

Abschlussbericht

PROJEKT

„SOZIALE KOMPETENZ IM BERUF –

EINE ANALYSE DER ARBEITNEHMERPERSPEKTIVE“

aus Fördermitteln der Arbeiterkammer Oberösterreich



Autorin: Dipl.-Psych. Jeannette Dietz
Institut für Pädagogik und Psychologie, Abteilung für Sozial- und Wirtschaftspsychologie
Februar 2002

INHALTSVERZEICHNIS

0 EINLEITUNG.....	4
1 SOZIALE KOMPETENZ.....	5
1.1 Das Konstrukt soziale Kompetenz.....	5
1.2 Persönlichkeitspsychologische Grundlagen sozialer Kompetenz.....	6
1.3 Soziale Kompetenz als berufliche Anforderung.....	8
2 STRESS AM ARBEITSPLATZ.....	10
3 FRAGESTELLUNG.....	12
4 VORGEHEN.....	12
4.1 Vorbemerkungen.....	12
4.2 Methodenbeschreibung.....	13
4.2.1 Critical Incident Technik (CIT).....	13
4.2.1.1 Einführung in die CIT.....	13
4.2.1.2 Adaptation der CIT für die Fragestellung.....	14
4.2.2 Repertory Grid Technik (RGT).....	15
4.2.2.1 Einführung in die RGT.....	15
4.2.2.2 Adaptation der RGT für die Fragestellung.....	16
4.3 Durchführung.....	17
4.3.1 Teilprojekt 1.....	17
4.3.2 Teilprojekt 2.....	18
4.4 Stichprobenbeschreibung.....	19
4.4.1 Stichprobe 1.....	19
4.4.2 Stichprobe 2.....	23
5 ERGEBNISSE UND INTERPRETATION.....	25
5.1 Projekt 1.....	25
5.1.1 Objektive Situationsmerkmale kritischer Ereignisse.....	26
5.1.2 Kategorien kritischer Situationen.....	29
5.2 Projekt 2.....	39
5.2.1 Hauptbestimmungsstücke sozialer Kompetenz.....	39
5.2.2 Spezifische Konstrukte.....	43
5.2.3 Idealtypisch sozial kompetente Person in der Kundenberatung.....	44

6SCHLUSSFOLGERUNGEN.....	47
6.1Schlussfolgerungen für das wissenschaftliche Konstrukt soziale Kompetenz.....	47
6.1.1Erlernbarkeit sozialer Kompetenzen.....	48
6.1.2Inhaltliche Differenzierung des Konstrukts soziale Kompetenz.....	50
6.2Vorschläge für Schulungen und Trainings.....	51
6.3Personalauswahl.....	52
6.3.1Das Profil.....	52
6.3.2Nutzen kritischer Situationen im Einstellungsinterview.....	53
6.3.3Abhängigkeit der Auswahl neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von der Teamzusammensetzung.....	53
6.4Kritische methodische Anmerkungen.....	54
LITERATURVERZEICHNIS.....	56
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	59
TABELLENVERZEICHNIS.....	59
ANHANG A: INTERVIEWLEITFADEN FÜR DIE CIT-INTERVIEWS.....	61
ANHANG B: FRAGEBOGEN ZU DEN CIT-INTERVIEWS.....	68
ANHANG C: INTERVIEWLEITFADEN ZU DEN RGT-INTERVIEWS.....	74
ANHANG D: FRAGEBOGEN ZU DEN RGT-INTERVIEWS.....	77
ANHANG E: SEMANTISCHES DIFFERENTIAL ZUR BESCHREIBUNG SOZIALER KOMPETENZEN.....	79
ANHANG E: AUSZUG AUS EINEM GRID.....	82

SOZIALE KOMPETENZEN IM BERUF

0 Einleitung

Durch eine Reihe von gesellschaftlichen und technologischen Veränderungen gewinnt soziale Kompetenz sowohl in der Arbeitswelt, als auch im privaten Bereich zunehmend an Bedeutung. Soziale Kompetenz rückt in vielen Berufen neben Fachkompetenz in den Mittelpunkt der Arbeitsanforderungen.

Je besser ein Mensch die Arbeitsanforderungen an einem bestimmten Arbeitsplatz bewältigen kann, umso wohler wird er sich bei seiner Arbeit fühlen. Folgen von Über- oder Unterforderung sind Stress und gesundheitliche psychische wie physische Beschwerden.

Im vorliegenden Projekt beschäftigten wir uns mit kritischen Situationen im beruflichen Umgang mit Menschen. Als Anwendungsgebiet für das Projekt dient der Dienstleistungsbereich, im speziellen die Finanzdienstleistung. Im Verkauf ist soziale Geschicklichkeit nicht nur ein wesentlicher Faktor für den Erfolg von Verkäuferinnen und Verkäufern und die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden, sondern auch für die Zufriedenheit der Verkäuferinnen und Verkäufer selbst.

Der Bericht baut sich wie folgt auf. Im ersten Kapitel wird zunächst die wissenschaftliche Literatur zum Thema soziale Kompetenz ausgewertet, die die Grundlage für die Betrachtungen sozialer Kompetenz als berufliche Anforderung liefert. Das zweite Kapitel ist der arbeitspsychologischen Stressforschung gewidmet. Es wird diskutiert, wie sich Übereinstimmungen bzw. fehlende Übereinstimmungen von individuellen sozialen Fähigkeiten und den spezifischen Rollenanforderungen am Arbeitsplatz auswirken. Nachdem im Kapitel 3 die Fragestellung für die empirische Untersuchung hergeleitet wird, wenden wir uns in Kapitel 4 dem empirischen Vorgehen zu. Im fünften Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Studie dargestellt und diskutiert. Daran schließen sich mit dem letzten Kapitel die Schlussfolgerungen für die Praxis an.

Nachdem in der Einleitung die weibliche und die männliche Personbezeichnung benutzt wurde, möchten wir auf eine Doppelschreibung im gesamten Bericht bewusst verzichten, um die Lesbarkeit und das Verständnis dadurch zu erleichtern. Mit Verkäufern, Kunden, Mitarbeitern, Kundenberatern und –betreuern und anderen Personenbezeichnungen im Plural sind in dieser Arbeit beide Geschlechter gemeint.

1 Soziale Kompetenz

1.1 Das Konstrukt soziale Kompetenz

Der Begriff soziale Kompetenz umfasst einen weiten Bereich menschlichen Verhaltens, über den es wenig gesichertes Wissen gibt. Diese unzureichende Forschungslage drückt sich unter anderem in der Komplexität und Unschärfe des Schlüsselbegriffs „soziale Kompetenz“ aus.

Die Erforschung des Konstruktes „soziale Kompetenz“ hat ihre Wurzeln in verschiedenen Bereichen der Psychologie. Thorndike prägte 1920 den Begriff der „sozialen Intelligenz“. Soziale Intelligenz definierte er als die Fähigkeit, andere Menschen zu verstehen, sowie klug in menschlichen Beziehungen zu handeln.

Die Literatur zu sozialer Kompetenz spiegelt die Entwicklung verschiedener Schulen der Psychologie und Menschenbilder wider. Psychoanalyse und Psychiatrie suchten die Ursachen für Fehlentwicklungen ausschließlich im Individuum. Behavioristische Ansätze sahen den Menschen als „black-box“, der ausschließlich von der Umwelt geformt wird. In den 70er Jahren wurde das black-box-Modell aufgeweicht, als kognitive Prozesse (wie Wahrnehmung, Denken usw.) Bedeutung erlangten. Im allgemeinen geht man heute davon aus, dass jegliches Verhalten, also auch Sozialverhalten durch individuelle und umweltbezogene Charakteristika bestimmt wird.

Die Mehrzahl wissenschaftlicher Veröffentlichungen zum Thema soziale Kompetenz stammt aus dem klinisch-psychologischen Bereich. In der klinische Psychologie ist soziale Kompetenz ein Konstrukt, das sehr basale Verhaltensmuster beschreibt, die bei psychischen Störungen auffällig werden wie die krankhafte Vermeidung von Kontakt bei einer sozialen Phobie. Diese Literatur ist für den beruflichen Kontext relativ wenig brauchbar, da es beim Konstrukt sozialer Kompetenz im Beruf vorwiegend um die Optimierung vorhandener Fähigkeiten und nicht um die Diagnose und Therapie von Störungen geht.

Das Kerngebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie, das für das vorliegende Projekt am relevantesten erscheint, bedient sich vorwiegend handlungstheoretischer Ansätze zur Erklärung und Vorhersage von arbeitsbezogenem Verhalten. Soziale Kompetenz aus Sicht der Handlungstheorie hebt das „...erfolgreiche Realisieren von Zielen und Plänen in sozialen Interaktionssituationen...“ (Greif, 1987, S. 312) hervor. Im Extremfall schließt diese Definition sogar antisoziales Verhalten ein, insofern ein Individuum sein eigenes Ziel bei dieser Handlung durchsetzt, z.B. wenn ein Kind einem anderen Kind ein Spielzeug mit

Gewalt wegnimmt, weil es mit diesem Spielzeug spielen möchte. Diese Definition erscheint für die Beschreibung sozialer Kompetenz von Kundenbetreuern nicht brauchbar zu sein.

Eine zweite Forschungstradition, die für soziale Kompetenz im Beruf relevant ist, ist in der Sozialpsychologie begründet. Eine Forschungsgruppe aus Oxford in England, die sich um Argyle (1967, 1981) rankte, entwickelte ein Konzept von sogenannten „social skills“ (sozialen Fertigkeiten). Nach Argyle (1967) zeigt sich die soziale Kompetenz einer Person in der Effektivität der Leistung einer Person in einer sozialen Situation. Die wesentlichen Bestimmungsstücke sozialer Kompetenz nach Argyle (1967) sind: a) Wahrnehmungssensitivität, b) Emotionale Wärme und Vertrauen, c) das Repertoire sozialer Techniken, d) Flexibilität, e) Aktivität in und Initiieren von sozialen Situationen sowie f) adäquate Reaktionsmuster.

In den 90er Jahren ging die Diskussion um die Existenz von „emotionaler Intelligenz“ durch Forschung und Medien. Nachdem Salovey & Mayer (1990) den Begriff der „emotionalen Intelligenz“ als Teil sozialer Intelligenz in der Forschung bekannt machten, lasen viele interessierte Laien Goleman's (1995) Buch „EQ - Emotionale Intelligenz“. Emotionale Intelligenz ist ein Aspekt sozialer Kompetenz und wird betont als „...the ability to monitor one's own and others' feelings and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one's thinking and actions.“ (Salovey & Mayer, 1990, S. 189). Der Begriff der emotionalen Intelligenz ist aber in der Forschung nach wie vor umstritten.

Die verschiedenen vorgestellten Begriffe „soziale Kompetenz“, „social skills“, „emotionale Intelligenz“ und „soziale Intelligenz“ werden von manchen Autoren adäquat, von anderen zur Abgrenzung von verschiedenen Aspekten verwendet. Es ist bisher in der psychologischen Forschung noch nicht gelungen, eine einheitliche Definition sozialer Kompetenz zu geben, ebenso wenig Klarheit über die Abgrenzung zu den verwandten Begriffen zu erlangen (Schuler & Barthelme, 1995).

1.2 Persönlichkeitspsychologische Grundlagen sozialer Kompetenz

Persönlichkeitspsychologische Grundlagen des Konstruktes sozialer Kompetenz erscheinen insofern relevant, da empirische Studien Hinweise darauf fanden, dass soziale Kompetenz und einige Persönlichkeitseigenschaften eng miteinander zusammenhängen (Riemann & Allgöwer, 1993; Schneider, Ackermann & Kanfer, 1996).

Das Persönlichkeitsmodell, das sich in den letzten Jahrzehnten in der Wissenschaft aufgrund kontinuierlicher empirischer Bestätigung durchgesetzt hat, ist das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit. Das Modell gehört zu den faktorenanalytischen Persönlichkeitsmodellen. Die fünf globalen Faktoren der Persönlichkeit lassen sich wie folgt beschreiben (Borkenau & Ostendorf, 1993):

1. **Emotionale Labilität** (ängstlich, nervös, traurig, unsicher) vs. **emotionale Stabilität** (ausgeglichen, sorgenfrei, durch nichts aus der Ruhe zu bringen),
2. **Extraversion** (gesellig, selbstsicher, aktiv, gesprächig, energisch, optimistisch) vs. **Introversion** (zurückhaltend, unabhängig, ausgeglichen, gern allein),
3. **Offenheit für Erfahrung** (Interesse und Ausmaß der Beschäftigung mit Neuem, phantasievoll, wissbegierig, kreativ; *Gegenpol*: konventionell, konservativ),
4. **Verträglichkeit** (altruistisch, wohlwollend gegenüber Mitmenschen, Verständnis, Mitgefühl, kooperativ, nachgiebig; *Gegenpol*: egozentrisch, misstrauisch gegenüber Absichten anderer, kompetitiv, eigene Interessen durchsetzend),
5. **Gewissenhaftigkeit** (zielstrebig, ehrgeizig, fleißig, diszipliniert, zuverlässig, ordentlich; *Gegenpol*: nachlässig, gleichgültig, unbeständig).

Schneider, Ackermann & Kanfer (1996) fanden bei ihren Untersuchungen zur sozialen Kompetenz enge Zusammenhänge von sozialer Kompetenz zu diesen globalen Persönlichkeitsfaktoren. Mindestens vier der fünf Persönlichkeitsfaktoren überschneiden sich mit dem Konstrukt der sozialen Kompetenz: *Extraversion* und *Verträglichkeit* korrelieren mit „social appropriateness“ (soziale Angepasstheit) und „affiliation“ (Zugehörigkeit), der Faktor *Offenheit für Erfahrungen* hängt eng mit sozialer Offenheit zusammen und der *Neurotizismusfaktor* eng mit „social maladjustment“ (soziale Fehlanpassung) (Schneider et al., 1996). Diese Zusammenhänge erscheinen einleuchtend, wenn man Persönlichkeitseigenschaften als eine Art Prädisposition sozial kompetenten Verhaltens betrachtet. Auch Allgöwer & Riemann (1993) fanden negative Zusammenhänge von *Emotionaler Labilität* und dem Initiieren von sozialen Kontakten und Beziehungen, positive Zusammenhänge von *Extraversion* und diesem Teilbereich sozialer Kompetenz. *Verträglichkeit* bezieht sich auf sozial kompetentes Verhalten wie Hilfe geben, freundlich und großzügig gegenüber anderen sein. *Gewissenhaftigkeit* hängt mit der Fähigkeit, ausdauernd zu arbeiten, sich Ziele zu setzen und loyal gegenüber Organisationen zu sein, zusammen (Schuler

& Bathelme, 1995). *Gewissenhaftigkeit* ist vor allem ein Prädiktor für Berufserfolg in verschiedenen Berufen, unabhängig davon, ob in diesen Berufen der Umgang mit Menschen im Vordergrund steht (Barrick & Mount, 1991).

1.3 Soziale Kompetenz als berufliche Anforderung

Die Erkenntnisse der Sozialen-Kompetenz-Forschung können nur als Rahmen für eine differenziertere Suche nach Eigenschaften und Fertigkeiten in spezifischen Berufsfeldern gelten.

Soziale Kompetenz lässt sich im beruflichen Kontext in zwei grobe Kategorien teilen (Schuler & Barthelme, 1995). Die Einteilung dieser Kategorien erfolgte nach dem Kriterium der Beobachtbarkeit des Verhaltens. Eine Kategorie umfasst Aspekte sozialer Kompetenz, die *direkt beobachtbares Verhalten* bezeichnen. Dazu gehören z.B. „Teamfähigkeit“, „kommunikative Fähigkeiten“, „Konfliktfähigkeit“ oder „Kooperationsfähigkeit“. Die andere Kategorie umfasst Aspekte sozialer Kompetenz, die dem Verhalten zugrunde liegen, d.h. die als *erklärende Kategorie* bezeichnet werden könnte. Dazu gehören z.B. „Empathie“, „Sensibilität“, „Flexibilität“ oder „Durchsetzung“.

Je nach Beruf spielen unterschiedliche Facetten sozialer Kompetenz eine tragende Rolle. So dürfte sich die soziale Kompetenz einer Krankenschwester deutlich von der einer Verkäuferin unterscheiden, die soziale Kompetenz einer Verkäuferin ist aber möglicherweise in vielen Aspekten der einer Gastwirtin ähnlich. Nach Müller (1999, S. 414) bedeuten soziale Fähigkeiten im Verkauf die Fähigkeit, „gezielt andere zu beeinflussen“, „andere von der eigenen Meinung zu überzeugen“ oder „andere zu Handlungen [zu] veranlassen“.

Da sich die vorliegende Studie mit spezifischen sozialen Kompetenzen von Kundenberatern in der Finanzdienstleistung befasst, stellt sich die Frage, ob es bereits wissenschaftlich fundierte Aussagen über soziale Kompetenzen bei Kundenberatern in Banken gibt.

Von Kundenberatern in Banken werden über die Fachkompetenz und intellektuelle Begabung hinaus soziale Kompetenzen wie „Teamgeist“, „Beraterqualitäten“, „akquisitorische“ und „verkäuferische“ Fähigkeiten und die Fähigkeit, Kunden an das Institut zu binden, verlangt (Müller, 1999). Darüber hinaus hat eine Arbeits- und Anforderungsanalyse im kreditwirtschaftlichen Bereich neben fachlichen Anforderungsgruppen zwei Anforderungsfaktoren herausgefunden, die sich auf das Sozialverhalten der Angestellten beziehen: 1) „Kundenorientierung, verkäuferische Fähigkeiten“ und 2) „Teamorientierung/

Teamfähigkeit“. Der Faktor „Kundenorientierung, verkäuferische Fähigkeiten“ umfasst (Schuler & Barthelme, 1995, S. 95):

- *das Erkennen des Kundenbedarfs und der Kundenbedürfnisse,*
- *geschickte und kompetente Gesprächsführung,*
- *sicheres Auftreten,*
- *Kontakt herstellen und nutzen,*
- *sicherer Umgang mit Kritik und Beschwerden,*
- *angemessene Umgangsformen haben und*
- *selbstständiges, unkonventionelles Vorgehen.*

Durch den Faktor „Teamorientierung/Teamfähigkeit“ werden folgende Verhaltensweisen abgedeckt (Schuler & Barthelme, 1995, S. 95):

- *gegenseitiger Informationsaustausch,*
- *gegenseitige Hilfe und Unterstützung, Kooperation,*
- *offenes Ansprechen von Problemen,*
- *Partizipation betroffener Kollegen und Abteilungen,*
- *akzeptables Durchsetzen eigener tätigkeitsbezogener Interessen und*
- *Einhalten anerkannter Verhaltensregeln.*

Für die vorliegende Studie wird mit folgender Vorstellung vom Begriff sozialer Kompetenz gearbeitet. Nachdem der Intelligenzbegriff auf die kognitiven Prozesse und die Stabilität und Nichtveränderbarkeit des Merkmals fokussiert, damit zu wenig flexibel und nicht situationsabhängig ist, gleichfalls der Terminus der social skills nur den Aspekt des beobachtbaren Verhaltensrepertoires betont, wird der Kompetenzbegriff bevorzugt verwendet. Soziale *Kompetenz* verbindet personale mit situationalen Faktoren. Ein Individuum handelt dann sozial kompetent, wenn es eine soziale Situation effektiv meistert, d.h. wenn die Person adäquat auf Situationen reagieren kann (vgl. Wine, 1981). In dieser Definition finden sich die Umweltabhängigkeit sozialer Kompetenz, weil die Situation (dies können auch Personen sein) die Kompetenz mitbestimmt, und die Individuumsabhängigkeit, da das Individuum ein Fertigungsrepertoire besitzen muss, die Fähigkeit die Situation richtig zu beurteilen und die Fähigkeit, das richtige Verhaltensmuster anzuwenden.

2 Stress am Arbeitsplatz

Aus der Sicht der Arbeitgeber ist der Mehrwert sozial kompetenter Mitarbeiter augenscheinlich. Soziale Kompetenzen sind aber nicht nur für den Profit von Unternehmen entscheidend, sondern auch für die psychische Gesundheit der Mitarbeiter selbst, vor allem in Berufen mit viel Kontakt zu Mitmenschen.

Psychische Gesundheit von Individuen ist dann im Gleichgewicht, wenn sie keinen Stress am Arbeitsplatz erleben bzw. den Stress adäquat bewältigen können. Wodurch entsteht nun aber Stress am Arbeitsplatz?

Die Erforschung des Verhältnisses der Fähigkeiten eines Individuums mit den Anforderungscharakteristika einer Arbeit (Person-Environment-Fit, French 1978) verdienen im Kontext dieser Studie besonderes Augenmerk. Die individuelle psychische Gesundheit und die Arbeitszufriedenheit hängen sehr stark von der Übereinstimmung der Fähigkeiten des Individuums und den Anforderungen der Situation ab.

Stress entsteht nach French (1978), wenn bestimmte personale und situationale Merkmale ungünstig aufeinandertreffen. Das Modell geht davon aus, dass weder personale noch Umweltfaktoren allein Stress auslösen, sondern dass der Grad an Übereinstimmung von Fähigkeiten und Anforderungen über die psychische Gesundheit einer Person entscheidet. Eine Nichtübereinstimmung (Mis-Fit) wird als Auslöser für Stress und damit Beeinträchtigung des Wohlbefindens angesehen.

