



**Volksbank BraWo**  
**Personalentwicklungskonzept**  
*„Von der Strategie zum Menschen“*

**Volksbank eG**  
**Braunschweig Wolfsburg**



## Vorwort

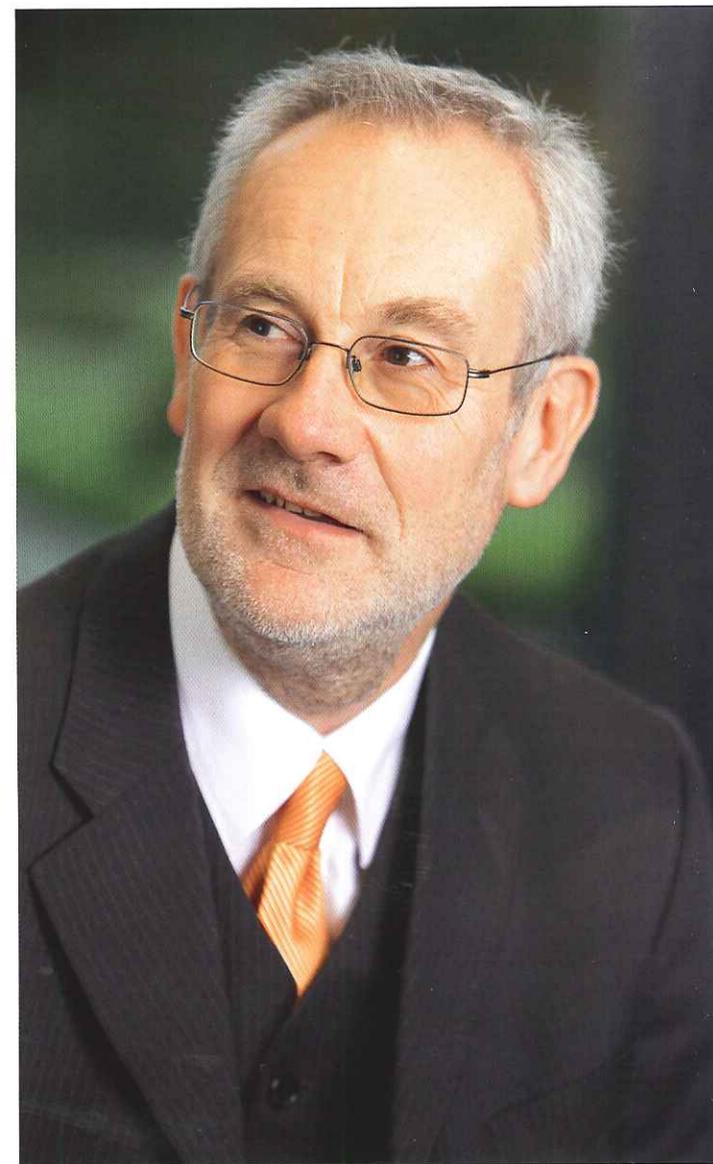
Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,

Veränderung ist das Prinzip unserer Welt. Kaum haben wir eine Situation so akzeptiert wie sie ist, schon ist sie nicht mehr dieselbe. Seit unserer Fusion 2005 haben sich die damals definierten Rahmenbedingungen ständig verändert. Prozesse wurden angepasst oder gänzlich neu definiert. Jedem von Ihnen sind in diesem Zusammenhang die Schlagworte VR-Process, KVP, Lean Office und Information Mapping ein Begriff. Auch um uns herum verändern sich die Bankenmärkte in rasantem Tempo. Sicher geglaubte Märkte brechen weg und belächelte Nischen entwickeln sich plötzlich zu neuen strategischen Geschäftsfeldern. Der Firmenkundenbereich wurde z. B. durch die Spezialisten für Landwirtschaft erweitert und der Immobilienbereich umfasst heute neben der Baufinanzierung und der Immobilienvermarktung u. a. das Geschäftsfeld Baulanderschließung.

Angesichts solch wechselnder Rahmenbedingungen entscheidet die Fähigkeit, schnell und flexibel zu (re)agieren über die Lebensfähigkeit eines Unternehmens. Diesen permanenten Veränderungsdruck können wir bedauern oder begrüßen – nur ignorieren können wir ihn nicht.

Allerdings müssen die Resultate dieses Veränderungsdrucks von handelnden, engagierten und motivierten Personen umgesetzt werden. Denn trotz aller Veränderungen werden Erfolge nach wie vor von Menschen erzielt, also von Ihnen, und das schätzen wir sehr. Die Gefahr dabei ist, dass aufgrund der größeren fachlichen und sachlichen Anforderungen das Menschliche zu kurz kommt. Zwischenmenschliche verbale Kommunikation ist ein zeitlicher Luxus geworden und genießt oft nur eine untergeordnete Priorität. Vor allem die Gespräche zwischen den Mitarbeitern und ihren Führungskräften kommen häufig zu kurz.

Die Volksbank BraWo begegnet all diesen Herausforderungen mit dem Strategiekonzept 2015. Stärken und Schwächen der Bank wurden analysiert und definiert. Der Markt wurde unter die Lupe genommen. Die strategischen Geschäftseinheiten wurden klar definiert, und es wurde ein umfangreiches Strategiepaket geschnürt, das strategische, konzeptionelle und kommunikative Elemente beinhaltet. Dieses anspruchsvolle Strategiekonzept muss aber von Menschen, also von Ihnen, umgesetzt werden. Und genau hier setzt Personalentwicklung (PE) an. Gerade im Dienstleistungsbereich ist der Mensch der wichtigste Gestalter der Dinge;



## 1. Anforderungen definieren



Im ersten Schritt wird analysiert, welche Anforderungen der Markt und die Zukunft an die Bank stellen, welche Ziele die Bank langfristig verfolgt und welche Anforderungen sich daraus für die Mitarbeiter unseres Hauses ergeben.

