



Personalwirtschaft und Verhaltenstraining

A. Beratungs- und Verkaufstraining

1. Führen und Verkaufen im Markt

Die zunehmende Wettbewerbsschärfe in der Kreditwirtschaft verlangt von den Sparkassen einen permanenten Umgang mit Anpassungsstrategien. Die Ausrichtung des Vertriebs zusammen mit den Fähigkeiten der Mitarbeiter sind Gegenstand von individuellen Projekten. Das nachstehende Programm „Führen und Verkaufen im Markt“ setzt mit verschiedenen Bausteinen von der Vorstandsebene bis zur Ebene der Vertriebsmitarbeiter an. Dazu bieten wir individuelle Trainingsprojekte je nach Akzentuierung der strategischen Ziele der jeweiligen Sparkasse und der Vorkenntnisse der Mitarbeiter an:

Führen und Verkaufen im Markt - Umsetzungsbausteine -

Vorstand und 2. Führungsebene	Strategie – Workshop	Feedback		
Umsetzung im	Moderation von Auftaktveranstaltungen/Workshops			
Führungskräfte (Teilmarktleiter, Leiter arößerer GS)	Führen	Vertrieb steuern	Vertriebs- coaching	Transfer Coaching
Geschäftsstellenleiter Teamleiter	Führen im Verkauf	Verkaufen	Vertriebs- coaching	Transfer Coaching
Privatkundenberater	Verkaufen	Transfer		
Vertriebsmitarbeiter	Service- qualität	Verkaufen, Unterstützun g im Verkauf	Training am Arbeitsplatz	

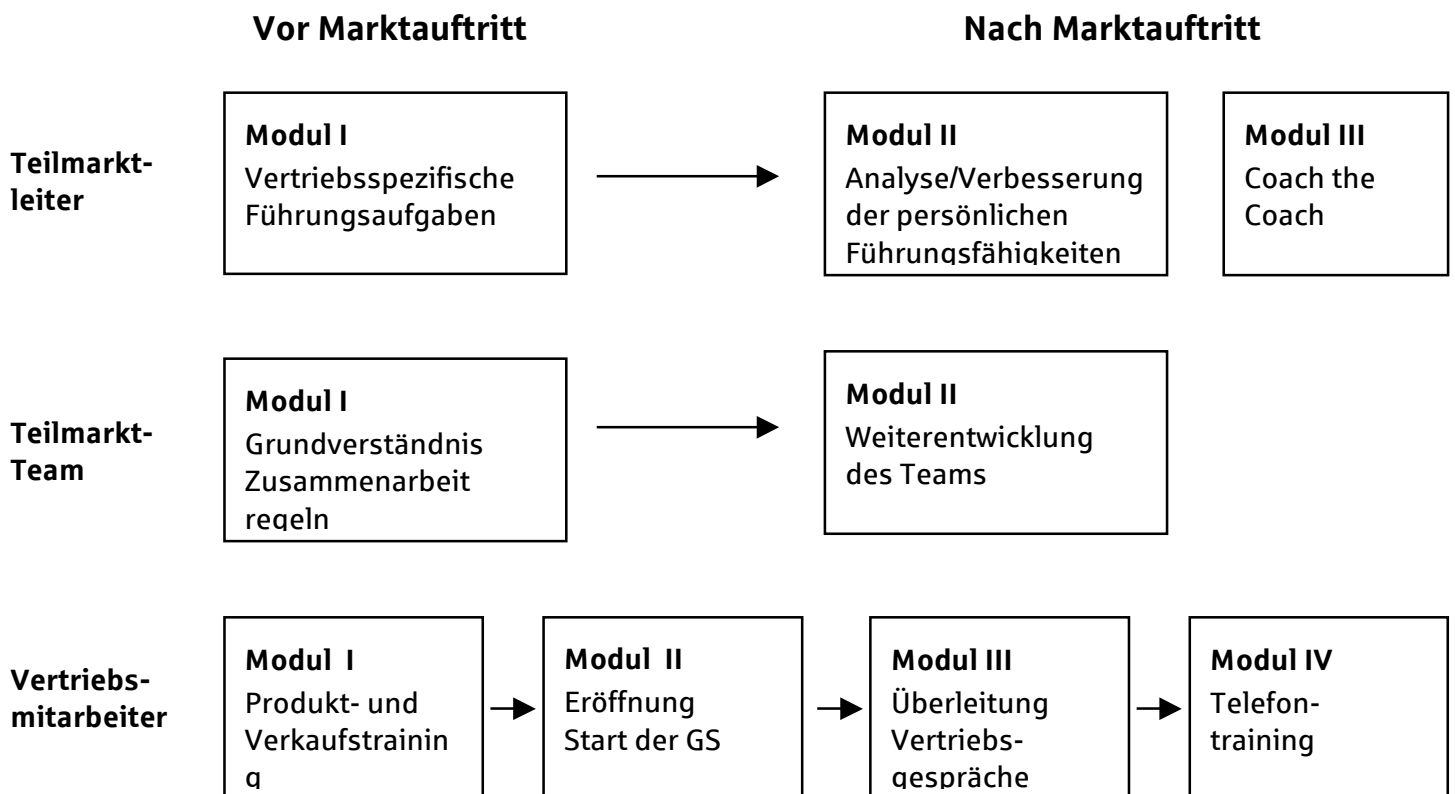
Ansprechpartner: [Anna-Elisabeth Kohl](#),
[Daniel Schultz-Amling](#)