Bezogen auf das Anwendungsfeld sozialer Kompetenz von Kundenberatern bedeutet das: Wenn sich beispielsweise ein Kunde beschwert, dann wird diese Situation bei Kundenberatern mit unterschiedlichen sozialen Fähigkeiten unterschiedliche Auswirkungen auf deren Wohlbefinden haben. Kann der betroffene Kundenberater gut mit Kritik und Konflikt umgehen, ist er beispielsweise fähig, dem Kunden das Gefühl zu geben, dass er im Recht ist und dennoch die positiven Seiten des Ereignisses hervorzuheben, geht der Kunde am Ende mit einem Lächeln davon, dann wird diese Situation bei diesem Kundenberater keine Stressfolgen nach sich ziehen. Beschwerst sich der Kunde allerdings bei einem Kundenberater, der sich persönlich betroffen fühlt, vielleicht aufbrausend reagiert, wird ein Konflikt eskalieren und Stressfolgen für den Kundenberater nach sich ziehen.

Stress löst kurzfristige und langfristige psychische und physische Beschwerden aus. Kurzfristig befindet sich der Körper in einem penetranten Spannungs- und Aktivitätszustand,

der sich psychisch in Nervosität und Gereiztheit äußern kann. Langfristig kann Stress verheerende psychische und physische Auswirkungen haben, die von beeinträchtigtem Wohlbefinden, über psychosomatischen Erkrankungen bis hin zum frühzeitigen Tod führen können.

Wie Umwelt und Person bei der Entstehung und Bewältigung von Stress in Wechselwirkung miteinander stehen, veranschaulicht das transaktionale Stressmodell nach Lazarus (siehe Abbildung 1).

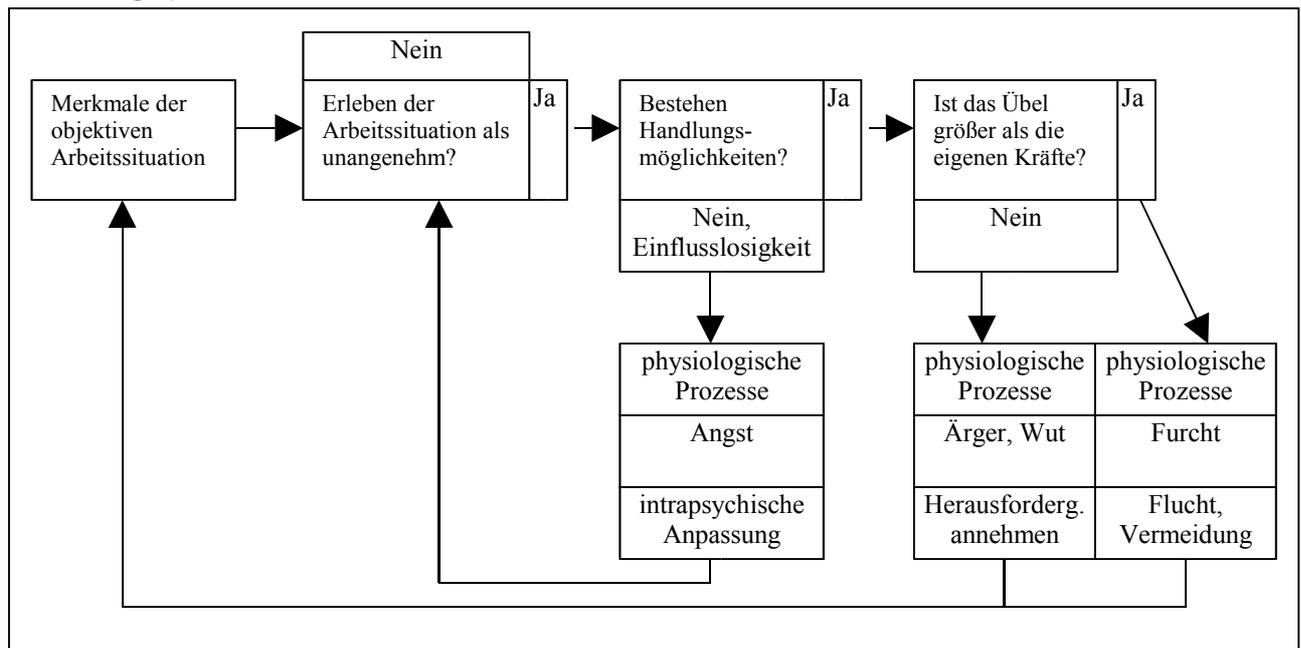


Abbildung 1: Modell der Stressauslösung und -verarbeitung (leicht modifiziert nach Lazarus, 1966, vgl. Zimbardo, 1999, S. 731)

In unserem Beispiel bedeutet dies, dass die Merkmale des Kunden, des Ortes, wo die Beschwerde vorgebracht wird, der Vorgeschichte der Kundenbeziehung, des Inhaltes der Beschwerde usw. Merkmale der Situation sind. Diese Situationsmerkmale wie auch die Persönlichkeitsmerkmale des Kundenbetreuers beeinflussen die Wahrnehmung der Situation durch den Kundenberater. Die Situation wird von fast allen Menschen als unangenehm wahrgenommen werden, d.h. Stress wird zunächst einmal ausgelöst. Als nächstes schätzt der Kundenberater (unbewusst) ein, ob er etwas gegen den Stress unternehmen kann. Die Antwort auf diese Beurteilung hängt wiederum sowohl von den äußeren Situationsparametern, als auch von persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten des Kundenbetreuers ab. Nehmen wir an, dass in unserem Beispiel beide Kundenberater sehen, dass Handlungsmöglichkeiten existieren, dann stellt sich die nächste Frage, ob die eigenen Fähigkeiten ausreichen, die Situation zu bewältigen. Hier könnten sich die Wege unserer beiden fiktiven Kundenbetreuer scheiden. Ein Kundenbetreuer geht die Situation aktiv an und nutzt sein Verhaltensrepertoire

zur Konfliktlösung, der andere Kundenbetreuer weicht der Situation aus und fühlt sich im wahrsten Sinne des Wortes „gestresst“. Natürlich sind auch viele andere Wege innerhalb dieses vereinfachten Modells möglich.

Einige Fähigkeiten im Umgang mit Kunden können trainiert werden, andere Eigenschaften sind persönlichkeitspezifisch und relativ stabil über die Lebensspanne hinweg. Aus Sicht von Arbeitnehmern ist es daher sehr wichtig, einerseits den zur eigenen Person „passenden“ Beruf zu wählen, andererseits ist es für die Gesundheit und Zufriedenheit der Beschäftigten wichtig, ihnen bestimmte soziale Fertigkeiten mit Trainings und Schulungen in die Hand zu geben (z.B. Konfliktlösungsfähigkeiten).

3 Fragestellung

Aus den bisherigen Betrachtungen ergibt sich folgende Fragestellung für die empirische Untersuchung.

Welche Situationen im Kundenkontakt fordern besonders die soziale Kompetenz der Kundenberatern heraus und welche sozialen Fertigkeiten oder Eigenschaften benötigen Kundenberatern, um diese Situationen effektiv und adäquat zu bewältigen? Welche Situationen sind für die Beschäftigten besonders belastend?

Aus den Ergebnissen sollen Schlussfolgerungen gezogen werden, wie sich zukünftige und gegenwärtige Arbeitnehmer besser auf derartige soziale Schlüsselsituationen im Beruf vorbereiten können bzw. wie dies mit welchen Schulungen oder Trainings dies unterstützt werden kann. Daran schließt sich eine Erörterung der Frage an, ob und wie diese Kompetenzen über Trainings erlernbar sind.

Schlussfolgernd soll mit diesem Projekt ein Betrag zur grundlagentheoretischen Fundierung des Begriffs der sozialen Kompetenz gegeben werden.

4 Vorgehen

4.1 Vorbemerkungen

Die aufgeworfene Fragestellung führte zu einem Untersuchungsdesign, dass sich aus zwei Teilprojekten zusammensetzte, adäquat zu den beiden in der Fragestellung erwähnten Herangehensweisen. Beide Teilprojekte arbeiteten mit Interviewtechniken, die der Methode

nach explorativ angelegt sind, was sich für die vorliegenden Fragestellungen eignete, da diese nicht hypothesenprüfend sind.

Diese Frage wird über zwei Herangehensweisen untersucht. Zum einen wird die Selbstbeschreibung der Kundenberater analysiert, welche Eigenschaften und Verhaltensweisen sie erfolgreich oder weniger erfolgreich eingesetzt haben, um derartige Situationen zu bewältigen. Zum anderen werden Fremdbeurteilungen eingesetzt, um möglichst objektiv zu entscheiden, in welchen Fähigkeiten und Eigenschaften sich Kundenberater unterscheiden.

Das erste Teilprojekt wurde der Frage gewidmet, welche Situationen im Arbeitsbereich von Kundenbetreuern deren soziale Kompetenz herausfordern und welche Eigenschaften und Fähigkeiten Kundenbetreuer haben müssen, um solche herausfordernden Situation positiv zu bewältigen. In diesem Teilprojekt wurde die Critical-Incident-Technik (CIT) eingesetzt, die auf der Idee basiert, kritische Situationen zu erfragen und zu analysieren.

Das zweite Teilprojekt näherte sich der Frage, welche sozialen Kompetenzen Kundenberater im Verkauf von Finanzdienstleistungen brauchen, mit der Repertory-Grid-Interview-Technik (RGT), einem halbstrukturierten Interview zur Erfassung von Ähnlichkeiten und Unterschieden in der Interaktion von Kundenbetreuern mit Kunden.

Die nähere Methodenbeschreibung und die Durchführung der empirischen Untersuchungen und Darstellung der Ergebnisse werden im folgenden separat nach den jeweiligen Projekten beschrieben, die abschließende Schlussfolgerung und Beantwortung der Fragestellung erfolgt integriert.

4.2 Methodenbeschreibung

4.2.1 Critical Incident Technik (CIT)

4.2.1.1 Einführung in die CIT

CIT ist historisch betrachtet die erste systematische Form der Analyse von Berufsfeldern und der Systematisierung von Voraussetzungen für bestimmte Berufe.

Die CIT zeichnet beobachtetes Verhalten auf, das zu Erfolg oder Misserfolg im Erfüllen einer bestimmten Aufgabe geführt hat. Ein Ereignis („incident“) ist „... any observable human

activity that is sufficiently complete in itself to permit inferences and predictions to be made about the person performing the act.“ (Flanagan 1954, S. 327). Die Voraussetzung dafür, dass ein Ereignis kritisch ist, „...is that it deviates significantly, either positively or negatively from what is normal or expected.“ (Edvardsson, S. 18, zitiert aus Callan 1998). Die CIT beschäftigt sich nur mit Ereignissen, bei denen extrem gute oder schlechte Leistung beobachtet wird.

Die Gegenstandsgebiete der CIT sind heute sehr weit gestreut. Erfolgreich wurde die CIT für die Erhebung von kritischen Anforderungen an Zahnärzte oder Vorarbeiter und für andere Anwendungen im industriellen Kontext eingesetzt (Flanagan, 1954). Weiterhin eignete sich die Methode bereits erfolgreich zur Erforschung funktionaler Definitionen psychischer Störungen (Flanagan, 1954).

Das Ziel des Einsatzes dieser Methode in der vorliegenden Untersuchung ist, kritische Situationen und Verhaltensweisen im Kundengespräch zu sammeln und zu analysieren. Da es darüber hinaus noch keine abgesicherte funktionale Definitionen sozialer Kompetenz gibt, eignet sich diese Methode zur Exploration einer solchen.

4.2.1.2 Adaptation der CIT für die Fragestellung

Für die vorliegende Fragestellung wurde nach kritischen Situationen im Kundenkontakt gefragt. Es wurde sowohl nach einer kritischen Situation mit positivem als auch mit negativem Ausgang gefragt, die in einer Relation zu den sozialen Fähigkeiten des Kundenbetreuers bzw. der Kundenbetreuerin standen. Die Einschätzung, ob eine Situation kritisch ist, wurde aus der Sicht der Kundenberater vorgenommen. Da es vielerlei Möglichkeiten geben mag, in welcher Art eine Situation im Bankengeschäft kritisch sein kann, wurde die Frage wie folgt gestellt, um auf die soziale Interaktion und die sozialen Fähigkeiten der Kundenberater zu fokussieren: *„Bitte erinnern Sie sich an ein Kundengespräch, das Sie kürzlich erlebt haben, in dem Sie aus Ihrer Sicht sehr viel Gespür im Umgang mit Kunden zeigten!“* (für die positive Situation). Es wurde bewusst die Terminologie „soziale Kompetenz“ vermieden, da sich in Vorgesprächen mit einem langjährigen Individualkundenbetreuer zeigte, dass der Begriff nicht geläufig ist, wohl aber etwas existiert, was zum Erfolg in dem Beruf beiträgt und über die Fachkompetenz hinausgeht.

Es wurde nach einem halbstrukturierten Interviewleitfaden nachgefragt (siehe Anhang) und die Antworten wurden per Tonband aufgezeichnet.

4.2.2 Repertory Grid Technik (RGT)

4.2.2.1 Einführung in die RGT

Als zweite Methode herauszufinden, wie eine sozial kompetente Person „aussieht“ und einen Beitrag zur Definition sozialer Kompetenz zu leisten, wurde die Repertory Grid Technik (RGT) eingesetzt. Die RGT ist ein teilstrukturiertes Interview, das 1955 von George A. Kelly entwickelt wurde. Das Verfahren baut auf der grundlegenden Annahme auf, dass jeder Mensch eine subjektive Sicht der Welt hat. Diese subjektive Sicht auf alles, was uns umgibt, drückt sich in den persönlichen Konstrukten aus. Die RGT dient dazu, Konstrukte bzw. Konstruktsysteme von Personen zu erfassen.

Ein persönliches Konstrukt ist Klasse von Elementen. Elemente können Ereignisse, Dinge, Personen usw. aus dem jeweiligen Erfahrungsbereich der Person sein. Klassen von Elementen bilden sich dann, wenn sich die Elemente subjektiv in bestimmter Hinsicht ähnlich sind und in anderer Hinsicht von anderen Elementen unterscheiden. Da Ähnlichkeiten individuell verschieden wahrgenommen werden, entstehen verschiedene Konstrukte bei verschiedenen Menschen.

Bevor die RGT zum Einsatz kommen kann, ist der Gegenstandsbereich zu wählen, über den die Konstrukte erhoben werden sollen. Zunächst ist eine repräsentative Auswahl der Elemente der interessierenden Grundgesamtheit auszuwählen, mit denen die zu befragenden Personen vertraut sein müssen. Dann werden die Elemente zufällig in Dreiergruppen sortiert (für andere Vorgehensweisen siehe Fromm 1995, Riemann 1991, Scheer 1993) und dem Probanden vorgegeben mit der Bitte, eine Ähnlichkeit zwischen zwei der drei Elemente zu finden und zu benennen (Konstruktpol) und im Anschluss zu sagen, worin sich das dritte Element von den beiden anderen unterscheidet (Kontrastpol). Ergeben sich keine neuen Konstrukte mehr, wird der Vorgang abgebrochen. Alle Elemente werden vom Probanden bezüglich aller Konstrukte, meistens auf einer fünf- bis siebenstufigen Ratingskala eingeschätzt. Dadurch erhält man Beziehungen zwischen den Elementen, als auch Beziehungen zwischen den Konstrukten für eine Person. Konstrukte sind immer im Kontext der Elemente zu interpretieren, an denen sie erhoben wurden.

Für Forschungszwecke kann es interessant sein, Konstrukte zu einem bestimmten Erlebensbereich für alle Personen vorzugeben (Fromm 1995, Scheer 1993). Dabei geht das

Spezifische des Ansatzes persönlicher Konstrukte verloren, aber Vergleiche zwischen verschiedenen Personen werden möglich.

4.2.2.2 Adaptation der RGT für die Fragestellung

Für die vorliegende Fragestellung war es sinnvoll, sowohl persönliche Konstrukte individuell zu erheben, als auch ausgewählte Konstrukte vorzugeben. Einerseits interessierten Konstrukte, die Personen individuell auf die Art und Weise zwischenmenschlichen Umgangs bei Kundenberatern anwenden, andererseits war es nach theoretischen Vorarbeiten zu sozialer Kompetenz möglich, einige Konstrukte, zusätzlich zu den von den Probanden benannten, vorzugeben. Diese Vorgehensweise ist sehr ähnlich mit dem Einsetzen eines semantischen Differentials.

Als Elemente für die Untersuchung wurden die Mitarbeiter der jeweiligen Geschäftsstelle gewählt. Das Kriterium der Vertrautheit der Elemente ist daher gegeben. Die Mitarbeiter wurden so befragt, dass pro Mitarbeiter mehrere Fremdbeurteilungen, eine Selbstbeurteilung und eine persönliche Idealvorstellung von dem idealen sozial kompetenten Kundenberater vorlag.

Die Frage nach Ähnlichkeiten und Unterschieden der Mitarbeiter wurde so gestellt, dass die soziale Kompetenzen im Umgang der Mitarbeiter mit ihren Kollegen und Kunden angesprochen wurden: *„Welche zwei von diesen drei Personen haben etwas gemeinsam in bezug auf Ihren Umgang mit Kunden oder Kollegen, was sie gleichzeitig von der dritten unterscheidet?“*

Auch hier wurde, wie bei Teilprojekt 1, bewusst auf die Terminologie „soziale Kompetenz“ wegen der Ungewohnheit des Begriffs verzichtet. Die Umschreibung erfolgte deshalb mit „Umgang mit Kunden oder Kollegen“.

Die Reihenfolge der Vorgabe von Dreiergruppen erfolgte teilstrukturiert. Es wurde ein Grid erarbeitet, das es ermöglichte, dass jede Person einmal in Kombination mit jeder anderen Person vorkam. Die Zuordnung von Person A zu einer realen Person erfolgte nach dem Zufallsprinzip. Ein Beispiel-Grid und der konkrete Interviewleitfaden befinden sich im Anhang.

4.3 Durchführung

4.3.1 Teilprojekt 1

Zur Erhebung kritischer Situationen im Kundengespräch wurden strukturierte Interviews mit Sparkassenmitarbeitern durchgeführt, deren Aufgabe vorwiegend in der Beratung und Betreuung von Bankkunden liegt.

Da die Betreuerfunktion in der Sparkasse OÖ nach Kundenprofilen aufgeteilt ist, bot es sich an, eine Betreuergruppe für die Untersuchung auszuwählen.

Die Konzentration der Untersuchung auf sogenannte Individualkundenberater (IKB) erschien aus aufgabenspezifischen Überlegungen sinnvoll, da andere Berater oft stärker im Servicebereich (z.B. am Schalter) eingesetzt sind, was mit einem weniger intensiven Kundenkontakt verbunden ist. Aufgrund dieser Eingrenzung ist weiterhin von einem homogenen Tätigkeitsprofil der befragten Personen auszugehen, wodurch sich geschilderte Situationen besser vergleichen lassen.

Die Sparkasse OÖ unterstützte die Untersuchung, indem sie den Zugang zu Kundenberatern ihres Instituts und die Durchführung der Interviews an deren Arbeitsplatz ermöglichte.

Eine schriftliche Einladung stellte den Erstkontakt zu der ausgewählten Befragtengruppe her, anschließend wurde telefonisch ein Gesprächstermin vereinbart. Die Berater zeigten sich dabei interessiert und kooperativ bezüglich des im Brief kurz vorgestellten Projekts. Die Teilnahme an der Untersuchung basierte auf Freiwilligkeit.

Durchführungszeitraum der Gespräche war September bis Oktober 2001. Die Gespräche wurden alle am Arbeitsplatz der Berater von ein und derselben Interviewerin durchgeführt. Insgesamt wurden 31 Interviews in 25 Geschäftstellen der Sparkasse OÖ durchgeführt, die sich über das gesamte Bundesland verteilen.

Die Interviews dauerten durchschnittlich 42 Minuten und wurden auf Tonband aufgezeichnet. Anschließend erhielten die Befragten einen Fragebogen (siehe Anhang) mit der Anweisung, ihn gleich auszufüllen, was etwa 5 bis 10 Minuten in Anspruch nahm. Der Fragebogen wurde ohne die Anwesenheit der Interviewerin ausgefüllt.

Im Interview kam meist eine angenehme Atmosphäre zustande. Die Individualkundenberater zeigten viel Routine in der Gesprächsführung, obwohl die Interviewsituation keine typische Berater-Kunde-Interaktion darstellt und daher eher fremd war.

4.3.2 Teilprojekt 2

Bevor die RGT-Interviews durchgeführt wurden, erfolgte eine telefonische Terminvereinbarung für eine Vorstellung des Projektes bei dem Geschäftsstellenleiter bzw. der Geschäftsstellenleiterin. Dieses informative Gespräch dauerte zwischen einer halben und zwei Stunden. Dieses Gespräch diente zum einen der Information der Geschäftsstelle über das Projekt, zum anderen dazu Kontrollvariablen zu erheben (wie z.B. ob es neue Mitarbeiter gibt; ob mit bestimmten Schwierigkeiten zu rechnen ist; ob es örtliche Veränderungen in der letzten Zeit gab usw.). Diese drei Gespräche verliefen sehr positiv mit dem Ergebnis, dass Termine für die Interviews vereinbart wurden und dass der Chef bzw. die Chefin sich bereit erklärten, ihre Mitarbeiter anhand eines von der Interviewerin mitgegebenen Übersichtsblattes über das Projekt zu informieren.

