler, Smedjebacken

Jacobsson D I, *Vad, hur och varför*, 2002, Studentlitteratur, Lund

Jahresbericht SpareBank 1 SR-Bank

Stevrin, P, *Kompetensutveckling*, 1986, Studentlitteratur, Lund

SOU 1991:56, *Kompetensutveckling – en utmaning*, Delrapport från kompetensutredningen, Allmänna Förlaget, Stockholm

Internet

<http://www.fsb.se/sst/inf/out/infOutWww/0,,5788,00.html>, 2005-12-09

<http://www.fsb.se/sst/inf/out/infOutWww/0,,46242,00.html>, 2005-12-09

<http://www.fsb.se/sst/inf/out/infOutWww/0,,4280,00.html>, 2005-12-09

Mündliche Quellen

Interviews mit drei Bankfilialevorstehern von der FöreningsSparbank

Interviews mit drei Bankfilialevorstehern von der SR-Bank