2. Beratung in neuen Vertriebskonzepten

Die Umstellung einzelner Filialen auf ein neues Vertriebskonzept geht in der Regel einher mit Trainingsmaßnahmen, die den Teamgedanken ebenso umfassend wie die Umstellung im Verhalten der einzelnen Mitarbeiter berücksichtigen. Die Trainingsmaßnahmen sollen daher alle Beteiligten vom Teilmarktleiter bis zu den Vertriebsmitarbeitern umfassen.

Betreuung von Mitarbeiterteams in neuen Geschäftsstellen Bausteine des Anpassungsprozesses

Trainingsmaßnahmen

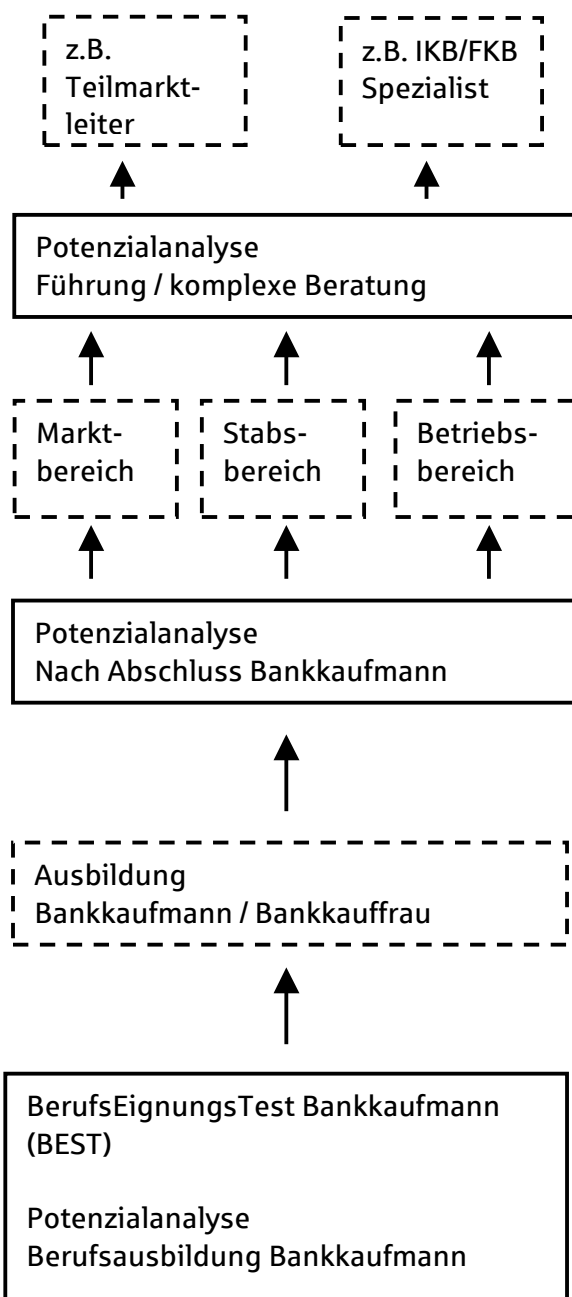


Ansprechpartner: [Anna-Elisabeth Kohl](#),

B. Eignungsdiagnostik und Personalauswahl

1. Die eignungsdiagnostische Kette – Potenzialanalysen

Mit dem Berufseignungstest BEST und den Potenzialanalyseverfahren stehen den Sparkassen bewährte und valide eignungsdiagnostische Instrumente zur Verfügung. Der Berufseignungstest sowie die Potenzialanalyse I sind für die Bewerberauswahl konzipiert. Die Potenzialanalyseverfahren II und III hingegen ermitteln das Potenzial der Teilnehmer für eine zukünftige Tätigkeit. Als Auswahlinstrumente für eine konkrete Stellenbesetzung sind sie hingegen nicht konzipiert – dazu verweisen wir auf Assessment-Center oder andere Auswahlverfahren wie das multimodale Interview.



Die **Potenzialanalyse III** „Führung/komplexe Beratung“ erfasst die Potenziale in den sieben aus der Potenzialanalyse II bekannten Anforderungsdimensionen, erweitert um drei Anforderungsdimensionen speziell im Bereich Führung. Das Verfahren ist darauf ausgelegt, eine sehr gute Vorhersage über den Berufserfolg in der komplexen Beratung, z.B. als Individual- oder Firmenkundenberater und für eine Führungstätigkeit zu machen. Zusätzlich werden die Interessen der Teilnehmer für diese Bereiche erhoben.