Es wurden 21 Einzelinterviews in 3 Geschäftsstellen durchgeführt mit einer durchschnittlichen Dauer von 2 Stunden pro Interview. Das längste Interview dauerte reichlich 3 Stunden, das kürzeste 1 Stunde. Alle Interviews wurden von ein und derselben Interviewerin (der Autorin selbst) durchgeführt, so dass sich eine Verzerrung durch mehrere Versuchsleiter ausschloss. Die Interviews wurden im Zeitraum von Oktober bis Dezember 2001 durchgeführt.

Die Akzeptanz der Befragung war sehr hoch, da in den meisten Fällen die Vorgesetzten dazu motivierten und die Anonymität der Befragung auch von ihrer Seite (Sparkassenseite) unterstrichen.

Im Durchschnitt konnten von jeder Person 12 Konstrukte, maximal bis zu 19, minimal 4 Konstrukte erhoben werden.

4.4 Stichprobenbeschreibung

4.4.1 Stichprobe 1

Individualkundenberater konzentrieren sich auf die Betreuung von gehobeneren Privatkunden und Kleinunternehmern. Innerhalb der Sparkasse OÖ sind insgesamt 141 Berater in dieser Funktion tätig (per 8.9.2001).

Die Befragten dieser Untersuchung wurden nach dem Prinzip der Zufallsstichprobe ausgewählt, wobei die Stichprobe hinsichtlich der Geschlechterverteilung teilbalanciert ist.

Bei qualitativen Untersuchungen spielt die Repräsentativität der Stichprobe eine untergeordnete Rolle, weil es um die Gewinnung typischer Deutungsmuster sozialer Realität geht und eher eine Auswahl typischer Befragungspersonen sinnvoll ist (vgl. Lamnek, 1995). Aufgrund der induktiven Vorgangsweise dieser Untersuchung fanden sich jedoch zu diesem Zeitpunkt noch keine Kriterien, anhand derer typische Fälle hinsichtlich sozialer Kompetenzen in der Kundenbetreuung herausgefiltert werden konnten.

Die Stichprobe lässt sich anhand folgender demographischer Merkmale näher beschreiben: Alter, Geschlecht, Schulbildung, Dauer der Berufserfahrung in der Sparkasse OÖ sowie Dauer der Verkaufserfahrung insgesamt.

Es ergibt sich folgende **Altersstruktur** der interviewten Kundenberater. Durchschnittlich sind die Befragten 39 Jahre (Standardabweichung $s = 8,10$), wobei der jüngste Berater 22 und der älteste 52 Jahre alt ist. Tabelle 1 zeigt die Altersverteilung nach Altersklassen und Geschlecht.

Tabelle 1: Altersverteilung nach Alterklassen und Geschlecht

			Geschlecht		Gesamt
			weiblich	männlich	
ALTER1	20-30 Jahre	Anzahl	2	3	5
		% der Gesamtzahl	6,5%	9,7%	16,1%
	31-40 Jahre	Anzahl	3	7	10
		% der Gesamtzahl	9,7%	22,6%	32,3%
	41-50 Jahre	Anzahl	5	8	13
		% der Gesamtzahl	16,1%	25,8%	41,9%
	51-60 Jahre	Anzahl	1	2	3
		% der Gesamtzahl	3,2%	6,5%	9,7%
Gesamt		Anzahl	11	20	31
		% der Gesamtzahl	35,5%	64,5%	100,0%

Verglichen mit der Altersverteilung aller Individualkundenberater der Sparkasse OÖ mit n=141 zeigt sich, dass das Durchschnittsalter der Stichprobe mit 39 Jahren geringfügig kleiner ist, als das der Grundgesamtheit von 41 Jahren. Die Altersverteilung der Individualkundenberater im ganzen Institut streut zwischen 22 und 55 Jahren. Auch hier deckt die Stichprobe beinahe den gesamten Altersbereich der Gesamtheit aller IKB ab.

Tabelle 2 zeigt die Altersverteilung der Grundgesamtheit aller IKB.

Tabelle 2: Alters- und Geschlechterverteilung der Grundgesamtheit

			Sex		Gesamt
			männlich	weiblich	
ALTER1	20 bis 30 Jahre	Anzahl	8	6	14
		% der Gesamtzahl	5,7%	4,3%	9,9%
	31 bis 40 Jahre	Anzahl	30	12	42
		% der Gesamtzahl	21,3%	8,5%	29,8%
	41 bis 50 Jahre	Anzahl	49	22	71
		% der Gesamtzahl	34,8%	15,6%	50,4%
	51 bis 60 Jahre	Anzahl	12	2	14
		% der Gesamtzahl	8,5%	1,4%	9,9%
Gesamt		Anzahl	99	42	141
		% der Gesamtzahl	70,2%	29,8%	100,0%

Hinsichtlich der Geschlechterverteilung wurde balanciert, wobei die Stichprobe einen etwas höheren Frauenanteil aufweist als die Grundgesamtheit.

Als höchste abgeschlossene **Schulbildung** gab knapp ein Fünftel der befragten Kundenbetreuer einen Hauptschulabschluss an, die berufsbildende mittlere Schule bzw. Matura absolvierten jeweils etwa ein Drittel und nicht ganz 10 Prozent schloss ein Studium, eine FH oder dergleichen ab.

Die **Berufserfahrung** der Individualkundenberater erfassten der Fragebogen in mehreren Items: Erstens wurde der Zeitraum erhoben, den man bisher als Kundenberater bei der Sparkasse OÖ tätig war, zweitens wurde nach Verkaufserfahrung vor dieser Tätigkeit gefragt.

Nur 7 der 31 Befragten sind erst bis zu 5 Jahren als Kundenberater tätig, demgegenüber stehen 5 Kundenberater, die bereits seit über 20 Jahren diese Funktion ausüben (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3: Berufserfahrung als Kundenberater(in) bei der Sparkasse

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig bis 5 Jahre	7	22,6	22,6	22,6
6 bis 10 Jahre	6	19,4	19,4	41,9
11 bis 15 Jahre	9	29,0	29,0	71,0
16 bis 20 Jahre	4	12,9	12,9	83,9
über 20 Jahre	5	16,1	16,1	100,0
Gesamt	31	100,0	100,0	

Dazu kommt die Verkaufserfahrung, die rund die Hälfte aller Befragten bereits vor ihrer Kundenberatertätigkeit bei der Sparkasse sammeln konnten. Durchschnittlich 9,5 Jahre wurde dabei Praxis überwiegend in der Sparkasse (10 Personen), aber auch bei anderen Banken (4 Personen), sowie in anderen Branchen (2 Personen) gesammelt.

Dieses Ergebnis verfestigt das Bild des Individualkundenbetreuers als erfahrenen Beratungsspezialisten, der mit Kunden schon jahrelang in Kontakt steht.

Das Tätigkeitsfeld eines Individualkundenbetreuers

Um einen Überblick über die Arbeitsinhalte und -bereiche der untersuchten Kundenbetreuer zu bekommen, wurden im Fragebogen neben demographischen Daten einige objektive Tätigkeitsmerkmale erfasst.

Welchen Stellenwert Kundengespräche im gesamten Arbeitsspektrum eines Beraters einnehmen, zeigt die Auswertung der Frage: *Welchen Anteil Ihrer Arbeitszeit machen folgende Tätigkeiten aus?*

Tabelle 4: Tätigkeitsfeld eines Kundenbetreuers (Angaben in Prozent)

	direkter Kundenkontakt	Telefongespräche mit Kunden	administrative Tätigkeiten	Besprech- ungen	sonstige Tätigkeiten
N	31	31	31	31	31
Gültig					
Fehlend	0	0	0	0	0
Mittelwert	45,71	21,52	21,13	9,29	5,90
Median	50,00	20,00	20,00	10,00	5,00
Standardabweichung	15,68	20,18	11,67	7,55	7,09

Etwa zwei Drittel seiner gesamten Arbeitszeit steht ein Individualkundenberater im telefonischen oder direkten Kontakt mit seinen Kunden, die ihm fix zugeteilt sind. von einem

Individualkundenbetreuer werden durchschnittlich 296 Kunden betreut und 17 Kundengespräche pro Woche geführt, wobei Telefonate nicht eingerechnet sind (siehe Tabelle 4). Dass nur ein Fünftel der Befragten angibt, mehr als 20 Gespräche in der Woche zu führen, lässt auf eine hohe Betreuungsintensität des einzelnen Individualkunden rückschließen (siehe Tabelle 5).

Tabelle 5: Anzahl der Kundengespräche (nicht telefonisch) pro Woche

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 bis 10	9	29,0	30,0	30,0
	11 bis 20	15	48,4	50,0	80,0
	21 bis 30	5	16,1	16,7	96,7
	30 und mehr	1	3,2	3,3	100,0
	Gesamt	30	96,8	100,0	
Fehlend	System	1	3,2		
Gesamt		31	100,0		

Hinsichtlich der Organisationsstruktur in einer Geschäftsstelle arbeiten Individualkundenbetreuer weitgehend selbständig und ziehen bei Kundengesprächen nur selten Kollegen wie z.B. Veranlagungsspezialisten hinzu.

Je nach Kundenanzahl und -struktur sind in den Geschäftsstellen der Befragten 1 bis 13 Individualkundenberater tätig. Inwiefern die Kundenbetreuer von ihren Kollegen sozial unterstützt werden, soll folgende Frage andeuten: *Wie oft besprechen Sie schwierige Entscheidungen aus der Kundenbetreuung mit Kolleginnen und Kollegen?*

Tabelle 6: soziale Unterstützung in der Kundenbetreuung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	selten	4	12,9	12,9	12,9
	meistens	21	67,7	67,7	80,6
	immer	6	19,4	19,4	100,0
	Gesamt	31	100,0	100,0	

Ein Großteil der Befragten gab an, „meistens“ oder „immer“ mit anderen über schwierige Entscheidungen zu sprechen (siehe Tabelle 6).

Diese offene Atmosphäre zeigt sich auch in der Bewertung des Arbeitsklimas durch die Befragten (siehe Tabelle 7). Über zwei Drittel bezeichneten das Klima in ihrer Geschäftsstelle

als „sehr gut“ bis „gut“, ein knappes Drittel bewertete es als „mittelmäßig“ und keine(r) der Befragten befand das Klima als „schlecht“ oder „sehr schlecht“.

Tabelle 7: Arbeitsklima in der Geschäftsstelle

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig sehr gut	8	25,8	25,8	25,8
gut	13	41,9	41,9	67,7
mittelmäßig	10	32,3	32,3	100,0
Gesamt	31	100,0	100,0	

4.4.2 Stichprobe 2

Die Auswahl der Probanden für dieses Teilprojekt erfolgte mithilfe einiger Restriktionen. Da dies ein Pilotprojekt ist, die Technik der Repertory Grids anzuwenden, um den Umgang miteinander und zu den Kunden zu erfassen, also den Anteil der Fähigkeiten eines Kundenberaters, der unter sozialer Kompetenz subsumiert werden würde, legten wir weniger Wert auf die Repräsentativität der Stichprobe. Der qualitative Ansatz ermöglichte eine kriteriengeleitete Auswahl. Die Hauptkriterien waren:

- 1) Die Geschäftsstellen haben mindestens 4 Mitarbeiter.
- 2) Die Mehrzahl Mitglieder der Geschäftsstelle kennen sich so gut, dass sie Aussagen übereinander treffen können.
- 3) Es gibt nach außen keine Schwierigkeiten der Mitarbeiter untereinander (gutes Klima), da es ethisch nicht verantwortlich wäre, in „Wunden zu bohren“, ohne anschließende Intervention.

An den Interviews nahmen nach Rücksprache mit einem Vertreter des Vorstands der Sparkasse Oberösterreich und einem Marktbereichsleiter alle Mitarbeiter von drei Geschäftsstellen aus Oberösterreich teil. Die Geschäftsstellen lagen in kleineren Ortschaften und in Städten und hatten im Durchschnitt 7 Mitarbeiter. Nähere Angaben zu den Geschäftsstellen werden aus Gründen der Vertraulichkeit und Anonymität nicht genannt.

Insgesamt wurden 15 Frauen und 6 Männer befragt. Die Probanden waren durchschnittlich 34 Jahre alt (Standardabweichung von 9,8), der/die jüngste Kundenberater/in war 19 Jahre alt,

der/die älteste war 52 Jahre alt. Es arbeiteten knapp dreimal so viele Frauen in den Geschäftsstellen wie Männer.

Die Verteilung von **Alter und Geschlecht über den ausgeübten Beruf** innerhalb der Geschäftsstelle zeigt deutlich, dass die Frauen in der Stichprobe in niedrigeren Positionen als Männer arbeiten (siehe Tabelle 8). Während die Frauen Privatkunden (d.h. weniger vermögenden Kunden) und das laufende Geschäft am Schalter bzw. am Marktplatz betreuen, arbeitet die Mehrheit der Männer unserer Stichprobe im Bereich der Individualkunden (vermögende Kunden und Klein- und Mittelunternehmen).

Insgesamt schätzten sich von den Befragten 6 Mitarbeiter als Servicemitarbeiter ein, 9 Mitarbeiter als Privatkundenbetreuer, 4 Mitarbeiter als Individualkundenbetreuer, 2 Mitarbeiter arbeiteten als Back- bzw. Mid-office-Mitarbeiter.

Tabelle 8: Kreuztabelle Alter, Beruf und Geschlecht

Count			BERUF				Total
SEX			Servicemit arbeiter/in	Privatkunden betreuer/in	Individual kundenbe treuer/in	Mid-/Back- Office-Mita rbeiter/in	
männlich	ALTERGR	21-30 Jahre		1	1		2
		31-40 Jahre		1	1		2
		41-50 Jahre			2		2
		Total		2	4		6
weiblich	ALTERGR	unter 21 Jahre		2			2
		21-30 Jahre	1	3			4
		31-40 Jahre	3	1		2	6
		41-50 Jahre	1	1			2
		über 50 Jahre	1				1
		Total		6	7		2

Bezüglich des höchsten **Schulabschlusses** gaben 95% an, entweder Matura (12 Personen), oder einen Abschluss einer höheren berufsbildenden Schule (8 Personen) zu haben. Lediglich 1 Person hat eine Lehre als höchsten Schulabschluss.

Die mittlere **Berufserfahrung** in der Kundenbetreuung der Sparkasse lag bei 12,3 Jahre, wobei das Minimum bei einer Back-Office-Mitarbeiterin mit 0 Jahren lag, da diese nicht direkt in der Kundenbetreuung tätig war, das Maximum lag bei 30 Jahren).

Für die Interviews war es ebenfalls relevant zu wissen, wie lange die Mitarbeiter bereits in der jeweiligen Geschäftsstelle tätig sind, d.h. wie lange sie bereits miteinander arbeiten und sich

gegenseitig kennen. Im Schnitt waren die Teilnehmer an der Untersuchung bereits 6 Jahre in der betreffenden Geschäftsstelle tätig (Min. 2 Monate, Max. 27 Jahre).

Jede Geschäftsstelle hatte einen/eine Geschäftsstellenleiter/in und die zwei größeren Geschäftsstellen hatten zusätzlich je einen/eine stellvertretende/n Geschäftsstellenleiter/in.

Da es für den Piloteinsatz der Methode in dieser Studie wichtig war, Mitarbeiter zu befragen, die in Geschäftsstellen mit einem guten Arbeitsklima arbeiten und sich gegenseitig so gut kennen, um übereinander Aussagen machen zu können, fallen auch die Angaben zur Arbeitszufriedenheit entsprechend positiv aus. Das Arbeitsklima wurde im Durchschnitt in den Geschäftsstellen mit gut bis sehr gut bewertet (Mittelwert von +2,52, bei einer siebenstufigen Kunin-Gesichter-Skala, die zur Berechnung in eine numerische Skala von -3 bis +3 übertragen wurde, Minimum von +1 und Maximum von +3).

Die räumlichen Bedingungen (eigener Raum, Marktplatzkonzept etc.) wurden vorwiegend als gut eingeschätzt (Mittelwert +1,76 auf einer siebenstufigen Kunin-Gesichterskala, die zur Berechnung in eine numerische Skala von -3 bis +3 übertragen wurde). Hier zeigte sich, dass zwei Geschäftsstellen zufrieden bis sehr zufrieden mit ihren räumlichen Bedingungen waren (Mittelwerte +2,13 und +2,33), während eine Geschäftsstelle eher unzufrieden war (Mittelwert -0,25).

5 Ergebnisse und Interpretation

5.1 Projekt 1

Mittels inhaltsanalytischer Verfahren ist es möglich, Rückschlüsse von vorliegendem sprachlichen Material auf nicht-sprachliche Phänomene zu ziehen. Die Interpretation erfolgt hinsichtlich repräsentierter emotionaler und kognitiver Befindlichkeiten oder Handlungsweisen (Lamnek, 1995).

In jedem der vorliegenden Interviews wurde nach einem kritischen Ereignis gefragt, das die Person positiv bewältigt hat, d.h. mit adäquaten sozialen Kompetenzen den erfolgreichen Ausgang der Situation herbeigeführt hat. Gleichfalls wurde in jedem Interview an zweiter Stelle nach einem weiteren kritischen Ereignis gefragt, in dem es den Kundenberatern nicht gelungen ist, durch Einsatz adäquater sozialer Fähigkeiten den Gesprächsausgang erfolgreich zu gestalten. Da Erfolg im Kundengespräch sehr schwer zu definieren und abzugrenzen ist, wurde als Eingangsfrage nach den persönlichen Erfolgskriterien in der Kundenbetreuung

gefragt. In die Auswertung der Forschungsfrage nach sozialen Kompetenzen im Kundengespräch fließen die erhobenen Kriterien erfolgreicher Kundenbetreuung nur als Kontrollvariable ein.

Die 59 erfassten Situationen im Kundenberatungsgespräch gliedern sich in 32 positive und 27 negative. Manche Kundenberater schilderten mehrere positive Situationen, einige Kundenberater konnten sich an keine Situation erinnern, in der es ihnen nicht gelungen ist, durch sozial kompetentes Verhalten den Gesprächsausgang erfolgreich zu gestalten. Dies erklärt sich vermutlich mit der sozialen Erwünschtheit von Antworten (man gesteht sich Fehler nicht zu) oder mit einer eventuellen Angst, dass die Daten doch an Vorgesetzte weitergegeben werden könnten.

Vor der inhaltsanalytischen Auswertung vorhandener Daten müssen diese in schriftlicher Form vorliegen. Dazu wurden alle Interviews vom Tonband wörtlich transkribiert. Dieser Zwischenschritt ist sehr zeitaufwendig, da das schriftliche Protokoll eine möglichst genaue Wiedergabe der Konversation darstellen soll und auch nicht-sprachliche Elemente, wie z.B. Pausen beinhaltet. Die transkribierten Interviews stellen den Kern der weiteren qualitativen Auswertung dar.

Bevor die ausführliche Darstellung des Kategoriensystems der kritischen Situationen erfolgt, werden einige objektive Situationsmerkmale der kritischen Ereignisse geschildert.

5.1.1.1 Objektive Situationsmerkmale kritischer Ereignisse

Jedes in sich abgeschlossene kritische Ereignis lässt sich zunächst anhand objektiver Merkmale wie Ort, Zeit, anwesende Personen, Gesprächsthema bzw. Anlass des Besuchs, etc. beschreiben. Als kritische Ereignisse gelten sowohl die Ereignisse, die die Kundenberater aus ihrer Sicht positiv bewältigten (kurz: positive Situation), als auch die Ereignisse, in denen es den Beratern aus ihrer persönlichen Sicht nicht gelang, das Kundengespräch erfolgreich zu führen (kurz: negative Situation).

Ort des Ereignisses. Die meisten kritischen Ereignisse (46) fanden direkt am Arbeitsplatz in der Geschäftsstelle statt. Es wurden in etwa ebenso viele positive (24) wie negative (22) kritische Ereignisse am Ort der Geschäftsstelle berichtet. Acht Gespräche fanden direkt beim Kunden statt, die in der Mehrzahl positive Situationen waren (6 von 8). Vier Ereignisse fanden am Telefon statt, wobei die Mehrheit negative Situationen waren (3 von 4).

Dauer der Ereignisses. Die positiven kritischen Ereignisse dauerten im Schnitt 50 min (Standardabweichung $s=31,26$), die negativen 43 min (Standardabweichung $s=38,73$). Sie unterschieden sich demnach kaum in der Dauer. Das Ereignis, das am längsten andauerte, war ein negatives mit 180 min Dauer. Das längste positive Ereignis dauerte 150 min. Die Minima liegen bei positiven wie negativen Situationen bei 5 bzw. 4 min.

Dauer der Kundenbeziehung. Bezüglich der Dauer der Kundenbeziehung vor Eintritt des kritischen Ereignisses unterschieden sich positiv und negativ bewältigte Situationen kaum (siehe Tabelle 9).

Tabelle 9: Kreuztabelle Kritisches Ereignis und Dauer der Kundenbeziehung

Count		Dauer der Kundenbeziehung			Total
		Erstgespräch	ist schon länger Kunde	nicht Kunde	
POS_NEG	positive Situation	15	16	1	32
	negative Situation	14	12		26
Total		29	28	1	58

Zusammenhang von Geschlecht der Kunden und Kundenberater. Bei den positiv geschilderten Ereignissen zeigt sich kein Zusammenhang von Geschlecht des Kunden und dem Geschlecht des Kundenberaters. Bei den negativ erlebten Situationen zeigt sich, dass Frauen in der Position einer Kundenberaterin ausschließlich negative Ereignisse mit männlichen Kunden schildern (siehe Tabelle 10). Weibliche Kundenberaterinnen schildern nie Situationen, in denen Ehepaare die Kunden sind, währenddessen männliche Kundenberater 4 solche Situationen anführen, wobei drei positiv und eine negativ ist.