Die **Potenzialanalyse II** „nach Abschluss Bankkaufmann/-frau“ bietet sich drei bis sechs Monate nach Abschluss der Ausbildung an. In sieben zentralen Anforderungsdimensionen werden die Potenziale der Teilnehmer für künftige Tätigkeitsbereiche erfasst. Das Verfahren ist darauf ausgelegt, eine sehr gute Vorhersage über den Berufserfolg in den drei Bereichen Markt, Betrieb und Stab zu machen. Zusätzlich werden die Interessen der Teilnehmer für diese Felder erhoben. Die Potenzialanalyse II unterstützt Sie bei der langfristigen Einsatzplanung sowie in der Personalentwicklung. Den Teilnehmern liefert sie wertvolle Hinweise über die persönlichen Stärken und Entwicklungsfelder.

Der **Berufseignungstest BEST** ist ein standardisiertes Verfahren zur Personalauswahl für Ausbildungsplatzbewerber. Durch den BEST werden vor allem die kognitiven Fähigkeiten erfasst und erlauben valide Schlüsse auf die Eignung der Bewerber.

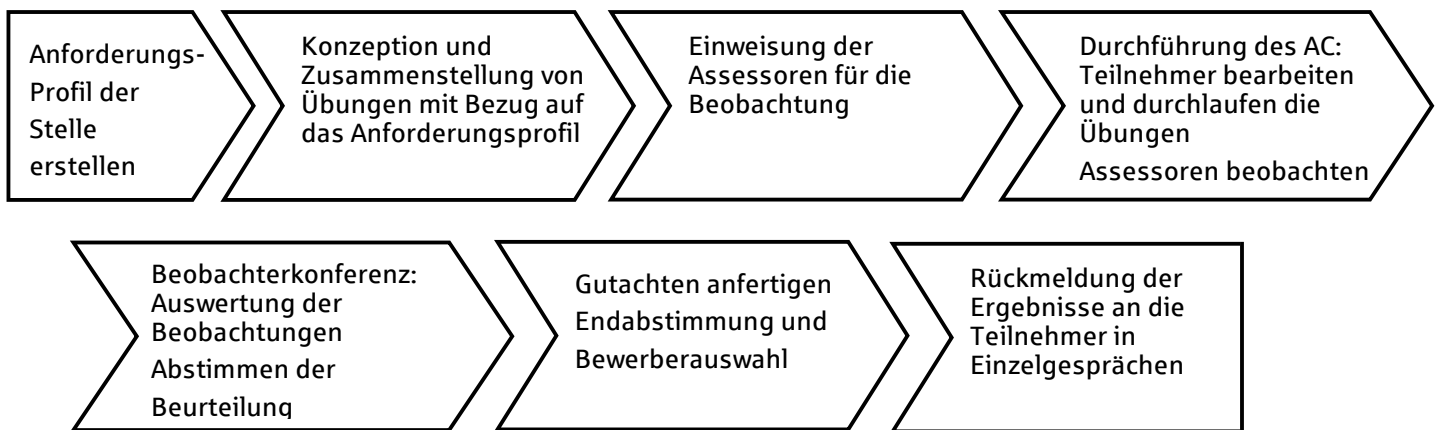
Als Ergänzung bietet sich die Potenzialanalyse I „für die Berufsausbildung Bankkaufmann/-frau“ an. Im schriftlichen Teil des Verfahrens (Durchführung zusammen mit dem BEST) werden Interessen und Verhaltensorientierung erfasst. Im interaktiven Teil (gesonderte Durchführung) lassen sich die sozialen Kompetenzen in 5 Anforderungsdimensionen in einem Interview, einer Gruppendiskussion und in einem Rollenspiel überprüfen. Durch die Potenzialanalyse I erhöhen Sie die Sicherheit der Entscheidung bei der Bewerberauswahl.

Ansprechpartner: [Daniel Schultz-Amling](#)

2. Assessment-Center

Das Assessment-Center ist ein bewährtes Instrument, um die Eignung von Bewerbern für eine spezifische Stelle zu diagnostizieren. Dabei stehen vor allem die sozialen Kompetenzen und das Verhalten der Bewerber im Vordergrund. Da es sich um ein aufwendigeres Verfahren handelt, empfiehlt es sich für besonders wichtige Stellen, z.B. Führungspositionen.

Ablauf eines Assessment-Center:



Inhalte

Die Bewerber sollen in mehreren und verschiedenen möglichst realitätsnahen Situationen ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen. In den Übungen werden sie von jeweils zwei geschulten Assessoren beobachtet, die das Verhalten in vorher festgelegten Anforderungsdimensionen bewerten.

Um die Sicherheit der Auswahl zu erhöhen, empfiehlt es sich, in das Assessment-Center auch ein strukturiertes Interview mit einzubinden. In dem Interview werden u.a. Erfahrungen sowie das Verhalten der Bewerber in situativen Fragen erfasst. Wie die Übungen ist auch das Interview auf die Anforderungen der zu besetzenden Stelle abgestimmt.

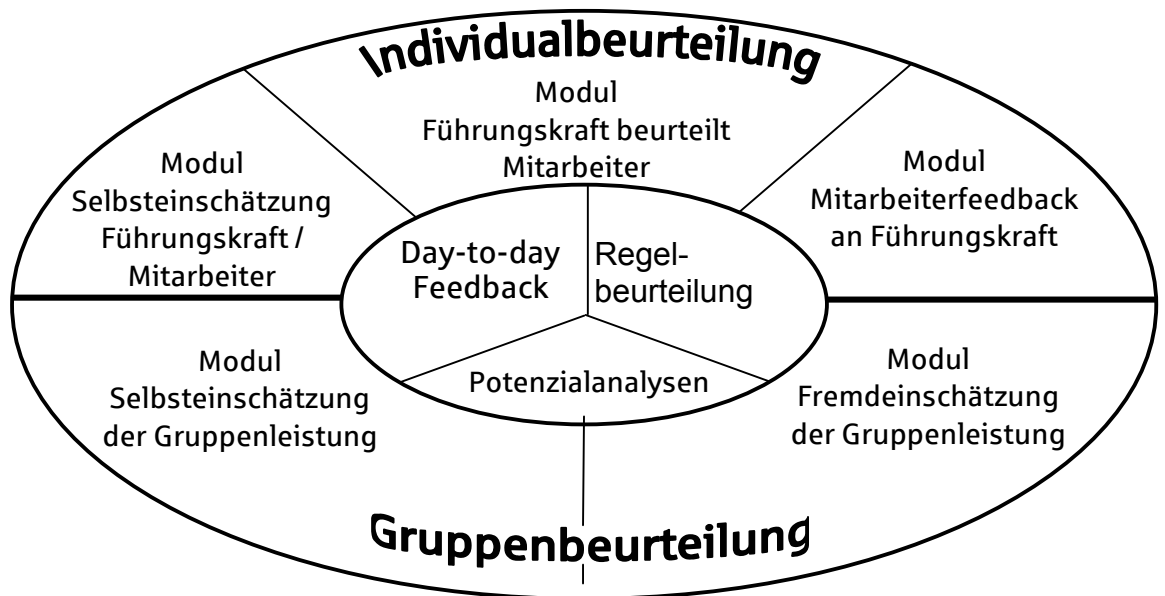
Ansprechpartner: [Daniel Schultz-Amling](#)

3. Multimodales Leistungsbeurteilungssystem

Das **Multimodale Leistungsbeurteilungssystem (MLB)** ist in mehreren Modulen aufgebaut, die einzeln oder kombiniert zum Einsatz kommen können. Im Bereich der Individualbeurteilung gibt es drei Module, im Bereich der Gruppenbeurteilung zwei Module.