Tabelle 10: Kreuztabelle Geschlecht des Kundenberaters * Geschlecht des Kunden

Count			Geschlecht des Kunden			Total
			weiblich	männlich	(Ehe)paar	
männlich	POS_NEG	positive Situation	6	13	3	22
		negative Situation	7	9	1	17
	Total		13	22	4	39
weiblich	POS_NEG	positive Situation	4	6		10
		negative Situation		9		9
	Total		4	15		19

Alter der Kunden. Das Alter der Kunden spielt keine Rolle in bezug darauf, ob eine Situation positiv oder negativ bewältigt wurde. Gleichfalls zeigen sich Gleichverteilungen des Alters der Kunden über die Kundenberater.

Beruf des Kunden. Am häufigsten sind die Kunden in den geschilderten kritischen Ereignissen selbstständig (24). Am zweithäufigsten treten Pensionisten in diesen Situationen als Kunden auf (15). Dies hängt vermutlich mit dem kundentypenorientierten Betreuungskonzept der Sparkasse OÖ zusammen. Da es sich bei der vorliegenden Stichprobe um Individualkundenbetreuer handelt, ist es nachvollziehbar, dass selbstständige Kunden die größte Gruppe sind, da dies dem Kundenklientel der vermögenderen Kunden und Kleinunternehmer entspricht. Da diese Kunden nach ihrem Austritt aus dem Berufsleben weiterbetreut werden, erklärt sich auch der Anteil an Pensionisten. Der berufliche Status des Kunden hängt in keiner Form damit zusammen, ob eine Situation positiv oder negativ erlebt wurde (siehe Tabelle 11).

Tabelle 11: Kreuztabelle Kritisches Ereignis und Beruf des Kunden

Count		Beruf des Kunden					Total
		selbständig	in Pension	angestellt	nicht berufstätig	sonstige	
POS_NEG	positive Situation	12	9	6	3	2	32
	negative Situation	12	6	6			24
Total		24	15	12	3	2	56

Gesprächsthema bzw. Anlass des Kundengesprächs. Am häufigsten treten kritische Situationen auf, wenn es um das Thema Veranlagungen geht (22 Ereignisse). Unterschiede zwischen positiv und negativ bewältigten Situationen zeigen sich tendenziell bei Veranlagungen, es werden mehr positive Ereignisse geschildert, in denen es um Anlagen geht (14 zu 8; siehe Tabelle 12). Reklamationen werden häufiger als negative Ereignisse geschildert (5 zu 2). Todesfall und Scheidung werden nur in positiven Situationen erwähnt.

Tabelle 12: Kreuztabelle Art der Situation * Gesprächsthema

Häufigkeiten	Gesprächsthema								
	Veranlagun g	Finanzierun g	Kredi t	Reklamatio n	Sicherheite n	Todesfal l	Scheidun g	sonstige s	Tota l
positive Situation	14	4	1	2	3	2	1	5	32
negative Situation	8	4	1	5	5			4	27
Total	22	8	2	7	8	2	1	9	59

5.1.1.2 Kategorien kritischer Situationen

Die Situationen beinhalten über die objektiven Merkmale hinaus noch Einstellungen, Meinungen und Verhaltensweisen, deren Interpretation ein subjektiver Prozess ist. Bei der Auswertung qualitativer Daten spielt letztlich die Interpretation der Kommunikationsinhalte zur Gewinnung von Hypothesen eine zentrale Rolle. Den Handlungsmustern wird eine Struktur zugrundegelegt, die schließlich eine Typenbildung generiert (vgl. Lamnek, 1995).

Die Systematisierung und Kategorisierung der Situationen wurde induktiv durchgeführt, indem die Ereignisse in zusammengehörige Cluster sortiert wurden.

Tabelle 13: Kategorien kritischer Ereignisse in der Kundenbetreuung

Positive Situationen	Negative Situationen
<i>I. Vertrauensvolle Kundenbeziehung</i>	<i>IV. Problematische Kundenbeziehung</i>
1. Akzeptanz des Kunden gewinnen und ausbauen	6. Vorurteile, negative Einstellung gegenüber dem Kunden haben
	7. Vertrauen von Kunden <u>nicht</u> gewinnen
	8. Schwierige Kundenbeziehung zu männlichen Kunden bei Kundenberaterinnen
<i>II. Geschickter Gesprächsverlauf</i>	<i>V. Problematischer Gesprächsverlauf</i>
2. ehrlich, gewissenhaft und im Interesse des Kunden handeln	9. zu sachliche Gesprächsführung
3. Reklamationsgespräche und Verhandlungen geschickt führen	10. Bedürfnisse, Angebote nicht konkretisieren
	11. nicht „nein“ sagen
<i>III. Schicksalsschläge des Kunden</i>	<i>VI. Externe Belastungen</i>
4. Tod eines Kunden mit Hinterbliebenen einfühlsam abwickeln	12. durch unerwartete Situationen irritieren lassen
5. familiäre Konflikte des Kunden neutral und diskret behandeln	13. auf Konflikte zwischen Kunden und familiäre Konflikte zu wenig oder überreagieren

Die Kategoriebildung wurde in mehreren Schritten durchgeführt: Aus jedem Interview wurden die Ausschnitte entnommen, in denen sich der Interviewpartner zum Gegenstand der Forschungsfrage äußert.

Aus diesem überschaubaren Material wurde dann induktiv eine Struktur herausgefiltert. Es wurde zuerst eine kleine Anzahl von Ereignissen nach Ähnlichkeit in Stöße sortiert. Dadurch

entstanden einige Probekategorien, welchen weitere Ereignisse zugeordnet wurden. Dabei wurden die Kategorien immer wieder neu definiert bzw. um neue Kategorien erweitert. Dieser induktive Prozess wurde so lange fortgeführt, bis alle Ereignisse in Cluster sortiert werden konnten.

Schließlich wurden die großen Kategorien in kleinere Gruppen unterteilt, in denen Ereignisse zusammengefasst wurden, die beinahe dasselbe Verhalten beschreiben. Zum Schluss wurden die Kategoriebezeichnungen hinsichtlich der zugehörigen Ereignisse überprüft.

Die einzelnen „Subkategorien“ konnten schließlich in wenige „Metakategorien“ unterteilt werden, die auf einer allgemeineren Ebene liegen.

Eine erste Sortierung ergab 13 „Subkategorien“ positiver und negativer Situationen, die 6 „Metakategorien“ auf allgemeinerer Ebene zugeordnet werden können (siehe Tabelle 13). Zwei positive und 5 negative Situationen konnten nicht zugeordnet werden.

Das Kategoriensystem wird im folgenden näher beschrieben und mit Originalzitaten aus den Interviews hinterlegt.

I. Vertrauensvolle Kundenbeziehung

Diese Metakategorie bildet sich aus nur einer Subkategorie, der insgesamt 11 kritische Ereignisse zugeordnet wurden.

1. Akzeptanz des Kunden gewinnen und ausbauen

Diese Kategorie ist durch folgende Situationsmerkmale und Verhaltensweisen gekennzeichnet: Kontakt zum Kunden herstellen, Selbstdarstellung der Kundenberater, Zeigen von Interesse an Bedürfnissen, Signalen und Reaktionen des Kunden.

Zitat: „...habe mich vorgestellt und: ‚Haben Sie kurz drei Minuten Zeit?‘ ... Habe ich sie dann zu mir zum Schreibtisch hinten zurück und habe sie mal ordentlich begrüßt und habe zu ihr dann gesagt: ‚Sie, das was wir da herinnen reden ist Bankgeheimnis und vertraulich.‘ Das ist eh klar, das ist wichtig. Ja und dann hat sie sich gleich niedergesetzt und wir haben ein bisschen geredet ...“

Zitat: „...dann hat sich das einfach wirklich so gut entwickelt. Und dann sind wir über alles dann noch zu reden gekommen. Und dann sind wir noch draufgekommen, dass wir eigentlich, obwohl sie eigentlich irgendwo von XY ist, ah, eine gleiche Bekannte haben....“

Zitat: „...ich bin auf ihre Tätigkeit, auf ihre selbständige Tätigkeit eingegangen. Habe mich für die einzelnen Punkte interessiert. ... auf einer persönlichen Ebene...“

II. **Geschickter Gesprächsverlauf**

Diese Metakategorie bildet sich aus zwei Subkategorien. Insgesamt wurden 14 Ereignisse zugeordnet. Die Ereignisse, die in dieser Metakategorie zusammengefasst werden, beziehen sich alle den Gesprächsverlauf der spezifischen Situationen, der durch die Gesprächsführung der Kundenberater und deren Einstellung zum Kunden positiv beeinflusst wurde.

2. ehrlich, gewissenhaft und im Interesse des Kunden handeln

Die Subkategorie beinhaltet 7 kritische Ereignisse. Gekennzeichnet ist die Kategorie durch Verhaltensweisen der Kundenberater, die Ehrlichkeit gegenüber dem Kunden betonen wie z.B. sich auf die Seite des Kunden stellen, „mit offenen Karten spielen“ und Geschäftsinteressen aufschieben.

Zitat: „...Und dann hat es eigentlich schon sehr klärende und ehrliche Gespräche gegeben ... und ich habe dann dem Kunden sämtliche Situationen vor Augen geführt, die passieren könnten, wenn mit der Finanzierung etwas nicht klappt...“

Zitat: „...Wir wollen eher, dass wir die Karten auf den Tisch legen, und wir sagen so und so stehen wir zu der Sache. ... dass man wirklich neben dem Kunden sitzt, dass man gemeinsam sagt, so schaut es für uns aus...“

Zitat: „...es ist irrsinnig schwierig gewesen, weil die Kunden wirklich versteift waren, dass sie eben gewisse Aktien kaufen, absolut kein Hintergrundwissen. Das habe ich versucht, den Kunden schön langsam zu erklären ... Sie haben es dann verstanden ... Und wir sind dann eigentlich, ja sehr positiv auseinander gegangen ... sind beide zufrieden...“

3. Reklamationsgespräche und Verhandlungen geschickt führen

Insgesamt sind dieser Kategorie 7 kritische Ereignisse zugeordnet. Diese Kategorie beinhaltet Situationen, in denen es vorwiegend um Reklamationen und Beschwerden geht. Verhaltensweisen, die in dieser Kategorie zum Tragen kommen, sind vor allem: Reklamationen und Beschwerden ins Positive umkehren, enttäuschte Kunden ausreden lassen, Vertrauensbasis *wieder* aufbauen.

Zitat: „...Also, er war verärgert, weil er eben gesehen hat, dass er einfach zu viel, zu hohe Zinsen gezahlt hat. ... ich war mir bei Beginn des Gespräches war ich mir klar darüber, dass der Kunde da absolut im Recht ist - ich habe ihm natürlicherweise dann zum Großteil bestätigt, also dass er da Recht hat und dass wir da sicher eine Basis finden werden... Ich habe ihm natürlich auch widersprochen, ich meine ich habe als erstes einmal den Grund, warum die Situation überhaupt entstanden ist...“

Zitat: „...dass ich ihn [Kunde] eben sofort vom Anklageprinzip weggebracht habe. D.h., ich habe ihm genau die Argumente geliefert, auf die er eigentlich reagiert hat...“

Zitat: „...Ich habe ihm beigeplottet, dass es für ihn eine ganz schlechte Situation ist... und ich habe ihm das Gefühl gegeben, dass es mir genauso ginge, wenn ich in seiner Situation wäre. Damit hat er sich mit seinem Problem so ernst genommen gefühlt... Und dieses Ernstnehmen seiner Sorgen, also ich glaube, das war die Wende in seiner Einstellung...“

III. Schicksalsschläge des Kunden

Diese Metakategorie enthält zwei Unterkategorien. Insgesamt können dieser Metakategorie 5 kritische Situationen zugeordnet werden. Die Ereignisse in dieser Kategorie werden von familiären Tragödien seitens der Kunden dominiert. Die Unterscheidung in die zwei Subkategorien erfolgt, weil sich die Verhaltensweisen auf unterschiedliche Auslöser in zwei Gruppen teilen.

4. Tod eines Kunden mit Hinterbliebenen einfühlsam abwickeln

In dieser Kategorie wurden drei kritische Ereignisse subsummiert. Der äußere Umstand ist hier der Tod eines Kunden. Hier dominiert einfühlsames Verhalten gegenüber den Angehörigen, zuhören und auf persönlicher Ebene mit ihm zu sprechen.

Zitat: „...die Formalismen ... eben so schonend wie möglich abzuwickeln bzw. jegliche Arbeit, die damit verbunden war, oder jegliche Wege, die damit verbunden waren, abzunehmen, dass sie so weit wie möglich von dem freigespielt war ... Die Abwicklung und das Drumherum hat für sie so gepasst, dass sie gesagt hat: ‚So ich wechsele jetzt von der anderen Bank zu Euch her‘...“

Zitat: „...Damit ich einmal sehe, wie er reagiert, jetzt auf den Tod seiner Mutter hin, also wie es ihm geht dabei und ob er jetzt – weil das sieht man eh und das spürt man eh, ob er dann da jetzt mehr Gespräch will oder das so schnell wie möglich abgehandelt haben will und gleich wieder gehen will... Und, ähm, dann ist das irgendwie doch eben auf die persönliche Schiene rübergekommen. Dann hat er eben ein bisschen etwas erzählt...“

5. familiäre Konflikte des Kunden neutral und diskret behandeln

Dieser Kategorie wurden zwei kritische Ereignisse zugeordnet. Thema dieser Kategorie sind Gesprächssituationen, in denen familiäre Konflikte ins Beratungsgespräch getragen werden. Die Verhaltensweisen in solchen Situationen sind von Sachlichkeit, Nicht-Einmischen und Diskretion dominiert.

Zitat: „...dürft offensichtlich mit dem Sohn irgendwelche Differenzen gegeben haben... Bei familiären Sachen muss man sehr, sehr neutral bleiben. Also für keinen Partei ergreifen. Es wäre der größte Fehler, wenn ich jetzt nur für die Mutter sprechen würde und den Sohn links liegen lasse und umgekehrt genauso...“

Zitat: „...weil das dann alles irgendwie so sachlich dann abgelaufen ist, war es sicher nicht unangenehm [für den Kunden]...“

IV. Problematische Kundenbeziehung

Dieser Metakategorie besteht aus drei Subkategorien mit insgesamt 7 zugeordneten kritischen Ereignissen. Diese Metakategorie repräsentiert Ereignisse, in der aus verschiedenen Gründen die Kundenbeziehung schlecht war bzw. sich verschlechtert hat.

6. Vorurteile, negative Einstellung gegenüber dem Kunden haben

Die Subkategorie fasst 2 kritische Ereignisse zusammen. In den Situationen lösten Vorurteile gegenüber Kunden Schwierigkeiten in der Kundenbeziehung aus.

Zitat: „...Über den war ich so informiert, dass eben Mitarbeiter das schon gesagt haben, also absolut schwierig und eigentlich was zu seinem Alter überhaupt nicht passt...“

Zitat: „...Ich wollte ihr einmal zeigen, dass ich auch einmal der Stärkere bin...“

7. Vertrauen von Kunden nicht gewinnen

Diese Subkategorie repräsentiert 3 kritische Ereignisse, in denen es den Kundenberatern nicht gelungen ist, Vertrauen von Kunden zu gewinnen und die Kundenbeziehung positiv und stabil zu gestalten.

Zitat: „.....da ist es mir nicht gelungen, dass ich ihm irgendwie ein positives Gefühl vermittelt hätte...“

Zitat: „...Das ist ein emotionaler Mensch und kein logischer, scheinbar. Solche Menschen sind schwierig, wo man nicht mit Argumenten kommen kann... Den Kunden zu beruhigen und eigentlich schon unsere Konditionen zu verkaufen, da habe ich das Ziel nicht erreicht...“

Zitat: „...er hat gemeint, ich würde ihm persönlich zuwenig Vertrauen entgegen bringen...“

8. Schwierige Kundenbeziehung zu männlichen Kunden bei Kundenberaterinnen

Diese Subkategorie repräsentiert 2 kritische Ereignisse, in denen sich schwierige Kundenbeziehungen mit männlichen Kunden durch die geminderte Akzeptanz weiblicher Kundenberaterinnen durch männliche Kunden entwickeln.

Zitat: „...der war einfach nicht zufrieden damit mit meinem Angebot ... ja ist dann im Endeffekt zu meinem Vorgesetzten gegangen um eben diese Zinsspanne mit ihm auszuhandeln ... er kann mit Frauen nicht so ganz besonders, darum habe ich ihn zu einem Herrn in die Betreuung gegeben...“

Zitat: „...es gibt einfach viele Kunden, die kommen und sagen: 'Kann ich einen Berater sprechen.' Vielleicht hätte es mir geholfen, wenn ich gleich ein Mann gewesen wäre...“

V. Problematischer Gesprächsverlauf

Diese Metakategorie beinhaltet drei Subkategorien mit insgesamt 9 kritischen Ereignissen. In dieser Metakategorie sammeln sich Gesprächssituationen, mit denen die Kundenberater unzufrieden waren, weil durch den Verlauf des Gesprächs nicht die Ergebnisse erzielt wurden, die angestrebt waren. Die Subkategorien zeigen verschiedene Muster misslungener Gesprächsführung.

8. zu sachliche Gesprächsführung

In dieser Subkategorie werden 3 kritische Ereignisse zusammengefasst. Die Kundenberater führten das Gespräch zu stark dominiert von sachlichen Aspekten und vernachlässigten dabei die persönlichen. Der Kunde wurde im Gespräch im übertragenen Sinne nicht dort „abgeholt“, wo er stand. Die Kundenbeziehung wurde jedoch als positiv beschrieben, weswegen diese Kategorie zur Metakategorie „Problematischer Gesprächsverlauf“ zugeordnet wurde.

Zitat: „...Ich denke, dass ich ihm die Situation erklärt habe... Wenn er so weitermacht, wie sich das weiterentwickelt und wo das für ihn endet. Und auf der anderen Seite hätte ich ihm gezeigt, wie man das vermeiden kann, also, ich meine ich hätte ihm eine Möglichkeit gezeigt, wie's er vermeiden kann und wenn er wieder in solche Situationen kommt, dass er, sage ich, gewappnet ist dagegen ... Das ist aber für ihn überhaupt nicht positiv gewesen ... Ich war eigentlich verblüfft, dass er so, ja eben so emotional reagiert hat auf das Ganze ... Er war einfach von der emotionalen Seite nicht ab zu bewegen... vielleicht der Aufbau vom Gespräch her nicht richtig...“

Zitat: „...Zuerst hat man den Eindruck gehabt, er war zufrieden, und dann – nur dass er wegen einer kleinen Sache, die eigentlich gar nicht so wichtig – ich meine, wichtig? – ja, für mich war das, ich habe geglaubt, dem Kunden ist das nicht so wichtig...“

9. Bedürfnisse, Angebote nicht konkretisieren

In dieser Subkategorie werden 4 kritische Ereignisse zusammengefasst. Den Kundenberatern gelingt es nicht, die Bedürfnisse des Kunden zu konkretisieren und konkrete Angebote zu machen. Das Gespräch läuft zu sehr auf einer allgemeinen Ebene ab.

Zitat: „... Dann habe ich auch wieder ein Angebot gemacht ... Der hat ihm nicht einmal so schlecht gefallen. Dann hat er wieder überlegt... Ich glaube, das ist ein Kunde, dem man nicht fünf verschiedene Sachen anbieten sollte. Weil dann entscheidet er sich sowieso nicht. Also, da sollte man eigentlich höchstens eins bis zwei Sachen anbieten, weil, das ist schon das meiste, das der verträgt...“

Zitat: „...Ich hätte vielleicht den Mut aufbringen sollen, äh, zu sagen, 'Herr Sowieso, Sie gehen. Bitte klären Sie mir das jetzt auf Ort und Stelle ab wegen der Sicherstellung, denn sonst muss ich sagen, wir arbeiten nicht mehr zusammen.' Eben ihm das so konkret zu sagen...“

Zitat: „...Und halt auf allgemeine Floskeln, auf allgemeinen Smalltalk übergegangen bin, weil ich gemerkt habe, da ist nichts drinnen. Ich meine, das spürt man...“

10. nicht „nein“ sagen

Zwei kritische Ereignisse wurden dieser Kategorie zugeordnet. In Situationen dieser Kategorie ist es den Kundenberatern nicht gelungen, auf Kundenanfragen „nein“ zu sagen, wodurch sie diese und andere Kunden nicht adäquat behandeln konnten.

Zitat: „...habe etwas vorgehabt und, äh, und es kommt jemand unangemeldet herein ... wenn ich unter Zeitdruck stehe dann spür´ ich selbst, dass ich unruhig bin, dass ich geistig eigentlich nicht mehr 100%ig beim Kunden bin...“

Zitat: [während eines Gespräch mit Kunden in Anwesenheit der Kunden kurz vor 12 Anruf entgegengenommen wegen Fondkurse] „...zu Beginn des Gespräches, Telefonates, glaubt man, das ist nur kurz und dann ist man mitten drin. Und dann ist das auch furchtbar schwierig zu sagen dem Kunden, eigentlich ist die Zeit abgelaufen, ich ruf dann wieder zurück ... jedem will man es recht machen, und dann weiß ich jetzt selber nicht im nachhinein, was hätte ich sagen sollen ...“

VI. Externe Belastungen

Zwei Subkategorien repräsentieren diese Metakategorie mit insgesamt 6 zugeordneten kritischen Ereignissen. Die Metakategorie ist charakterisiert durch Situationen, die außerhalb des Einflussbereichs der Kundeberater liegen, in denen es den Kundenberatern nicht möglich ist, sich vorzubereiten.