Als Beurteilungsskala kommt entweder eine Verhaltensbeobachtungsskala oder alternativ eine verhaltensverankerte Einstufungsskala zum Einsatz, die darüber hinaus noch durch ein Verhaltensrangprofil ergänzt werden können.

Ein Beurteilungsgespräch ist fester Bestandteil des Systems; im Gesprächsprotokoll werden die Beurteilung und eine Zielvereinbarung für den kommenden Beurteilungszeitraum festgehalten.



Einführung des multimodalen Leistungsbeurteilungssystems in der Sparkasse

Wir begleiten die Sparkassen in der Planung, individuellen Anpassung und Einführung des Beurteilungssystems.

Wesentliche Fragen, die es in der Projektgruppe zu klären gilt, sind:

- Wer wird beurteilt?
- Wie oft wird beurteilt?
- Wer beurteilt? / Wer führt das Beurteilungsgespräch?
- Welche Module werden zu welchem Zeitpunkt eingeführt?
- Welcher Skalentyp mit welchen Items wird verwendet?
- Was wird beurteilt? (z.B. auch Zielvereinbarungen (Inhalts- / Mengenziele), etc.)
- Verbindung Leistungs- / Verhaltensbeurteilung und Zielvereinbarung
- Warum wird beurteilt?
- Wer erhält Kenntnis? (z.B. der nächsthöhere Vorgesetzte, Personalrat, Vorstand, etc.)
- Was passiert mit den Ergebnissen?
- Was sind Beurteilungsanlässe?
- Was muss trainiert werden? / Welche Seminare sind für welche Zielgruppe notwendig? (z.B. Einführung in das System, Mitarbeitergespräche führen, Koordinationsstelle, etc.)

Darüber hinaus begleiten wir die Sparkassen in der Schulung aller Führungskräfte sowie Informationsveranstaltungen für Ihre Mitarbeiter.

Für die Gruppe der Auszubildenden steht darüber hinaus noch das speziell auf die Ausbildung angepasste und kompatible Beurteilungssystem **MLB Junior** zur Verfügung.

Ansprechpartner: [Daniel Schultz-Amling](#)

4. Die Führungsstilanalyse

Die Durchführung einer Führungsstilanalyse richtet sich an Führungskräfte, die an einer Analyse und als Folge daraus an einer Verbesserung ihres Führungsstils interessiert sind. Sie kann vielfältig eingesetzt werden, z.B. einzeln für eine Führungskraft, im Rahmen eines Führungskräfte-Coachings, etc.

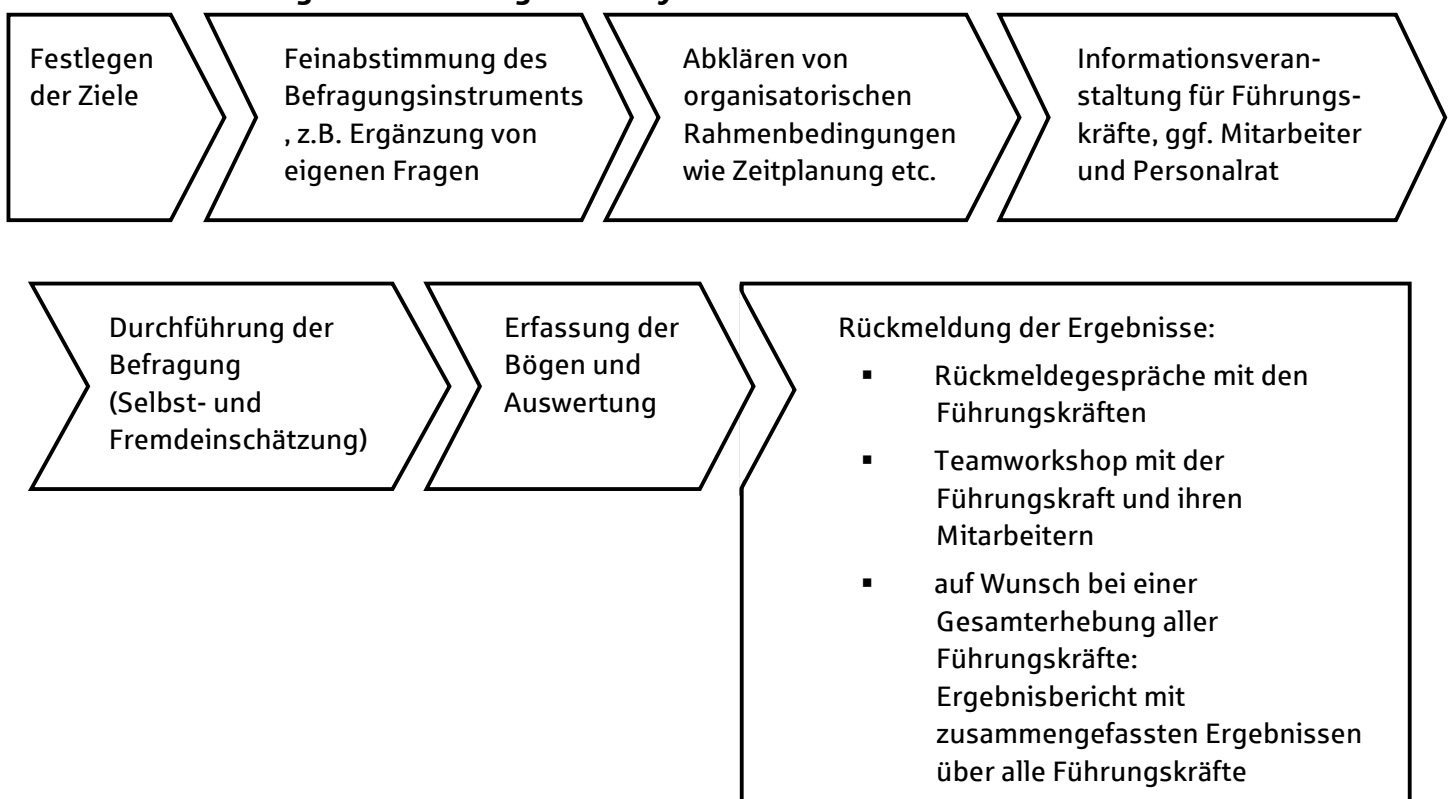
Das Verfahren sieht vor, dass die Führungskraft zunächst eine Selbsteinschätzung ihrer Führungsleistung vornimmt. Parallel dazu werden die Fremdeinschätzungen aller unterstellten Mitarbeiter eingeholt (selbstverständlich anonym).

Ein wesentlicher Bestandteil des Rückmeldegesprächs ist, die Führungsabsicht (Selbsteinschätzung) mit der Führungswirkung (Fremdeinschätzung) gegenüberzustellen. Im Anschluss empfiehlt sich ein Teamworkshop mit der Führungskraft und ihren Mitarbeitern, in dem die Ergebnisse dargestellt sowie Lösungsvorschläge und Maßnahmen für eine verbesserte Zusammenarbeit erarbeitet werden.

Ziele einer Führungsstilanalyse können u.a. sein:

- eine Selbstreflexion der Führungskräfte über das eigene Führungsverhalten
- die Hinführung zu einem ziel- und mitarbeiterorientierten Führen
- den Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeitern bzgl. Zusammenarbeit, Zielerreichung, etc. anregen / fördern
- die Verbesserung des Feedbacks (Feedbackkultur)
- die Erreichung einer Leistungskultur

Durchführung einer Führungsstilanalyse



Inhalte der neuen Führungsstilanalyse (Dimensionen)

- **Soziale Kompetenz**
Information und Kommunikation
Teamorientierung
Fairness
- **Denk- und Planungskompetenz**
Klare Organisationsverhältnisse und transparente Abläufe
Problemlösefähigkeit und Organisation der eigenen Arbeit
unternehmerisches Denken und Handeln
- **Intrapersonale Kompetenz**
glaubwürdiges Auftreten
Konfliktfähigkeit/Belastbarkeit
- **Individuelle Leistungsfähigkeit**
Zielorientierung
Lern- und Innovationsklima
- **Führungsaktivität**
Beteiligung Betroffener an Entscheidungsprozessen
Hilfe und Förderung