11. durch unerwartete Situationen irritieren lassen

Die Kategorie beinhaltet zwei kritische Ereignisse und umfasst Situationen, die die Kundenberater nicht vorhersehen und sich deswegen nicht darauf vorbereiten konnten. Unterschied dieser Kategorie zur Kategorie 6 besteht darin, dass in Kategorie 6 die Vorurteile dominieren, in dieser Kategorie aber die unerwartete Situation (die durch ein Vorurteil entstehen kann).

Zitat: „...Also, das Haus, wir haben schon einmal bei der Tür fast einbrechen müssen ... Und dann geht man einen Stock höher, dort hat es ausgeschaut, so was haben sie noch nie gesehen ... ich habe mich nicht wohl gefühlt... Sie hat auch beim Angebot kaum zugehört ... Sie hat immer angeschaut, wie ich auf alles reagiere... Ich hätte mir das nie erwartet, dass ich da mit einem Kunden rede, der da [Betrag] Millionen liegen hat und weitere [Betrag] Millionen in Liegenschaftsvermögen... ich war mit einer Situation konfrontiert, auf die ich in keinster Weise irgendwie mich vorbereiten konnte im Kopf...“

Zitat: „.....es hat noch nie jemand so direkt schon eine [Objekt] finanziert. Man weiß nicht wie das läuft, was das abwirft, man hat sich da nur an irgendwelche laienhaften Angaben festhalten können: ... was bringt das, was bringt das? Das war eigentlich wirklich das Thema, wo wir gesagt haben, wir trauen uns einfach nicht drüber...“

12. auf Konflikte zwischen Kunden und familiäre Konflikte des Kunden zu wenig oder überreagieren

Vier Ereignisse wurden der letzten Kategorie zugeordnet. Diese Situationen überforderten die Kundenberater emotional und sozial. Dass sehr identische Ausgangssituationen mit entweder zu heftiger emotionaler Reaktion oder zu starker Sachlichkeit keinen Erfolg zeigten, deutet darauf hin, dass diese Situationen kaum von den Kundenberatern beeinflusst werden können.

Zitat: „...die zwei Geschäftsführer, die haben sich gegenseitig die Schuld am Versagen des Unternehmens in die Schuhe geschoben. Also, das war unglaublich, bis wir da einmal auf einen Punkt gekommen sind ... da war einmal sicher beim Erstgespräch zu 80 % in etwa auf einer reinen emotionalen Ebene...“

Zitat: „...ich das geschafft habe, mit der Mutter noch eine weitere Bürgschaft ... Das hat dem Kunden wieder nicht gepasst und sind dann streitend geworden...“

Zusammenfassend betrachtet, ergibt die Kategorisierung der positiv und negativ bewältigten kritischen Situationen drei große Bereiche, in denen sich die soziale Kompetenz von Kundenberatern etabliert. Obwohl die Anzahl der Unterkategorien unterschiedlich ist, lassen sich sowohl positive als auch negative Situationen in diese drei Bereiche ordnen. Vertrauensvolle und problematische Kundenbeziehung sind Pole eines Bereichs der Kundenbeziehung. Geschickter und problematischer Gesprächsverlauf liegen auf dem Kontinuum des Gesprächsverlaufs. Schicksalsschläge des Kunden lassen sich in externen Belastungen wiederfinden und zu einem Bereich externe Belastungen vereinen.

Verhaltensweisen, die zu den jeweiligen Metakategorien gehören und jeweils den Ausgang der Situation positiv oder negativ beeinflussen, lassen sich adäquat in drei Hauptbereiche teilen:

1. Fähigkeiten zur Beziehungsgestaltung,
2. Fertigkeit der Gesprächsführung (inklusive der ehrlichen Einstellung gegenüber dem Kunden) und

3. Fähigkeiten, sich auf externe Faktoren (wie schwerwiegende Lebensereignisse des Kunden, Unvorhergesehenes) einstellen und damit umgehen zu können.

In diesen drei Bereichen subsumieren sich die unterschiedlichen Verhaltensweisen, die das kritische Ereignis zu einem erfolgreichen oder weniger erfolgreichem Abschluss bringt.

Betrachtet man die Anzahl der Nennungen sowohl bei negativen als auch bei positiven kritischen Ereignissen lässt sich feststellen, dass die Kategorie Gesprächsverlauf bei allen kritischen Situationen am häufigsten auftritt (siehe Abbildung 2). Die Fähigkeit zur Gesprächsführung, einschließlich der Fähigkeit, Konflikte im Gespräch zu lösen, scheint für Kundenberater die wichtigste Fähigkeit im Umgang mit Kunden zu sein, um die Kundenberater-Tätigkeit erfolgreich zu gestalten.

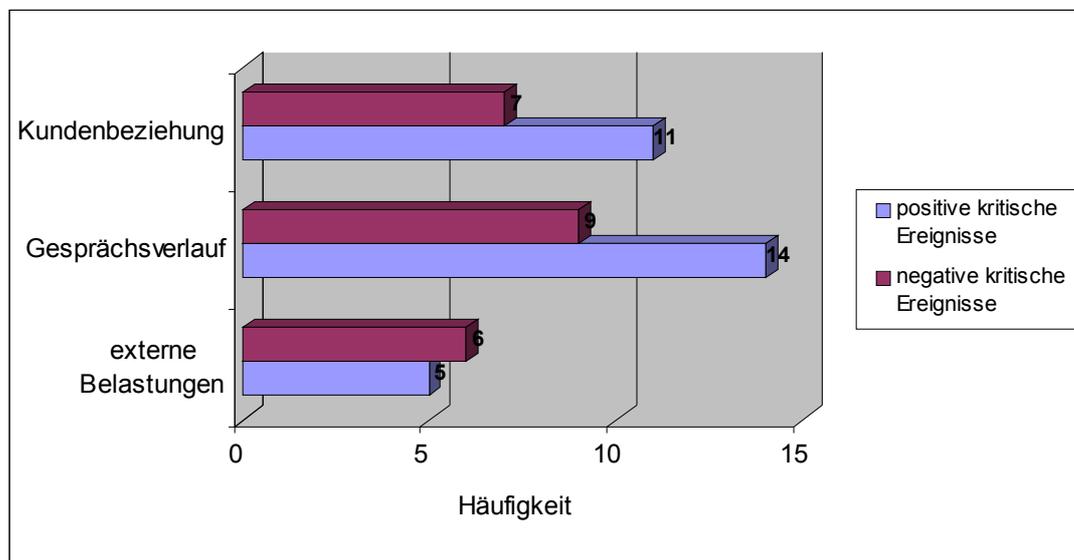


Abbildung 2: Absolute Häufigkeit kritischer Ereignisse in der Zuordnung zu Metakategorien

Die Kundenbeziehung ist die zweitwichtigste Voraussetzung für erfolgreiche Kundenbetreuung. Das heißt, die Fähigkeit zum Aufbau und Erhalten von Beziehungen ist für eine erfolgreiche Kundenbetreuung unbedingt erforderlich.

Kritische Ereignisse, die der Kategorie „Externe Belastungen“ zugeordnet werden konnten, wurden bei negativen kritischen Situationen prozentual zur Gesamtzahl der erhobenen negativen Situationen häufiger genannt als bei positiven Situationen. Ereignisse, in denen Unvorhergesehenes passiert, auf das man sich vorher nicht vorbereiten oder einstellen kann, werden als belastend erlebt. Häufiger können diese Ereignisse nicht adäquat bewältigt werden, weil ein Mangel an Bewältigungsmöglichkeiten bei den Kundenbetreuern herrscht. In den

Situationsbeschreibungen wird vor allem deutlich, dass es selbst erfahrenen Betreuern, die solche Situationen bereits erlebt haben, auch nachher nicht klar ist, was sie hätten tun können.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass sich die positiven kritischen Ereignisse in 5 Subkategorien zusammenfassen lassen, während die negativen kritischen Ereignisse zu 8 Subkategorien zuordnen lassen. Die durchschnittliche Anzahl von kritischen Ereignissen bei den negativen Situationen ist darum geringer als bei den positiven Situationen. Die negativen kritischen Ereignisse spiegeln eine größere Heterogenität wider als die positiven kritischen Ereignisse (siehe Abbildung 3).

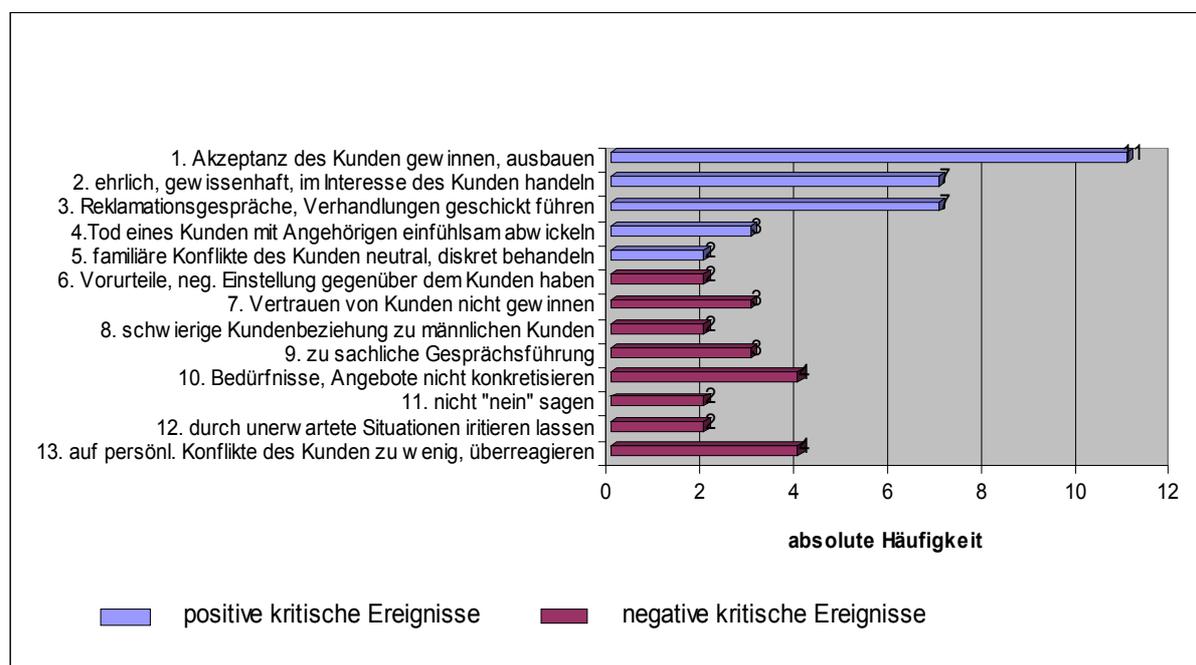


Abbildung 3: Absolute Häufigkeiten positiver und negativer kritischer Situationen in Subkategorien

Die Kategorisierung stellt eine Arbeitsversion dar, die durch andere Beurteiler noch validiert werden muss, was aufgrund der kurzen Projektdauer und der geringen verfügbaren ökonomischen Ressourcen nicht realisierbar ist.

5.2 Projekt 2

5.2.1 Hauptbestimmungsstücke sozialer Kompetenz

Im Teilprojekt 2 wurden insgesamt 256 Konstruktpaare, das sind 612 Merkmale, von 21 Probanden erhoben. Die Konstruktpaare dienen zur Beschreibung des Umgangs der Kundenberater mit Kunden und untereinander. Die Konstruktpaare wurden nach semantischer Ähnlichkeit klassifiziert. Auf die Beschreibung der Auswertungsprozedur wird hier verzichtet, da dieselben Schritte gegangen wurden wie bei der Auswertung der kritischen Ereignisse (siehe Kapitel 5.1).

Insgesamt konnten 230 Konstruktpaare in 19 Kategorien klassifiziert werden. Eine Kategorie besteht aus mindestens 3 Konstruktpaaren. Die restlichen 36 Konstruktpaare wurden aus zwei Gründen nicht kategorisiert. Sie bezogen sich einerseits auf Fachwissen oder Erfahrung und wurden aus der Analyse ausgeschieden, da sie sich auf die fachliche und nicht soziale Kompetenz der Mitarbeiter beziehen. Andererseits kamen sehr spezielle individuelle Konstrukte vor, die sich aus dem individuellen Erfahrungshintergrund einzelner Personen ergaben und nicht verallgemeinert werden konnten.

Die Benennung der Kategorien wurde nahe den Konstrukten gewählt. In den meisten Fällen wurde nur die für soziale Kompetenz positive Seite zur Benennung gewählt, bis auf einige Ausnahmen, in denen es keine eindeutige mehrheitliche positive Bewertung der einen oder anderen Seite gab. In letzteren Fällen wurden auch für die Kategorienbezeichnung beide Pole stehen gelassen. Als positiv für soziale Kompetenz galt der Konstruktpol, der jeweils dem ideal sozial kompetenten Kundenberater zugeordnet wurde. Erfolgte die Zuordnung nicht eindeutig zu einem Pol durch verschiedene Personen, dann wurden beide Pole in die Benennung der Kategorie einbezogen.

Merkmale, die im beruflichen Umgang mit Menschen als wichtig gelten, beziehen sich vorwiegend auf Charaktereigenschaften und Verhaltensweisen, in denen sich bestimmte Eigenschaften manifestieren. In den acht größten Kategorien (mindestens 10 Nennungen) können 161 Konstrukte zusammengefasst werden (siehe Abbildung 4). Eine nähere Beschreibung dieser Kategorien und Beispiele für subsummierte Konstrukte finden sich in Tabelle 14.

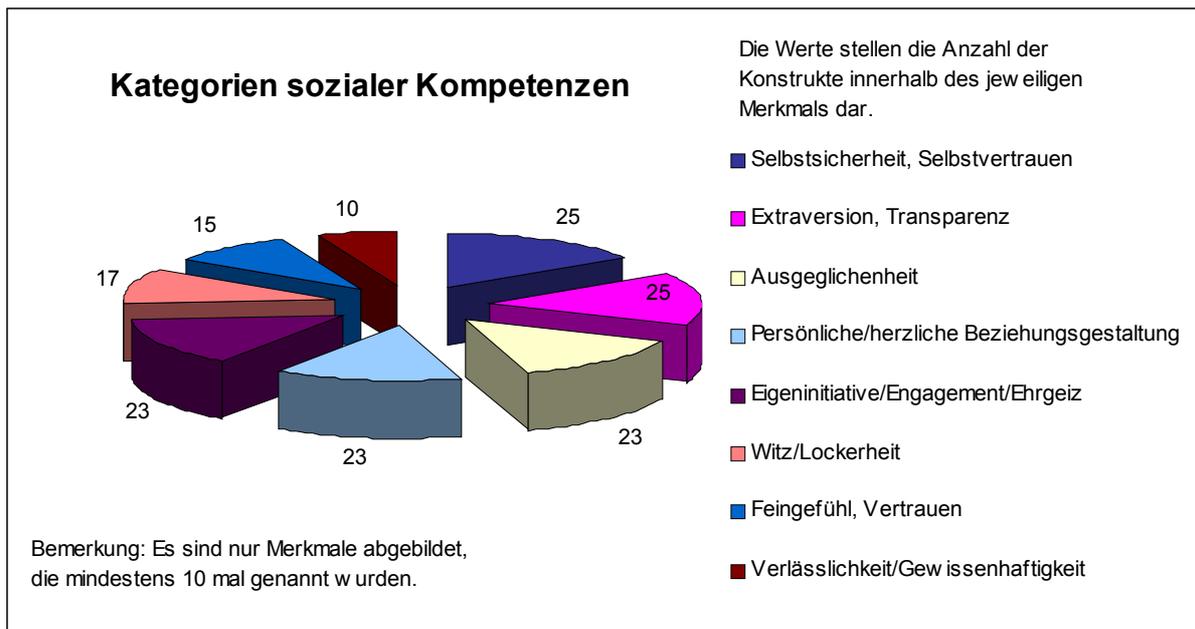


Abbildung 4: Die acht größten Kategorien zur Beschreibung zwischenmenschlichen Verhaltens im Umgang mit Kunden und Kollegen

Von diesen acht meistgenannten Kategorien wurden zwei von einer Geschäftsstelle nicht erwähnt, von den anderen beiden umso häufiger: „Witz und Lockerheit“ und „Verlässlichkeit und Gewissenhaftigkeit“. Eine differenziertere Auswertung, die bestimmte Typen von Geschäftsstellen bzw. Kundenberatern erwarten lässt, folgt in Kapitel 5.2.2.

Die *Interpretation* der Hauptbestimmungstücke sozial kompetenten Verhaltens erfolgt in Hinblick auf existierende Theorien sozialer Kompetenz und das Fünf-Faktoren-Persönlichkeitsmodell (siehe Kapitel 1.1 und 1.2).

Selbstsicherheit, Extraversion sind Voraussetzungen für „Aktivität und das Initiieren von sozialen Situationen“, einem der wesentlichen Bestimmungstücke der „social skills“ nach Argyle (1967). Selbstsicherheit wurde darüber hinaus bereits in der klinischen Psychologie intensiv unter dem Begriff „Assertivität“ beforscht, und gilt als Konzept, das eine Dimension sozialer Kompetenz ausmacht (Skatsche, 1981). *Feingefühl und Vertrauen* sowie *Persönlichkeit und Herzlichkeit in der Beziehungsgestaltung* sind Kategorien, die ebenfalls zu den wesentlichen Bestimmungstücken der „social skills“ nach Argyle (1967) als „Emotionale Wärme und Vertrauen“ gehören. Die beiden Kategorien betreffen besonders auf den Beziehungsaspekt und die Einstellung zu und das Interesse an anderen Menschen und werden durch Sozialisation erworben.

Tabelle 14: Kategorien sozialer Kompetenzen bei Kundenbetreuern

Beschreibung der Kategorie	Beispiele
1. Selbstsicherheit	
zur Beschreibung von Menschen, die von seinen Fähigkeiten überzeugt ist und dies auch im sicheren Auftreten demonstriert	„überzeugend, sicher vs. unsicher, nicht so überzeugend“ „Selbstsicherheit vs. wenig Selbstvertrauen“ „von sich überzeugt vs. unsicher“.
2. Extraversion	
zur Beschreibung von kontaktfreudigen, geselligen, gesprächigen Menschen, die gern auf andere zugehen	„extravertiert vs. introvertiert“ „kontaktfreudig vs. zurückhaltend“ „transparent, offen vs. reserviert, kühl, verschlossen“
3. Ausgeglichenheit	
zur Beschreibung von Menschen, die seelisch belastbar sind und innere Ruhe ausstrahlen, und die die Fähigkeit haben, ihre eigenen Emotionen zu kontrollieren	„Ruhe, Gelassenheit vs. Nervosität, Hektik, Erregtheit“ „ausgeglichen, können Stimmung gut kaschieren vs. launisch“ „nicht aus der Ruhe bringen lassen, haben gute Nerven vs. ungeduldig“.
4. Persönliche bzw. Herzliche Beziehungsgestaltung	
zur Beschreibung von Menschen, die ihre Kunden privat kennen (z.B. weil sie im selben Ort wohnen) und die die Beziehung zum Kunden sehr individuell und herzlich aufbauen, sich für die privaten Belange der Kunden interessieren und ihn nicht nur aus geschäftlicher Perspektive betrachten	„geschäftlich-private Kundenbeziehung vs. nur geschäftliche Kundenbeziehung“ „steif, bauen wenig persönliche Beziehung auf vs. zugänglich“ „herzliche, echte Freundlichkeit vs. aufgesetzte Freundlichkeit“.
5. Eigeninitiative, Engagement und Ehrgeiz	
zur Beschreibung von Menschen, die selbstständig Entscheidungen treffen, sich aktiv für die Kunden, ihre Arbeit und auch das Betriebsklima engagieren, und sich Ziele setzen und diese verfolgen	„arbeitswillig, aktiv, engagiert, eigeninitiativ vs. passiv, reagiert nur auf Kunden, setzt nicht aktiv Impulse“ „wissensdurstig, eigeninitiativ vs. alles auf sich zukommen lassen“ „Ehrgeiz, immer besser sein wollen als andere vs. weniger ehrgeizig“
6. Witz und Lockerheit	
zur Beschreibung von Menschen, die im Kontakt mit Kunden und Kollegen locker und humorvoll sind und aktiv Witze machen	„locker vs. todernst“ „witzig, lustig vs. sachlich, nüchtern“ „Fröhlichkeit, Schmäh machen vs. Ernst, nicht aktiv Spaß machen“.
7. Feingefühl und Vertrauen	
zur Beschreibung von Menschen, die spüren, wie es dem anderen geht, was er gerade braucht und ihr Verhalten entsprechend abstimmen können, die Vertrauen aufbauen können	„Einfühlungsvermögen zum Kunden und Mitarbeiter vs. wenig Gespür“ „viel Menschenkenntnis vs. weniger Menschenkenntnis“ „gute Zuhörer vs. redet öfter rein, unterbricht ab und zu“
8. Verlässlichkeit und Gewissenhaftigkeit	
zur Beschreibung von Menschen, die ihr Wort halten, die ihre Arbeit ordentlich erledigen, die im Extremfall ihre Arbeit zweimal prüfen, bevor sie sie abschließen	„verlässlich, Zusagen einhalten vs. unzuverlässig“ „Genauigkeit vs. schlampig“ „200prozentig vs. lockerer“

Persönlichkeitspsychologisch betrachtet lassen sich sechs der acht Kategorien als Eigenschaften bezeichnen, die über die Lebensspanne hinweg relativ stabil sind. *Ausgeglichenheit* spielt in Theorien sozialer Kompetenz bisher kaum eine Rolle, sondern ist inhaltlich - wie auch *Extraversion* - vielmehr mit einem Grundfaktor der Persönlichkeit nach dem Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit (Borkenau & Ostendorf, 1993) vergleichbar.

Die Konstrukte, die unter Ausgeglichenheit subsummiert wurden entsprechen inhaltlich dem psychologischen Konstrukt der „Emotionalen Stabilität“. Konstrukte, die in der Kategorie *Extraversion* zusammengefasst wurden, entsprechen auch der Beschreibung des Persönlichkeitsfaktors Extraversion. *Selbstsicherheit* lässt sich keinem Faktor zuordnen, spielt jedoch zur Beschreibung der Persönlichkeit eine ebenso wesentliche Rolle und findet sich in den Faktoren „Extraversion“ und „Emotionale Labilität“ wieder. *Eigeninitiative, Engagement und Ehrgeiz* sowie *Verlässlichkeit und Gewissenhaftigkeit* lassen sich in persönlichkeits-theoretischen Kontext als Faktor „Gewissenhaftigkeit“ interpretieren, da sich *Eigeninitiative, Engagement und Ehrgeiz* auf das zielstrebige Verfolgen der eigenen Ziele beziehen, während *Verlässlichkeit und Gewissenhaftigkeit* sich vor allem auf die Ausführung von Aufgaben bezieht. Beide Kategorien verlangen Impulskontrolle, d.h. Bedürfnisse, Wünsche usw. kontrollieren und beherrschen zu können. *Witz und Lockerheit* ließe sich persönlichkeits-theoretisch dem Faktor Extraversion zuschreiben. Zwischenmenschlich scheint die humorvolle Komponente des Umgangs miteinander in Berufen mit Kundenkontakt von immenser Bedeutung zu sein.

Kleinere Kategorien (mindestens 4 Nennungen, weniger als 10), die ebenfalls geschäftsstellenübergreifend genannt wurden, sind (die Zahlen in eckigen Klammern sind die Häufigkeiten der Nennungen):

9. *Karriere- bzw. Arbeitsorientierung oder –identifikation* („Karrieremenschen vs. Familienmenschen“; „identifizieren sich mehr mit Arbeit vs. identifizieren sich weniger mit Arbeit“) [9]
10. *Erfolgsorientierung gegenüber Menschlichkeit im Verkauf* („erfolgsorientiert, Killerinstinkt im Verkauf vs. nicht erfolgsorientiert“; „der Mensch im Vordergrund vs. Materielles, der Nutzen im Vordergrund“) [7]
11. *Teamgeist* („Kollegialität vs. ich-bezogen“; „gern beieinander sein vs. Beisammensein als Verpflichtung“) [6]
12. *Gleichbehandlung von Kunden* („Vorlieben für bestimmte Kunden vs. Gerechtigkeit gegenüber Kunden“; „Gleichbehandlung von Kunden vs. ungleich behandeln von Kunden“) [4]
13. *direkte gegenüber diplomatischer Meinungsäußerung* („behutsam vs. direkt“; „spricht Meinung offen aus vs. will es allen recht machen“) [9]
14. *Lebensfreude und Optimismus* („sich freuen und feiern können, Erfolg genießen können vs. beherrscht, fad“; „optimistisch vs. konservativ, pessimistisch“) [6]

15. *unbekümmert vs. grüblerisch* („nimmt vieles zu ernst vs. nimmt's locker“, „kann leichter abschalten vs. grübeln nach“; „unbekümmert, jugendlich vs. schwer sich selber abzugrenzen“) [6].

Die ersten sechs dieser kleineren Kategorien sind Einstellungen und Wertvorstellungen, die über familiäre, schulische und berufliche Sozialisation geprägt werden. Die vorletzte Kategorie beschreibt eher eine Eigenschaft, die über die Lebensspanne hinweg als relativ stabil angesehen wird. Die letzte Kategorie hat in unserem Fall eine große Wechselwirkung mit dem Alter. Jüngere Menschen werden als unbeschwerter eingeschätzt, während ältere und lebenserfahrenere Menschen eher länger über etwas nachgrübeln.

Die übrigen 4 der insgesamt 19 Kategorien sind in Relation zu einer bestimmten Geschäftsstelle und deren Sozialisation zu sehen bzw. bezogen auf individuelle Erfahrungshintergründe von kleineren Personengruppen zu sehen.

5.2.2 Spezifische Konstrukte

Die Auswertung der Konstruktpaare zeigt, dass Konstrukte aus einem Wechselspiel von Erfahrungen und persönlichkeitspezifischen Merkmalen entstehen. Einige Kategorien konnten bei allen Geschäftsstellen und der Mehrheit der Personen gefunden werden, andere dagegen sind typisch für bestimmte Geschäftsstellen oder bestimmte Personen und Personengruppen.

In einer der Geschäftsstellen stand das Konstrukt „Ausgeglichenheit“ bei allen Mitarbeitern im Vordergrund, um das soziale Verhalten ihrer Kollegen zu beschreiben. In einer anderen der Geschäftsstellen waren die beiden häufigsten Konstrukte zur Unterscheidung der Mitarbeiter „Extraversion, Transparenz“ und „persönliche, herzliche Beziehungsgestaltung“. In der dritten Geschäftsstelle wurden die zwei Konstrukte „Selbstsicherheit“ und „Ausgeglichenheit“ am häufigsten genannt. In jeder Geschäftsstellen traten Konstrukte in den Vordergrund, wo es die größten *wahrgenommenen* Unterschiede zwischen einzelnen Teammitgliedern (Team meint hier die Gesamtheit der Mitarbeiter einer Geschäftsstelle) gab.

Die Wirkung des Teams lässt sich auch daran nachvollziehen, dass bestimmte Konstrukte in bestimmten Teams keine oder eine sehr untergeordnete Rolle spielen, so z.B. das Konstrukt „Witz/Lockerheit“, das in einer Geschäftsstelle überhaupt nicht vorkommt, weil sich die Mitglieder bezüglich dieser Verhaltensweise nicht unterscheiden. Der Umgang mit Kunden

und unter Kollegen zeichnet sich in dieser Geschäftsstelle durch andere Verhaltensweisen aus, wie z.B. „Wertschätzung“, „Kunden als Menschen sehen“ und „Ausgeglichenheit“. Soziale Kompetenz im Sinne dieser Mitarbeiter wird durch andere Eigenschaften, Einstellungen und Verhaltensweisen dominiert.

Die Konstrukte, die über verschiedene Geschäftsstellen sehr unterschiedliches Gewicht haben, zeigen die Wirkungen der Sozialisation in den Teams. Mitarbeiter passen sich in eine bestehende Struktur von Mitarbeitern und Mitarbeiterbeziehungen untereinander und zu Kunden ein, übernehmen bestehende Konzepte, Wertvorstellungen und letztlich zum Teil Verhaltensweisen anderer Kollegen.

Auf diesem Weg sind auch Kategorien von Konstrukten entstanden, die nur einer Geschäftsstelle zugeordnet werden können. In einer der Geschäftsstellen wurden insgesamt 22 Konstrukte erhoben, die sich in vier Kategorien einordnen ließen, die nur in dieser Geschäftsstelle von Bedeutung waren: Ausschweifende vs. dynamische Gesprächsführung, Rhetorik- und Telefonierfertigkeiten, Äußerlichkeiten (Mode, Schminke...), Führungs- und Motivationsquellen.

Insgesamt betrachtet zeigt soziale Kompetenz im Umgang mit Kunden oder Kollegen einige Faktoren, die unabhängig von der Teamzusammensetzung auftreten und einige Faktoren, die sehr spezifisch für bestimmte Teams sind. Die Teamstruktur beeinflusst demnach stark die entstehenden Konstrukte und die Vorstellung von sozial kompetentem Umgang miteinander und zu Kunden.

5.2.3 Idealtypisch sozial kompetente Person in der Kundenberatung

Über die frei erhobenen Konstrukte zur Beschreibung sozialer Kompetenzen von Kundenberatern hinaus wurde ein semantisches Differential eingesetzt, um das Idealbild eines sozial kompetenten Kundenbetreuers oder einer sozial kompetenten Kundenbetreuerin so zu erfassen, dass die Idealvorstellungen der 21 Probanden vergleichbar sind. Die Auswahl der Adjektivpaare für das semantische Differential erfolgte theoriegeleitet und in Anlehnung an bisherige empirische Ergebnisse. Das semantische Differential ist im Anhang abgebildet.

Über die 21 Beurteiler ergab sich folgendes mittleres Ideal-Profil (siehe Abbildung 5).

Im Mittelwert zeigen sich klare Pole in 17 der 19 Beschreibungspaare.

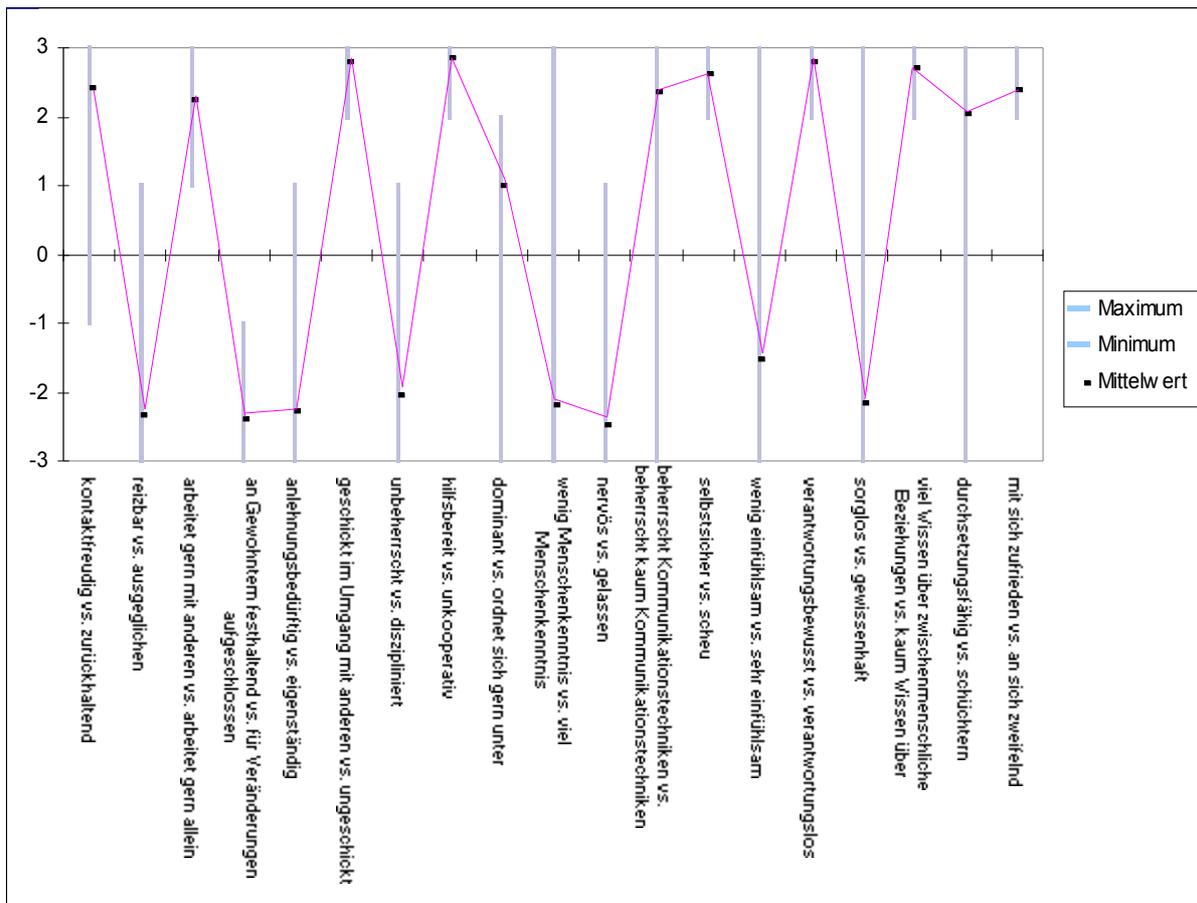


Abbildung 5: Durchschnittliches Profil der Idealvorstellung über eine sozial kompetente Person in der Kundenberatung

Ein sozial kompetenter Kundenbetreuer bzw. eine sozial kompetente Kundenbetreuerin sollte:

- *kontaktfreudig, gesellig,*
- *selbstsicher, durchsetzungsfähig und eigenständig,*
- *aufgeschlossen für Neues,*
- *hilfsbereit,*
- *diszipliniert, gewissenhaft, verantwortungsbewusst,*
- *belastbar und ausgeglichen sein,*
- *viel Menschenkenntnis und Wissen über zwischenmenschliche Beziehungen haben,*
- *Rhetorik und Gesprächsführung beherrschen*
- *und mit sich selbst sehr zufrieden sein.*

Weniger klar ist die Polarisierung bei den Eigenschaften „*dominant vs. ordnet sich gern unter*“ und „*wenig einfühlsam vs. sehr einfühlsam*“. Die Tendenz geht in die Richtung, dass eine sozial kompetente Person eher dominant ist, aber dennoch nicht zu stark. Eine sozial kompetente Person ist generell eher einfühlsam, aber diese Eigenschaft scheint für die Beschreibung des Ideals weniger ausschlaggebend zu sein.

Über diese eindeutige durchschnittliche Polarisierung der Eigenschaften hinaus, zeigt sich, dass die Streuungen über einige Eigenschaften sehr hoch sind, d.h. im Extremfall wurden von mindestens einer Person das genaue Gegenteil benannt wie von der Mehrheit. Die Streuungsunterschiede zeigen, dass ein Mitarbeiter mit bestimmten Eigenschaften für die eine Person sozial kompetent, für eine andere Person nicht sozial kompetent sein kann.

Die größten Streuungsunterschiede zeigen sich bei den Eigenschaften: einfühlsam, durchsetzungsfähig vs. schüchtern, sorglos vs. gewissenhaft, Beherrschen von Kommunikationstechniken und Menschenkenntnis. D.h. dass es Menschen gibt, für die „einfühlsam sein“ nicht zu einer sozial kompetenten Person gehört, dass Sorglosigkeit einen sozial kompetenten Menschen ausmachen kann, dass das Beherrschen von Rhetorik und Gesprächsführung für einen sozial kompetenten Menschen unwichtig ist ebenso die Menschenkenntnis.

Die geringsten Streuungen und damit die größte Einigkeit herrscht bei den Eigenschaften: zufrieden mit sich selbst, Wissen über zwischenmenschliche Beziehungen, Verantwortungsbewusstsein, Selbstsicherheit und Hilfsbereitschaft.

Das Adjektivpaar: „geschickt im Umgang mit Menschen vs. ungeschickt im Umgang mit Menschen“ diente zur Erfassung der Fremdbeschreibung sozialer Kompetenz, ohne dass der Begriff soziale Kompetenz erwähnt werden musste. Die Einigkeit darüber, dass eine sozial kompetente Person sozial geschickt sein sollte, spricht dafür, dass dies eine gute alternative Formulierung für sozial kompetent in diesem beruflichen Kontext sein kann.

6 Schlussfolgerungen

6.1 *Schlussfolgerungen für das wissenschaftliche Konstrukt soziale Kompetenz*

Mit zwei verschiedenen methodischen Herangehensweisen wurde versucht, das Konstrukt soziale Kompetenz, das sich aufgrund bisheriger wissenschaftlicher Arbeiten nicht eindeutig beschreiben lässt, näher zu bestimmen.

Die Ergebnisse legen nahe, dass es in unseren impliziten Vorstellungen vom Denken, Fühlen und Handeln des Menschen, etwas gibt, das sich unter dem Begriff soziale Kompetenz subsummieren lässt. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass eine eindeutige Begriffsbestimmung und Operationalisierung des Konstruktes Sozialkompetenz nahezu unmöglich scheint.

Unter dem Begriff werden sehr viele verschiedene Aspekte zusammengefasst, die teilweise überhaupt nicht notwendigerweise miteinander zusammenhängen, wie z.B. Extraversion mit Selbstsicherheit, oder Rhetorikfähigkeiten mit Ausgeglichenheit.

Es werden Eigenschaften unter dem Konstrukt subsummiert, für die es bereits abgesicherte empirische Belege gibt wie z.B. Extraversion, emotionale Stabilität, Gewissenhaftigkeit, Empathie. Diese Eigenschaften bzw. Grunddimensionen der Persönlichkeit unterstützen kein Konstrukt, das verschiedene unabhängige Dimensionen zusammenfasst.

Teilweise werden Aspekte sozialer Kompetenz erwähnt, die je nach Situationsgegebenheiten sozial kompetent oder gerade sozial inkompetent sind wie z.B. das Eingehen und einfühlsame Zuhören und Nachfragen bei Angehörigen von einem verstorbenen Kunden sozial kompetent ist, während das Eingehen auf innerfamiliäre Konflikte des Kunden nicht als sozial kompetent beschrieben wird und es bei Scheidungsfällen sozial kompetent ist, die Betroffenen so diskret und neutral wie möglich zu behandeln. Soziale Kompetenz wird hier einmal mehr im Lichte der Umweltabhängigkeit gesehen.

Darüber hinaus spielt auch die Person-Umwelt-Wechselwirkung eine große Rolle in der Einschätzung, ob jemand sozial kompetent oder inkompetent gehandelt hat. So sind Verhaltensweisen von weiblichen Kundenbetreuerinnen für manche männliche Kunden inakzeptabel (so dass sie den Betreuer wechseln), obwohl männliche Kundenbetreuer dieselben Verhaltensweisen an den Tag legen, die von denselben Kunden akzeptiert werden.

Soziale Kompetenz als Globalkonstrukt scheint daher schwer handhabbar. Als Resultat dieser Studie zur Begriffsbestimmung empfehlen wir eine stärkere Differenzierung des Konstruktes soziale Kompetenz. Die Differenzierung sollte auf zwei Wegen erfolgen, auf der einen Seite inhaltlich nach verschiedenen Dimensionen des Charakters und der Verhaltensweisen, zum anderen abstrakt auf der Ebene der Erlernbarkeit der Persönlichkeitseigenschaften, Verhaltensweisen und Einstellungen. Letztere schließt sich hier an.

6.1.1 Erlernbarkeit sozialer Kompetenzen

Versucht man, die Ergebnisse der beiden Studien zu integrieren, zeigt sich, dass aus dem Blickwinkel der Erlernbarkeit der sozialen Kompetenzen drei Stadien sichtbar werden. Die Erlernbarkeit als Kriterium liegt nahe, da Soziale-Kompetenz-Forschung meist mit dem Ziel durchgeführt wird, Trainings, Schulungen, Curricula oder therapeutische Maßnahmen zu entwickeln, die auf der Grundannahme aufbauen, dass soziale Kompetenzen von Personen durch solche Maßnahmen beeinflussbar sind.

Die sozialen Kompetenzen, die als Ergebnisse aus den beiden Studien vorliegen, lassen sich aus dieser Perspektive in:

1. relativ stabile Persönlichkeitseigenschaften,
2. sozialisierte Einstellungen und Wertvorstellungen gegenüber anderen und
3. erlernbare (meist) kommunikative Fertigkeiten

einteilen.

Persönlichkeitseigenschaften - wie beispielsweise Extraversion - konnten bereits in einer Vielzahl von Studien als über die Lebensspanne relativ stabil nachgewiesen werden. Das bedeutet, dass jemand, der gesellig, gesprächig, kontaktfreudig ist und sich an anderen und nach außen orientiert, dies mit hoher Wahrscheinlichkeit auch Jahre später in seinem Leben noch tun wird, ebenso wie ruhige, eher nach innen orientierte und weniger gesellige und kontaktfreudige Menschen auch viele Jahre später im Leben noch ruhig sein werden.

Im Zusammenhang mit sozialen Kompetenzen können folgende Eigenschaften als relativ stabil betrachtet werden:

- *Extraversion*

- *Emotionale Stabilität*
- *Ich-Stärke (Selbstsicherheit)*
- *Gewissenhaftigkeit*

Das heißt, diese Grunddimensionen der Persönlichkeit sind nicht in Curricula oder Trainings erlernbar, sondern werden sozusagen „in die Wiege“ gelegt bzw. bilden sich in den ersten Lebensjahren sehr stabil aus.

Einstellungen und Wertvorstellungen werden im Laufe der Erziehung und des Lebens sozialisiert. Die Sozialisation, die unsere Wertvorstellungen prägt, beginnt im Elternhaus, wird in der Schule und schließlich im Berufsleben fortgesetzt. Die frühe Sozialisation, d.h. im Kindesalter, ist für die Entwicklung des Menschen einschneidender als die Sozialisation im Erwachsenenalter, dennoch hört der Mensch nicht auf, sich an Werten, Einstellungen seiner Mitmenschen zu orientieren und anzupassen. Die Sozialisation ist ein lebenslanger Prozess.

Einstellungen betreffen im Gegensatz zu Wertvorstellungen konkretere Bereiche des Lebens, wie z.B. die Einstellung gegenüber dem Rauchen. Eine Vielzahl von Einstellungen kann in seiner Gesamtheit Auskunft über die Wertvorstellungen einer Person geben.