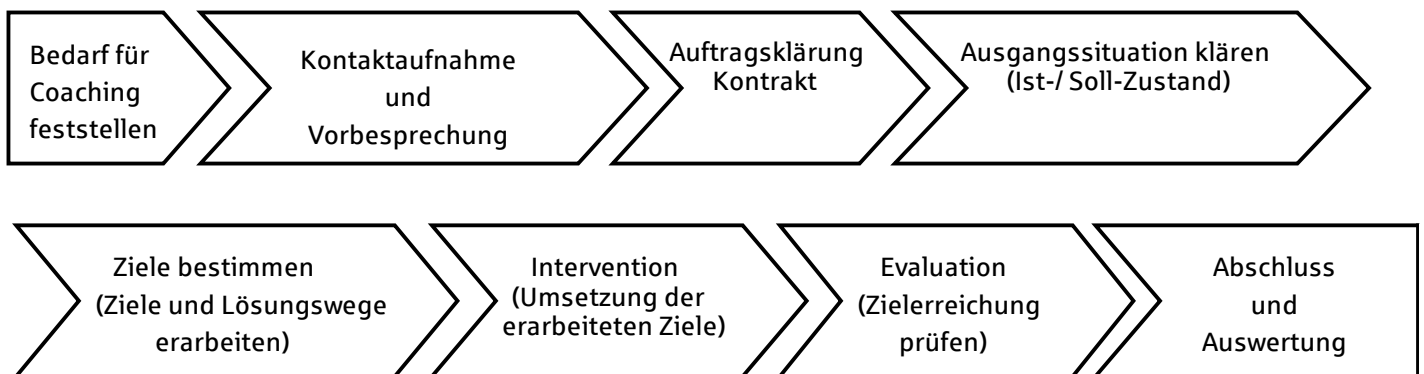
Ansprechpartner: [Daniel Schultz-Amling](#)

C. Change Management

1.Coaching

„Coaching ist die individuelle Beratung von einzelnen Personen oder Gruppen in auf die Arbeitswelt bezogenen, fachlich-sachlichen und/oder psychologisch-soziodynamischen Fragen bzw. Problemen durch den Coach.“ (Wahren, 1997)

Ablauf eines Coachings:



Schwerpunkte:

- personenzentrierte Beratung auf Prozessebene
- Selbstverantwortung des Coachees
- Hilfe zur Selbsthilfe
- Reflexion über eigenes Verhalten
- beruflicher Kontext
- mehrere Sitzungen, zeitlich begrenzt

Kernziele von Coaching

Verbesserung von:

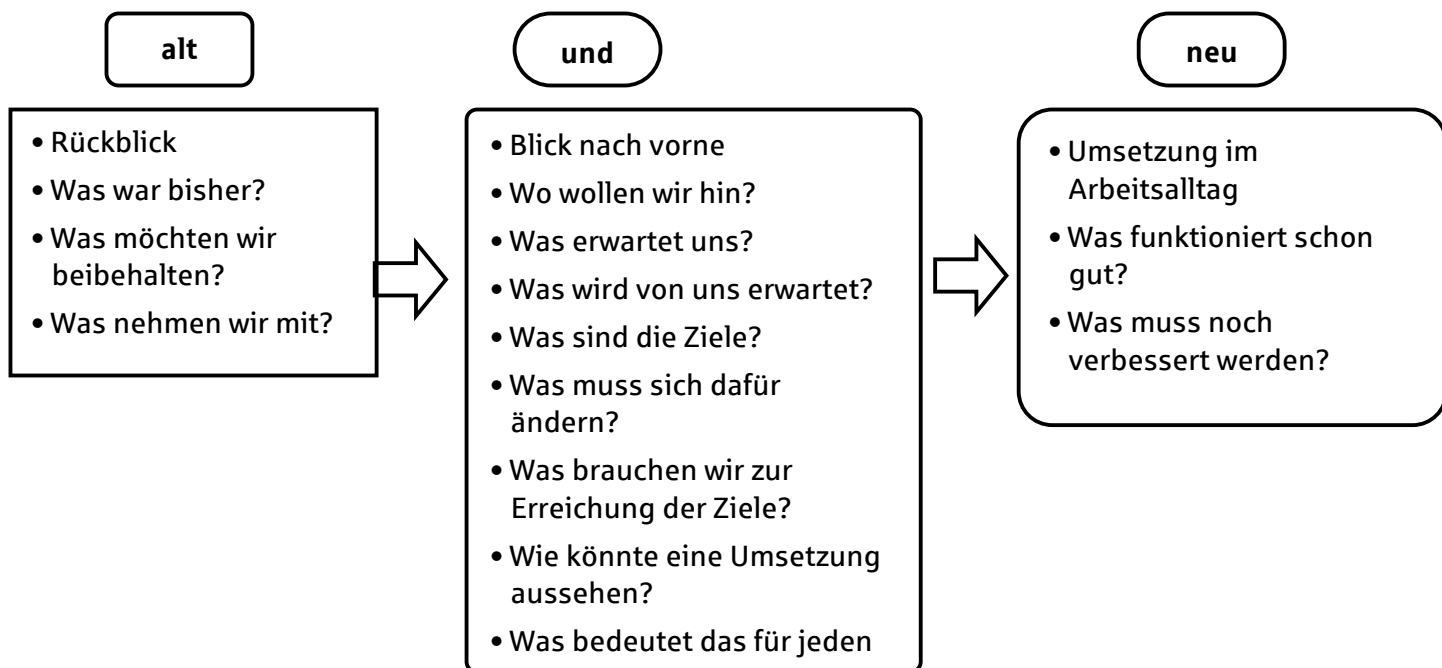
- zwischenmenschlicher Kommunikation
- soziale Kompetenz
- emotionale Intelligenz
- Führungsverhalten
- Problemlösekompetenz
- Selbstreflexion
- Selbstmanagement