Soziale Kompetenzen, die dem Stadium der Einstellungen und Wertvorstellungen aus dem Blickwinkel der Erlernbarkeit zugerechnet werden können, sind:

- *Persönliche und herzliche Beziehungsgestaltung*
- *Einfühlungsvermögen und vertrauensvoller, wertschätzender Umgang mit Mitmenschen*
- *Ehrlichkeit, Offenheit, Unvoreingenommenheit*
- *Karriere-, Arbeits- bzw. Erfolgsorientierung*

Diese sozialen Kompetenzen lassen sich zwar verändern, jedoch nur über die berufliche Sozialisation, nicht über Trainings oder Seminare, die nur punktuell ansetzen. Wertvorstellungen und Einstellungen können nur implizit über die Firmenkultur oder Mentorensysteme beeinflusst und verändert werden. Trainings oder Curricula – sind sie Teil eines ganzheitlich stimmigen Konzepts – können zur Ausbildung von Werten und Einstellungen beitragen.

Die dritte Gruppe der Erlernbarkeit sind die erlernbaren Fertigkeiten. Das sind verhaltensnahe Konstrukte, die über Trainings verändert werden können. Soziale-Kompetenz-Trainings

versuchen meist, neue Verhaltensmuster über Ausprobieren, Wiederholung und Verstärkung auszubilden und verfügbar zu machen.

Dazu gehören aus dem Bereich der sozialen Kompetenzen kommunikative Fertigkeiten wie:

- *(Verkaufs)Gesprächsführungstechniken*
- *Verhandlungstechniken*
- *Rhetorik*
- *„nein“ sagen können*

Diese kommunikativen Fertigkeiten lassen sich durch Seminare, Übungen oder Schulungen trainieren und unterstützen Personen in Verkaufsberufen dabei, ihre Rolle adäquat zu erfüllen.

Die Aufspaltung des Konstruktes sozialer Kompetenz nach der Ebene der Erlernbarkeit erscheint aus praxisrelevanten Gründen sinnvoll: der Konzeption und des Einsatzes von Soziale-Kompetenz-Trainings. Trainings sollten primär an der dritten und letzten Gruppe der erlernbaren Fertigkeiten ansetzen, d.h. Rhetorik-Seminare, Kurse zu Verhandlungstechniken, Gesprächsführungsseminare sind zielführende Trainingsmaßnahmen. Schulungen im Bereich der Persönlichkeitseigenschaften machen dagegen wenig Sinn.

Der Unternehmenskultur und der Vermittlung und des Lebens der Kultur in Unternehmen kommt über die Trainings hinaus eine bedeutende Stellung im Unternehmen zu, da dort grundlegende Einstellungen und Wertvorstellungen der Mitarbeiter geprägt und verändert werden können. Setzt sich ein Unternehmen das Ziel, sich als besonders kundennahes und im Interesse des Kunden handelndes Unternehmen darzustellen, wird dies bei entsprechender Umsetzung der Leitziele zur Folge haben, dass die Mitarbeiter durch diese Kultur sozialisiert werden und letztlich diese Einstellungen und Werte für ihre Tätigkeit im Unternehmen übernehmen und verinnerlichen. Die Mitarbeiter werden dem Kunden ehrlich gegenüber treten und in seinem Interesse und nicht ausschließlich im Profitinteresse des Unternehmens handeln, was wiederum Auswirkungen auf die Kundenbeziehungen und die Customer Relationship Management-Aktivitäten hat.

6.1.2 Inhaltliche Differenzierung des Konstrukts soziale Kompetenz

Die inhaltliche Differenzierung des Konstruktes macht nur für bestimmte Situationserfordernisse Sinn. Aus der Studie, die den Bereich der Finanzdienstleistung näher

betrachtet hat, wird deutlich, dass sich einige klare inhaltliche Bestimmungsstücke finden lassen, andere Bestimmungsstücke sehr situations- oder persönlichkeitspezifisch sind.

Bestimmungsstücke, die sich situationsübergreifend finden lassen, durch die sich soziale Kompetenz näher beschreiben lässt, sind:

- *Empathie und wertschätzender Umgang mit Mitmenschen*
- *geschäftliche Beziehungen persönlich/privat gestalten*
- *kommunikative Geschicklichkeit*

6.2 Vorschläge für Schulungen und Trainings

Trainings sollten, wie aus Kapitel 6.1.1 hervorgeht, vor allem im Bereich der kommunikativen Fertigkeiten wie Rhetorik, Verhandlungstechniken, Gesprächsführungstechniken, Verkaufstechniken und Konfliktmanagement ansetzen.

Diese Trainings sollten Techniken und Methoden aus der Verhaltenstherapie verwenden, denn deren Effekte sind am besten wissenschaftlich nachgewiesen. Soziale Kompetenz wird demnach durch unmittelbares und persönliches Erleben, durch Auseinandersetzung mit anderen und durch ein Wechselspiel zwischen Erfahrung und Reflexion erworben. Ein wesentlicher Ort dieses Lernens ist die Begegnung mit anderen in der Gruppe. In solchen am Verhalten orientierten Trainings lernt man in spielerischen Situationen Aufgaben im sozialen Kontext zu bewältigen, neue Verhaltensmuster in geschütztem Rahmen auszuprobieren und durch anschließendes Feedbacks Kenntnis über individuell genutzte und die Wirkung neu erprobter Handlungs- und Kommunikationsformen zu erlangen. Durch solche Trainings wird der individuelle Erlebens- und Verhaltensspielraum erweitert und damit spezifische soziale Kompetenzen, z.B. Konfliktmanagement, gefördert.

Die Bausteine der Trainings sollten nahe den realen Anforderungen im Beruf gewählt werden. Die vorliegende Studie hat eine große Anzahl an kritischen Situationsbeschreibungen hervorgebracht, die für solche Trainings im Finanzdienstleistungsbereich eingesetzt werden könnten.

Die Schulung spezifischer Fertigkeiten wird mit Sicherheit nicht ideal sozial kompetente Kundenberater hervorbringen, aber es kann den Mitarbeitern bei bestimmten Tätigkeiten helfen, alternative Verhaltensweisen einzusetzen, schwierige Situationen vorher zu üben, damit sicherer zu werden und weniger Stress in solchen Situationen zu fühlen.

Schulungen im Bereich Kontaktfreudigkeit oder Verlässlichkeit machen wenig Sinn wie in Kapitel 6.1.1 erörtert wurde.

Der Unternehmenskultur und deren Umsetzung kommt im Bereich der sozialen Kompetenz dagegen eine besondere Bedeutung zu, da soziale Kompetenzen auch Einstellungen und Wertvorstellungen sind. Soziale Kompetenzen wie Einfühlungsvermögen und wertschätzender Umgang mit Mitmenschen, Identifikation mit der Arbeit und dem Arbeitgeber, locker-herzliche und private Gestaltung der Beziehungen zu Kollegen und Kunden sind über die Unternehmenskultur beeinflussbar, da die berufliche Sozialisation unter anderem über die (gelebte) Unternehmenskultur passiert.

Unternehmen, die Wert auf sozial kompetente Mitarbeiter legen, sollten sich also zum einen klar werden, was für sie speziell soziale Kompetenz in ihrem Kontext heißt. Wenn nun das Ergebnis dieser Vorüberlegungen klar ist, sollte das Unternehmen seine Unternehmenskultur prüfen, ob diese im Einklang mit der Forderung nach sozial kompetenten Mitarbeitern steht und wenn nötig Veränderungen vornehmen. So wollen viele Unternehmen sozial kompetente Mitarbeiter, meinen damit, dass die Mitarbeiter teamfähig sein und sich kooperativ verhalten sollen. Das Unternehmen seinerseits belohnt aber individuelle kompetitive Verhaltensweisen, anstatt Gruppenarbeit zu belohnen. Der Widerspruch ist offensichtlich. Die Unternehmenskultur auf Wünsche im Hinblick auf sozial kompetente Mitarbeiter anzupassen, ist ein bedeutender Schritt in der Ausbildung und Entwicklung des Personals in sozialen Kompetenzen.

6.3 Personalauswahl

6.3.1 Das Profil

Das im Kapitel 5.2.3 beschriebene Profil einer fiktiven ideal sozial kompetenten Person im Bereich der Kundenbetreuung kann als Grundlage für die Entscheidung in der Personalauswahl nach der sozialen Kompetenz von Bewerbern dienen. Die Operationalisierung mittels des semantischen Differentials ist vermutlich für die Personalauswahl wenig brauchbar, da sozial erwünschte Antworten zu erwarten sind und das semantische Differential relativ leicht verfälscht werden kann. Das semantische Differential machte in der Studie Sinn, weil für die Befragten kein Druck bestand, sozial erwünscht zu antworten (wie etwa in einer Bewerbungssituation) und die Bewertung über eine nicht reelle Person gemacht wurde.

6.3.2 Nutzen kritischer Situationen im Einstellungsinterview

Da nicht alle sozialen Kompetenzen trainierbar oder veränderbar sind, macht Personalauswahl in zweifacher Hinsicht Sinn, zum einen in Hinblick auf den Arbeitnehmer, der zu den zukünftige Aufgaben passt oder nicht, zum anderen in Hinblick auf den Unternehmer, der möglichst erfolgreiche Mitarbeiter aussuchen möchte.

Bereits Schuler (1992) schlug für die Personalauswahl ein neu konzipiertes Einstellungsinterview vor, das beide Seiten, die des Arbeitnehmers und die des Arbeitgebers berücksichtigt und die Auswahl nicht nur nach dem Kriterium macht, „der Beste oder die Beste gewinnt“, sondern auch nach dem Hintergrund, das „der Beste oder die Beste“ auch zur Aufgabe und zum Unternehmen passt und nicht nach einigen Wochen wieder kündigt.

Einen bedeutenden Anteil an dem Erfolg dieses Interviewkonzepts haben die sogenannten situativen Fragen. Das sind Fragen zu ganz konkreten Situationsbeschreibungen, die der Interviewte beantworten muss. Die im Rahmen dieser Studie erhobenen Situationsbeschreibungen könnten in einer zukünftigen Untersuchung nochmals näher analysiert und eventuell zusammengefasst werden und danach erfahrenen Kundenberatern vorgelegt werden, die verschiedene Antwort- bzw. Reaktionsalternativen bewerten.

Daraus könnte man ein spezifisches Auswahlverfahren für die Finanzdienstleistung entwickeln.

6.3.3 Abhängigkeit der Auswahl neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von der Teamzusammensetzung

Unabhängig von den allgemein gültigen Aussagen der Personalauswahl ist aus dieser Studie hervorgegangen, wie sinnvoll es ist, die Auswahl auch in Abhängigkeit vom zukünftigen Arbeitsteam zu gestalten. Mit einer gezielten Auswahl eines oder mehrerer Mitarbeiter kann die Entwicklung eines Teams beeinflusst werden, denn die Sozialisation im Team hängt von jedem einzelnen Mitarbeiter ab und verändert sich somit durch ein neues Teammitglied. Die Veränderung kann mehr oder weniger gravierend sein, je nachdem, wie stark sich das neue Teammitglied von den anderen unterscheidet. Je stärker es sich unterscheidet, umso größer der Umschwung, das kann positiv oder negativ sein. Zum einen kann ein von der Persönlichkeitsstruktur anderer Mitarbeiter sofort zum Außenseiter werden, oder neuen Schwung in alte Gewohnheiten bringen.

Bei der Auswahl von neuen Mitarbeitern sollte darüber hinaus darauf geachtet werden, dass bestimmte Eigenschaften, die für die Erfüllung der einen Aufgabe gut sind, für die Erfüllung einer anderen Aufgabe schlecht. Die Lockerheit und Sorglosigkeit ist beispielsweise im direkten Kundenkontakt und Produktverkauf positiv, während die andere Seite, Ernsthaftigkeit, Korrektheit und Gewissenhaftigkeit für die Vergabe eines Kredits unabdingbar sind. Für Teams, die beide Aufgaben erfüllen, ist es also günstig, die Mitarbeiter so zusammenzustellen, dass für jede Aufgabe „passende“ Mitarbeiter da sind, und jeder die Aufgabe erledigt, die er oder sie gut kann.

6.4 Kritische methodische Anmerkungen

Die beiden Interviewtechniken sind als qualitative Verfahren bekannt, d.h. sie haben hypothesengenerierenden Charakter und können nicht zur Hypothesenprüfung eingesetzt werden. Die Fragebögen, die Kontrollvariablen erfasst haben, wurden numerisch ausgewertet, und haben nicht die Aussagekraft von großen Fragebogenstudien. Es muss nochmals betont werden, dass die Stichprobengrößen Verallgemeinerungen wissenschaftlich nicht zulassen, sondern weitere Studien erfordern.

Als methodisches Nebenresultat zeigt die Studie, dass die Art der Methode die Ergebnisse beeinflusst. So ergeben sich bei der CIT vorwiegend soziale Kompetenzen, die sich in erlernbare Fertigkeiten und Einstellungen gegenüber anderen Menschen einordnen lassen. In der CIT ist die Frage so formuliert, dass die Antwort möglichst nahe am konkreten Verhalten liegt. Das heißt, es kommen deutlich weniger Konstrukte vor, die sich auf dahinterliegende Persönlichkeitseigenschaften beziehen. Die RGT dagegen fragt offen nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen Menschen im Umgang mit ihren Mitmenschen. Bei Anwendung dieser Methode zeigt sich, dass vorwiegend Konstrukte vorkommen, die dahinterliegende Persönlichkeitseigenschaften beschreiben und eher verhaltensfern sind. Das bestätigt implizite Persönlichkeitstheorien, dass Menschen von Verhalten sofort auf Persönlichkeitseigenschaften schließen und stärker Eigenschaften für Verhalten verantwortlich machen als Situationsaspekte.

Diese methodischen Artefakte zeigen umso deutlicher, wie wichtig die Erforschung eines Themas mit möglichst vielen verschiedenen Methoden ist. Soziale Kompetenz wurde bisher hauptsächlich mit Fragebogenuntersuchungen beforscht, die hypothesenprüfenden Charakter haben, obwohl aus bisherigen Untersuchungen zu sozialer Kompetenz keine klaren wissenschaftlichen Hypothesen ableitbar sind.

Die vorliegende Studie unterstreicht, wie wichtig zunächst eine klare Konstruktdefinition und Abgrenzung von sozialen Kompetenzen nötig ist.

Literaturverzeichnis

Argyle, M. (1967): *The psychology of interpersonal behaviour*. Harmondsworth: Penguin Books.

Argyle, M. (1981): *Social skills and work*. London, New York: Methuen.

Borkenau, P. & Ostendorf, F. (1993): *NEO-Fünf-Faktoren Inventar (NEO-FFI): Handanweisung*. Göttingen; Bern; Toronto; Seattle: Hogrefe Verlag.

Bortz, J. (1993): *Statistik für Sozialwissenschaftler*. Berlin, Heidelberg, New York...: Springer Verlag.

Brandstätter, H. (1988): Sechzehn Persönlichkeitsadjektivskalen (16 PA) als Forschungsinstrument anstelle des 16 PF. *Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie*, Bd. XXXV (3), 370-391.

Burnard, P. & Morrison, P. (1989): What is an interpersonally skilled person?: A repertory grid account of professional nurse's views. *Nurse Education Today*, 9, 384-391.

Callan, R. (1998): The critical incident technique in hospitality research: an illustration from the UK lodge sector. *Tourism Management*, 19 (1), 93-98.

Edvarsson, B. (1992): Service breakdowns: a study of critical incidents in an airline. *International Journal of Service Industry Management*, 3 (4), 17-29.

Flanagan, J. C. (1954): The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51 (4), 327-359.

French, J. R. P. (1978): Person-Umwelt-Übereinstimmung und Rollenstress. In M. Frese; S. Greif & N. Semmer (Hrsg.), *Industrielle Psychopathologie*. Schriften zur Arbeitspsychologie, nr. 23 (S. 159-183). Bern: Verlag Hans Huber.

Fromm, M. (1995): *Repertory Grid Methodik: Ein Lehrbuch*. Weinheim: Deutscher Studienverlag.

Goleman, D. (1995): *EQ - Emotionale Intelligenz*. München: Hanser Verlag.

- Greif, S. (1987): Soziale Kompetenzen. In D. Frey & S. Greif (Hrsg.), *Sozialpsychologie* (S. 312-320). München: Psychologie Verlagsunion.
- Hornke, L. F., Schiff, H. B. & Hausen, C. (1993/1995): Training und psychologische Diagnose des Sozial- und Führungsverhaltens anhand videogestützt präsentierter Führungssituationen. *Untersuchungen des Psychologischen Dienstes der Bundeswehr*, 28./30. Jg., Bd. 2, 297-381.
- Kelly, G. A. (1991): *The psychology of personal constructs, vol.1: Theory of personality*. London: Routledge; New York: Routledge.
- Lazarus, R. S. (1966): *Stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.
- Lamnek, S. (1995): *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz, Psychologie VerlagsUnion.
- Mohr, G. (1990): Fünf Subkonstrukte psychischer Befindensbeeinträchtigungen bei Industriearbeitern: Auswahl und Entwicklung. In S. Greif; E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Stress am Arbeitsplatz* (S. 91-119). Göttingen, Toronto, Zürich: Hogrefe Verlag.
- Riemann, R. & Allgöwer, A. (1993): Eine deutschsprachige Fassung des „Interpersonal Competence Questionnaire“ (ICQ). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 14 (3), 153-163.
- Riemann, R. (1991): *Repertory Grid Technik: Handanweisung*. Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990): Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3), 185-211.
- Scheer, J. (1993): Planung und Durchführung von Repertory Grid-Untersuchungen. In J. Scheer & A. Catina (Hrsg.), *Einführung in die Repertory Grid-Technik* (S. 24-40). Bern; Göttingen; Toronto; Seattle: Huber Verlag.
- Schneider, R. J., Ackermann, P. L. & Kanfer, R. (1996): To „act wisely in human relations:“ exploring the dimensions of social competence. *Personality and Individual Differences*, 21, 469-481.

Schuler, H. & Barthelme, D. (1995): Soziale Kompetenz als berufliche Anforderung. In B. Seyfried (Hrsg.), „Stolperstein“ *Sozialkompetenz* (S. 77-135). Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

Schuler, H. (1992): Das Multimodale Einstellungsinterview. *Diagnostica*, 38 (4), 281-300.

Skatsche, R., Brandau, J. & Ruch, W. (1982): Entwicklung einer multidimensionalen Testbatterie zur diagnostischen Erfassung des Konstruktes Selbstsicherheit (Assertiveness). *Zeitschrift für Klinische Psychologie*, 11, 292-314.

Thorndike, E. L. (1920): Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.

Wine, J. D. (1981): From defect to competence models. In J. D. Wine & M. D. Smye (Hrsg.), *Social Competence* (S. 3-35). New York: Guilford.

Zimbardo, P.G., Gerrig, R.J. (1999): *Psychologie*. Berlin...: Springer Verlag.

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: MODELL DER STRESSAUSLÖSUNG UND -VERARBEITUNG (LEICHT MODIFIZIERT NACH LAZARUS, 1966, VGL. ZIMBARDO, 1999, S. 731)....	12
ABBILDUNG 2: ABSOLUTE HÄUFIGKEIT KRITISCHER EREIGNISSE IN DER ZUORDNUNG ZU METAKATEGORIEN.....	38
ABBILDUNG 3: ABSOLUTE HÄUFIGKEITEN POSITIVER UND NEGATIVER KRITISCHER SITUATIONEN IN SUBKATEGORIEN.....	39
ABBILDUNG 4: DIE ACHT GRÖSSTEN KATEGORIEN ZUR BESCHREIBUNG ZWISCHENMENSCHLICHEN VERHALTENS IM UMGANG MIT KUNDEN UND KOLLEGEN.....	41
ABBILDUNG 5: DURCHSCHNITTLICHES PROFIL DER IDEALVORSTELLUNG ÜBER EINE SOZIAL KOMPETENTE PERSON IN DER KUNDENBERATUNG.....	46

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: ALTERSVERTEILUNG NACH ALTERKLASSEN UND GESCHLECHT	20
TABELLE 2: ALTERS- UND GESCHLECHTERVERTEILUNG DER GRUNDGESAMTHEIT.....	21
TABELLE 3: BERUFSERFAHRUNG ALS KUNDENBERATER(IN) BEI DER SPARKASSE.....	22
TABELLE 4: TÄTIGKEITSFELD EINES KUNDENBETREUERS (ANGABEN IN PROZENT).....	22
TABELLE 5: ANZAHL DER KUNDENGESPRÄCHE (NICHT TELEFONISCH) PRO WOCHE.....	23
TABELLE 6: SOZIALE UNTERSTÜTZUNG IN DER KUNDENBETREUUNG.....	23
TABELLE 7: ARBEITSKLIMA IN DER GESCHÄFTSTELLE	24
TABELLE 8: KREUZTABELLE ALTER, BERUF UND GESCHLECHT.....	25
TABELLE 9: KREUZTABELLE KRITISCHES EREIGNIS UND DAUER DER KUNDENBEZIEHUNG.....	28
TABELLE 10: KREUZTABELLE GESCHLECHT DES KUNDENBERATERS * GESCHLECHT DES KUNDEN.....	28
TABELLE 11: KREUZTABELLE KRITISCHES EREIGNIS UND BERUF DES KUNDEN.....	29
TABELLE 12: KREUZTABELLE ART DER SITUATION * GESPRÄCHSTHEMA... 29	
TABELLE 13: KATEGORIEN KRITISCHER EREIGNISSE IN DER KUNDENBETREUUNG.....	30
TABELLE 14: KATEGORIEN SOZIALER KOMPETENZEN BEI KUNDENBETREUERN.....	41

Anhang A: Interviewleitfaden für die CIT-Interviews

Interviewleitfaden CIT

Frage 1:

max. 5 min

- **Was gehört für Sie zur erfolgreichen Kundenbetreuung?**
 - **Zu welchen Anteilen sind Ihrer Meinung nach die Faktoren Kundenbeziehung und Verkaufszahlen (Produktnutzung) am Erfolg beteiligt?**
-

Frage 2:

max.20 min

Kommen wir jetzt zum zweiten Teil des Interviews.