Im Coaching arbeitet der Coachee zusammen mit dem Coach die Prozesse heraus und macht sie sichtbar und begreifbar, die zu der aktuellen (Problem) Situation geführt haben. Durch dieses Wissen lassen sich Möglichkeiten zur Veränderung dieser Prozesse ableiten. So erweitert der Coachee effektiv seinen Handlungsspielraum.

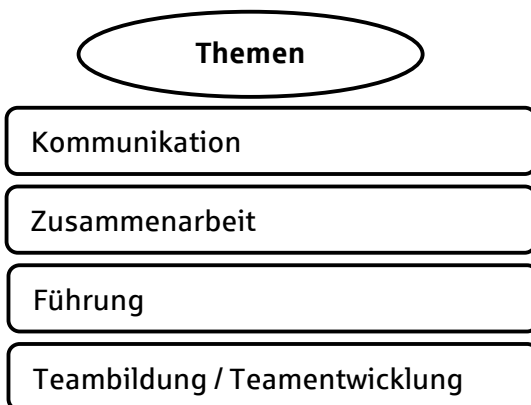
Ansprechpartner: [Anna-Elisabeth Kohl](#),
[Daniel Schultz-Amling](#)

2. Begleitung von Veränderungsprozessen

Viele Sparkassen oder auch nur Abteilungen in Sparkassen befinden sich im Wandel. Aktuelle Anlässe sind unter anderem: Mindestanforderungen für das Kreditgeschäft / Wertpapierhandelsgesetz, Umstrukturierungen im Vertrieb, etc. Dabei gibt es immer einen äußeren und einen inneren Veränderungsprozess. Der äußere Veränderungsprozess betrifft die Organisation von Aufgaben, fachliche Veränderungen etc., wohingegen der innere Veränderungsprozess die Menschen und ihr Verhalten in der Organisation betrifft. Dies ist auch mit ein Grund, warum Veränderungen ihre Zeit brauchen – der Mensch benötigt Zeit, Neues zu lernen und sein Verhalten an die neue Situation anzupassen.



Wir begleiten Sie bei den inneren Veränderungsprozessen durch Workshops, Moderationen und Seminare unter anderem in den folgenden Themen:



Ansprechpartner: [Anna-Elisabeth Kohl](#),
[Daniel Schultz-Amling](#)

D. Angebote zur Projektarbeit in Sparkassen

Die Sparkassenakademie bietet mit Ihrem Bereich Personalwirtschaft den Mitgliedsinstituten Projekte **zur Weiterentwicklung und Anpassung** von personalwirtschaftlichen Instrumenten an, wie z. B.

- Personalentwicklungskonzepte für Sparkassen
- Entwicklung von Personalszenarien und Personalstrategien
- Personalwirtschaftliche Gesamtkonzepte
- Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile
- Leistungsorientierte Vergütungssysteme
- Personalcontrolling- und Bildungscontrollingsysteme
- u. a.

Weitere Angebote können nach den Bedürfnissen der Sparkassen individuell ausgerichtet werden.

Ansprechpartner: [Reinhold Longen](#)