Bitte erinnern Sie sich an ein Kundengespräch, das Sie kürzlich erlebt haben, in dem Sie aus Ihrer Sicht sehr viel Gespür im Umgang mit Kunden zeigten. (warten)

- **Würden Sie den Ausgang der Situation als positiv/erfolgreich bewerten? (Würden Sie sagen, dass dieses Verhalten deutlich Erfolg zeigte?)**

=>wenn nein: Bitte denken Sie jetzt noch einmal an ein Kundengespräch, in dem Sie sich... s.o.

Wichtig dabei ist, dass Sie mir genau erzählen, wie die allgemeinen Umstände waren, die zu diesem Ereignis führten.

Welche Personen waren beteiligt?

Was genau haben Sie getan? Wie war die Reaktion des Kunden?

Können Sie mir den Kunden näher beschreiben (Alter, Geschlecht, Beruf, etc.)?

Wie und wann ist der erste Kontakt mit diesem Kunden entstanden? Wie hat sich die Kundenbeziehung entwickelt?

Inwiefern waren Sie auf das Gespräch vorbereitet?

Haben Sie mit der Situation gerechnet/Verlieh das Gespräch nach Plan?

Waren Sie zuvor schon einmal in so einer Situation?

Wo und wann fand das Ereignis statt? (Beratungsplatz, Schalterbereich, etc.)

Wie lange dauerte die Situation?

- **Was hat in dieser Situation besonders gut geklappt?** (Was genau, würden Sie sagen, war geschickt an Ihrem Verhalten?)
 - **Was hätte jemand gemacht, der in dieser Situation nicht dieses Gespür im Umgang mit Kunden gehabt hätte?**
 - **Wie wichtig war Ihnen persönlich ein erfolgreicher Gesprächsausgang direkt in der Situation?**
Wo würden Sie die Bedeutung eines positiven Ausgangs auf einer Skala von 1 - 10 einstufen? (1 bedeutet unwichtig, 10 bedeutet wichtig)
-

Frage 3:

max.20 min

Bitte erinnern Sie sich jetzt an ein Kundengespräch, das Sie kürzlich erlebt haben, in dem es Ihnen nicht gelungen ist, Gespür im Umgang mit Kunden zu zeigen. (warten)

- **Würden Sie den Ausgang der Situation als negativ bewerten?** (Würden Sie sagen, dass dieses Verhalten deutlich Mißerfolg zeigte?)
- =>wenn nein: Bitte denken Sie jetzt noch einmal an ein Kundengespräch, in dem Sie sich... s.o.**

Wichtig dabei ist, dass Sie mir wieder genau erzählen, wie die allgemeinen Umstände waren, die zu diesem Ereignis führten.

Welche Personen waren beteiligt?

Was genau haben Sie getan? Wie war die Reaktion des Kunden?

Können Sie mir den Kunden näher beschreiben (Alter, Geschlecht, Beruf, etc.)?

Inwiefern waren Sie auf das Gespräch vorbereitet?

Haben Sie mit der Situation gerechnet/Verlief das Gespräch nach Plan?

Waren Sie zuvor schon einmal in so einer Situation?

Wo und wann fand das Ereignis statt? (Beratungsplatz, Schalterbereich, etc.)

Wie lange dauerte die Situation?

- **Was hätten Sie in dieser Situation gebraucht, was hätte Ihnen geholfen?**
- **Wenn Sie diese Fähigkeit/Kompetenz jetzt hätten, was würde dann anders sein?** (Wie würde die Situation dann verlaufen?)
- **Wie wichtig war Ihnen persönlich ein erfolgreicher Gesprächsausgang direkt in der Situation?**

Wo würden Sie die Bedeutung eines positiven Ausgangs auf einer Skala von 1 - 10 einstufen? (1 bedeutet unwichtig, 10 bedeutet wichtig)

Vielen Dank für das Gespräch!

Hinweis auf Einsichtnahme in die Ergebnisse (ab Anfang nächsten Jahres)...

Gesprächsnotizen

IV-Code _____ Datum _____ Dauer _____

Unterbrechungen _____

Besonderheiten _____ Gesprächspartner _____

ad Frage 1:

_____ % Kundenbeziehung _____ % Verkaufszahlen
 _____ %

ad Frage 2:

Situationsparameter

<input type="checkbox"/> Umstände	Anlass Produkt Vorgeschichte äußere Einflüsse
<input type="checkbox"/> Wer war beteiligt?	<input type="checkbox"/> Kunde(n) <input type="checkbox"/> Kollege(n) <input type="checkbox"/> Vorgesetzte(r) <input type="checkbox"/> sonst.:
<input type="checkbox"/> Was getan?	
<input type="checkbox"/> Reaktion des Kunden	
<input type="checkbox"/> KundenMM	Alter _____ Geschlecht _____ Status _____
<input type="checkbox"/> Erstkontakt	wann _____ wie _____
<input type="checkbox"/> Kundenbeziehung	Kontakt <input type="checkbox"/> regelmässig <input type="checkbox"/> unregelmässig wie oft?
<input type="checkbox"/> Gesprächsvorbereitung	<input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/> überrascht von Situation	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
<input type="checkbox"/> Wo	<input type="checkbox"/> Schalter/ Marktplatz <input type="checkbox"/> Beratungsplatz <input type="checkbox"/> sonst.:
<input type="checkbox"/> Wie lange	

Merkmale (MM) sozialer Kompetenz

Motivation zu erfolgreichem Gesprächsausgang

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ad Frage 3:

Situationsparameter

- **abstrakte Situation** => versuchen Sie bitte, an eine konkrete Situation, die sie erlebt haben zu denken, leben Sie sich nochmals in die Situation hinein; führen Sie sich die Situation vor Augen

Anhang B: Fragebogen zu den CIT-Interviews

CODE: _____

FRAGEBOGEN

Nun bitte ich Sie, folgende Fragen, die sich auf Ihre Person und auf Ihr Arbeitsumfeld beziehen, möglichst genau zu beantworten. Alle Daten werden selbstverständlich **anonym** und streng vertraulich behandelt:

1. Wie viele Kunden betreuen Sie derzeit?

_____ Kunden

2. Einwohnerzahl des Ortes Ihrer Geschäftsstelle:

7 bis 5.000

- 5.001 - 10.000
- 10.001 - 50.000
- 50.001 - 100.000
- 100.001 - 150.000
- über 150.000

3. Welchen Anteil Ihrer Arbeitszeit machen folgende Tätigkeiten aus?**4.a.** administrative Tätigkeiten

_____ Prozent

4.b. Besprechungen mit Mitarbeitern _____ Prozent**4.c.** Telefongespräche mit Kunden

_____ Prozent

4.d. direkter Kundenkontakt

_____ Prozent

4.e. sonst. Tätigkeiten, und zwar...

_____ Prozent

.....

.....

4. Wie viele persönliche Kundengespräche (nicht telefonisch) führen Sie pro Woche?

durchschnittlich _____ Gespräche

5. Wie viele IKB arbeiten in Ihrer GS?

_____ IKB

6. Wie oft besprechen Sie *schwierige* Entscheidungen aus der Kundenbetreuung mit KollegInnen?

7 nie

7 selten

7 meistens

7 immer

7. Welchem Marktbereich ist Ihre GS zugeordnet?

Linz-City Mühlviertel

Traunviertel

Hausruckviertel

Innviertel

8. Wie würden Sie, alles in allem, das Arbeitsklima Ihrer GS bewerten?

7 sehr gut

7 gut

7 mittelmäßig

7 schlecht

7 sehr schlecht

Angaben zur Ihrer Person:

9.

Familienstand

7 ledig

7 in Lebensgemeinschaft

7 verheiratet

7 geschieden / getrennt

7 verwitwet

10. Ihre höchste abgeschlossene Schulbildung?

- 7 Pflichtschule
- 7 Hauptschule
- 7 berufsbildende mittlere Schule
- 7 Matura
- 7 Universität, Fachhochschule, etc.
- O sonstige, und zwar _____

11. Wie viele Kinder haben Sie?

_____ Kind(er)

12. Seit wann arbeiten Sie als IKB bei der Sparkasse OÖ?

Seit _____ Jahr(en).

13. Waren Sie vorher im Verkauf tätig?

7 nein (=> Frage 14)

7 ja (=> Frage 13.a. und 13.b.)

13.a. wie lange? _____ Jahr(e)

13.b. in welchem Bereich?

7 Sparkasse OÖ

7 andere Bank

7 andere Branche

14.* Nun bitte ich Sie, die nachfolgenden Aussagen aufmerksam durchzulesen und zu überlegen, ob die jeweilige Aussage auf Sie persönlich zutrifft oder nicht.

Es gibt dabei keine „richtigen,, oder „falschen,, Antworten. Sie erfüllen den Zweck der Befragung am besten, wenn Sie die Fragen so wahrheitsgemäß wie möglich beantworten. Lassen Sie keine Aussage aus. Auch wenn Ihnen einmal die Entscheidung schwer fallen sollte, kreuzen Sie trotzdem immer eine Antwort an, und zwar die, welche noch am ehesten auf Sie zutrifft.

Zur Bewertung der Aussagen steht Ihnen eine fünffach abgestufte Skala zur Verfügung. Kreuzen Sie bitte an:

SA **starke Ablehnung**, wenn Sie der Aussage auf keinen Fall zustimmen oder sie für völlig unzutreffend halten

A

* Teile entnommen aus dem deutschsprachigen NEO-FFI von Borkenau & Ostendorf (1993)

Ablehnung, wenn Sie der Aussage eher nicht zustimmen oder sie für unzutreffend halten

Ⓝ **neutral**, wenn die Aussage weder richtig noch falsch, also weder zutreffend noch unzutreffend ist

Ⓩ **Zustimmung**, wenn Sie der Aussage eher zustimmen oder sie für zutreffend halten

Ⓢ **starke Zustimmung** wenn Sie der Aussage nachdrücklich zustimmen oder sie für völlig unzutreffend halten

1. Ich fühle mich oft angespannt und nervös..... SA A N Z SZ
2. Ich habe gerne viele Leute um mich herum..... SA A N Z SZ
3. Ich finde philosophische Diskussionen langweilig..... SA A N Z SZ
4. Ich versuche zu jedem, dem ich begegne, freundlich zu sein..... SA A N Z SZ
5. Ich bin kein sehr systematisch vorgehender Mensch..... SA A N Z SZ
6. Ich empfinde selten Furcht oder Angst..... SA A N Z SZ
7. Ich halte mich nicht für besonders fröhlich..... SA A N Z SZ
8. Mich begeistern die Motive, die ich in der Kunst und in der Natur finde. SA A N Z SZ
9. Manche Leute halten mich für selbstsüchtig und selbstgefällig. SA A N Z SZ
10. Ich versuche, alle mir übertragenen Aufgaben sehr gewissenhaft zu erledigen..... SA A N Z SZ
11. Manchmal fühle ich mich völlig wertlos. SA A N Z SZ
12. Ich unterhalte mich wirklich gerne mit anderen Menschen. SA A N Z SZ
13. Poesie beeindruckt mich wenig oder gar nicht. SA A N Z SZ
14. Im Hinblick auf die Absichten anderer bin ich eher zynisch und skeptisch..... SA A N Z SZ
15. Ich habe eine Reihe von klaren Zielen und arbeite systematisch auf sie zu..... SA A N Z SZ
16. Zu häufig bin ich entmutigt und will aufgeben, wenn etwas schief geht..... SA A N Z SZ
17. Ich bin gerne im Zentrum des Geschehens. SA A N Z SZ
18. Wenn ich Literatur lese oder ein Kunstwerk betrachte, empfinde ich manchmal ein Frösteln oder eine Welle der Begeisterung. SA A N Z SZ
19. Manche Leute halten mich für kalt und berechnend. SA A N Z SZ
20. Ich vertrödele eine Menge Zeit, bevor ich mit der Arbeit beginne..... SA A N Z SZ
21. Ich bin selten traurig oder deprimiert. SA A N Z SZ
22. Ich bin ein fröhlicher gut gelaunter Mensch. SA A N Z SZ
23. Ich habe wenig Interesse, über die Natur des Universums oder die Lage der Menschheit zu spekulieren..... SA A N Z SZ
24. Ich versuche stets rücksichtsvoll und sensibel zu handeln. SA A N Z SZ
25. Ich arbeite hart, um meine Ziele zu erreichen. SA A N Z SZ
26. Ich fühle mich oft hilflos und wünsche mir eine Person, die meine Probleme löst. SA A N Z SZ
27. Ich bin kein gutgelaunter Optimist. SA A N Z SZ
28. Ich habe oft Spaß daran, mit Theorien oder abstrakten Ideen zu spielen..... SA A N Z SZ
29. Um zu bekommen, was ich will, bin ich notfalls bereit, Menschen zu manipulieren. SA A N Z SZ
30. Ich bin eine tüchtige Person, die ihre Arbeit immer erledigt..... SA A N Z SZ

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Anhang C: Interviewleitfaden zu den RGT-Interviews

Interviewleitfaden RGT

Datum: ...2001

Beginn Uhrzeit:

Ende

Uhrzeit:

Besondere Vorkommnisse/Bemerkungen:

Ablauf des Interview:

1. „Ich werde Sie zunächst bitten, die Namen Ihrer Kollegen und Kolleginnen, Ihren eigenen und den „Ihres“ Idealbildes einer/s Kundenberaters/in auf Kärtchen zu schreiben.
2. Dann werde ich Sie nach Ähnlichkeiten und Unterschieden fragen, die Sie und Ihre Kollegen und Kolleginnen sowie ein/e fiktive/r ideale/r Kundenberater/in haben.
3. Im Anschluss an jede Gemeinsamkeit und jeden Unterschied, den Sie mir nennen, wird jede Person auf dieser Eigenschaft eingeschätzt.

Bei den Antworten gibt es **kein Richtig und kein Falsch**. Es geht um Ihre Wahrnehmung! Alles, was Sie mir erzählen, wird **streng vertraulich** behandelt und weder an einen Ihrer Kollegen, noch an die Chefetagen weitergegeben.“

Phase 1:

„**Schreiben** Sie jetzt bitte die **Namen** Ihrer Kollegen und Kolleginnen in dieser Geschäftsstelle auf die Kärtchen. Benützen Sie für jeden Namen ein neues Kärtchen! Sie können auch Spitznamen oder andere Abkürzungen verwenden. Wichtig ist, dass Sie die Kärtchen eindeutig zu dem Kollegen oder der Kollegin zuordnen können. Ich werde mir die Namen ebenfalls auf diesem Bogen [Grid] notieren.

[eventuell, wenn durch das Vorgespräch mit dem/der Geschäftsstellenleiter/in noch nicht bekannt] Wie lange kennen Sie A, B,... usw. schon?“ [ich notiere mir das]

Probe:

„Um Sie nun mit der Interviewfrage vertraut zu machen, die ab jetzt immer wiederkehren wird, probieren wir es einfach einmal aus. Stellen Sie sich vor, vor Ihnen liegen die Kärtchen ‚Interviewerin (d.h. ich)‘, ‚ich (d.h. Sie selbst)‘ und ‚... (eine Kollegin)‘! Meine Frage lautet dann: ‚Welche zwei von diesen drei Personen haben etwas gemeinsam, was sie gleichzeitig von der dritten unterscheidet?‘ ‚In welcher Weise sind sich die zwei ähnlich, aber verschieden von der dritten?‘ ‚Formulieren Sie (möglichst kurz) diese Gemeinsamkeit!‘

Eine Antwort könnte sein: ‚...‘ und ‚ich‘ sind Bankangestellte, ‚Interviewerin‘ arbeitet nicht in der Bank. Fällt Ihnen eine andere Gemeinsamkeit von zwei der drei Personen ein? [Warten]

Können wir die erste Dreiergruppe von Personen probieren?“ [Ja → weiter, Nein → noch mal erklären]

Phase 2:

„Legen Sie folgende drei Kärtchen vor sich hin: [in Anlehnung an Grid]

Welche zwei von diesen drei Personen haben etwas gemeinsam in bezug auf Ihren Umgang mit Kunden oder Kollegen, was sie gleichzeitig von der dritten unterscheidet? [warten, bis zwei gefunden] In welcher Weise sind sich zwei der drei Personen in bezug auf Ihren Umgang mit Mitmenschen ähnlich, aber verschieden von der dritten? Formulieren Sie (möglichst kurz) diese Gemeinsamkeit! [Konstrukt benennen lassen und aufschreiben]

Formulieren Sie nun die Eigenschaft, die die dritte Person von den beiden anderen unterscheidet! [Kontrast benennen und aufschreiben]

Beurteilen Sie nun bitte alle Personen anhand dieses Eigenschaftspaares, wobei +3 bedeutet, dass ... (Konstrukt) bei der Person sehr stark ausgeprägt ist, +1 dass ... (Konstrukt) schwach aber ausgeprägt ist, -3 bedeutet, dass ... (Kontrast) bei dieser Person stark ausgeprägt ist, -1 ... (Kontrast) schwach aber ausgeprägt ist. Sollte bei einer Person die Beschreibung durch diese Pole überhaupt nicht zutreffend sein, so markieren Sie dies bitte mit einem ‚/‘oder einer ‚0‘!“ [Wiederholung mit den nächsten 13 Triaden!]

Phase 3: Semantisches Differential

Fragebogen mit vorgegebenen Adjektiven ausfüllen lassen!

Anhang D: Fragebogen zu den RGT-Interviews

Fragebogen

Alter: __ Jahre

m w

Höchster Schulabschluss

- | | |
|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Volksschule | <input type="checkbox"/> berufsbildende höhere Schule |
| <input type="checkbox"/> Hauptschule | <input type="checkbox"/> Matura |
| <input type="checkbox"/> Lehre | <input type="checkbox"/> Fachhochschule/Hochschule |

Wie lange sind Sie bereits in der Kundenbetreuung in der Sparkasse tätig? __ Jahre

Wie lange arbeiten Sie bereits in dieser Geschäftsstelle? __ Jahre

Welchen Beruf üben Sie derzeit in der Sparkasse aus?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Servicemitarbeiter/in | <input type="checkbox"/> Individualkundenbetreuer/in |
| <input type="checkbox"/> Privatkundenbetreuer/in | <input type="checkbox"/> _____ |

Üben Sie eine leitende Funktion aus?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Geschäftsstellenleiter/in | <input type="checkbox"/> Teamleiter/in des Servicebereichs |
| <input type="checkbox"/> stellvertretende/r Geschäftsstellenleiter/in | <input type="checkbox"/> _____ |

Wie beurteilen Sie alles in allem das Arbeitsklima in Ihrer Geschäftsstelle?

Wie erleben Sie die räumlichen Bedingungen Ihrer Arbeit (Marktplatz, eigener Raum...)?

Welche Tätigkeitsbereiche belasten Sie besonders bei Ihrer Arbeit?

Anhang E: Semantisches Differential zur Beschreibung sozialer Kompetenzen

	Konstrukt +3 +2 +1	KollegInnen										Kontrast -1 -2 -3
		A	B	C	D	E	F	G	Selbst	Ideal		
1	kontaktfreudig											zurückhaltend
2	reizbar											ausgeglichen
3	arbeitet gern mit anderen											arbeitet gern allein
4	an Gewohntem festhaltend											für Veränderungen aufgeschlossen
5	anlehnungsbedürftig											eigenständig
6	geschickt im Umgang mit anderen											ungeschickt im Umgang mit anderen
7	unbeherrscht											diszipliniert
8	hilfsbereit											unkooperativ
9	dominant											ordnet sich gern unter
10	wenig Menschenkenntnis											viel Menschenkenntnis
11	nervös											gelassen
12	beherrscht Kommunikationstechniken											beherrscht kaum Kommunikationstechniken
13	selbstsicher											scheu
14	wenig einfühlsam											sehr einfühlsam
15	verantwortungsbewusst											verantwortungslos
16	sorglos											gewissenhaft
17	viel Wissen über zwischenmenschliche Beziehungen											kaum Wissen über zwischenmenschliche Beziehungen
18	durchsetzungsfähig											schüchtern
19	mit sich zufrieden											an sich zweifelnd

Anhang E: Auszug aus einem Grid

		KollegInnen					
	Ähnlichkeit +3 +2 +1	A	B	C	D	E	Kontrast -1 -2 -3
1	besseres feeling gegenüber dem Kunden	+3	+3	+1	+2	-2	sehr konsequent, strenger
2	verlässlich Zusagen einhalten	+2	+3	-1	+2	+3	unzuverlässig
3	spricht offen Meinung aus	+2	-1	-1	+2	-1	will es allen recht machen
4	kriegt gut raus, was Kunde braucht	+3	+2	-1	+1	+2	kriegt nicht so gut raus
5	können wen aufheitern	+2	+2	-1	+1	+1	selbst oft nötig, aufgeheitert zu werden
6	überzeugender, sicherer	+3	+2	-2	+2	+2	unsicher, nicht soüberzeugend
7	Coolness	+3	+1	-1	+2	+1	Nervosität