### Strategie 2015

Die Volksbank BraWo hat sich zum Ziel gesetzt, in einem attraktiven, zukunftsfähigen Markt profitabel und überdurchschnittlich zu wachsen, um den Marktanteil zu steigern. Dieses Ziel kann nur mit einer leistungsfähigen, lernbereiten und motivierten Mannschaft erreicht werden, die gut ausgewählt, gut qualifiziert und optimal eingesetzt wird. Um dem Rechnung zu tragen, haben der Vorstand und die zweite Führungsebene bei der Strategiefindung „Personal“ und „Kultur“ als entscheidende Erfolgsfaktoren für die Bank definiert.

### Funktionsbeschreibung und Anforderungsprofil mit Soll-Qualifizierungsprofil

Aus den Unternehmenszielen werden die Funktionen abgeleitet, die die Bank benötigt, um die Unternehmensaufgaben zu bewältigen. In der Funktionsbeschreibung werden die Eingliederung der Funktion in das Organigramm, die Ziele, Aufgaben, Kompetenzen und wichtigsten Beziehungen zu anderen Stellen definiert.

Das Anforderungsprofil ist die Beschreibung von vorausgesetzten und / oder gewünschten Fähigkeiten und Kompetenzen, die ein Mitarbeiter haben soll, um eine Funktion optimal erfüllen zu können. Das jeweilige Anforderungsprofil wird aus der definierten Funktion abgeleitet.

Aus der Funktionsbeschreibung und dem Anforderungsprofil ergibt sich das Soll-Qualifizierungsprofil: Welche Ausbildung, Berufserfahrung und Weiterbildungen benötigt der Mitarbeiter zur Ausübung einer bestimmten Funktion.

Auf Basis der Funktionsbeschreibung und des Anforderungsprofils werden die Soll-Eingruppierungen für die einzelnen Funktionen abgeleitet.

Mit diesen PE-Instrumenten legt die Bank das Soll für die Organisationsstruktur und die Mitarbeiteranforderungen fest. Daher müssen die Instrumente regelmäßig durch die Führungskräfte in Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen auf ihre Aktualität und Ausrichtung auf die Unternehmensziele überprüft werden.

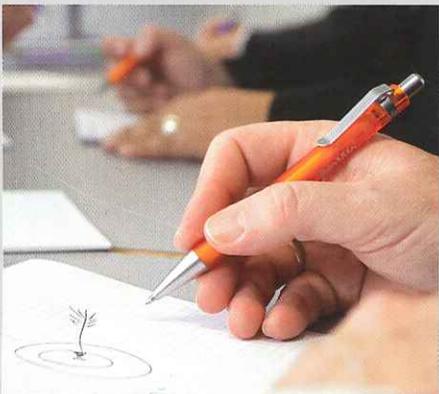


## Potenzialeinschätzungsverfahren

Welches Potenzial steckt in einem Menschen? Über welche Stärken und Schwächen verfügt ein Mensch? Diese Fragen interessieren nicht nur Personalverantwortliche und Führungskräfte, sondern auch die betroffenen Personen selbst. Antworten erhofft man sich aus so genannten Potenzialanalysen. Folgende Instrumente werden bei uns eingesetzt:

**AC:** Ein Assessment Center ist ein Personalauswahlverfahren, in dem die Bewerber in verschiedenen Übungen, z. B. Rollenspiele, Gruppendiskussion und Einzelinterview, konkretes Verhalten zeigen müssen und dieses von Beobachtern bewertet wird. Dadurch werden die Bewerber ermittelt, die den Anforderungen einer zu besetzenden Stelle am besten entsprechen. AC's werden in der Bank punktuell bei Auswahlentscheidungen zur Besetzung von freien Stellen eingesetzt.

**OC:** Das Orientierungs-Center (OC) ist ein Verwandter des AC's. Bei einem OC liegt der Fokus auf einer Stärken- und Schwächenanalyse der teilnehmenden Mitarbeiter. Es geht darum, dass die Kandidaten ihre eigenen Stärken und Schwächen erkennen und lernen, damit umzugehen sowie auf Basis der Ergebnisse eine gezielte Entwicklung der Mitarbeiter voranzutreiben. Bewertungsgrundlage ist das konkrete Verhalten der Kandidaten, das diese im Rahmen verschiedener



thematischer Übungen zeigen, welches von einem geschulten Beobachtersstab bewertet wird. Mit Hilfe eines OC's kann die Bank z. B. Potenzialträger oder Führungsnachwuchskräfte im eigenen Haus gezielt entwickeln.

**DNLA:** Die Potenzialanalyse DNLA® (*Discovery of Natural Latent Abilities*) ist ein Potenzialmessverfahren zur Erkennung persönlicher Potenziale. In einem PC-gestützten Verfahren werden mit Hilfe eines Fragenkataloges soziale Kompetenzen u. a. aus den Bereichen Leistungsdynamik, Erfolgswille und Belastbarkeit abgefragt. DNLA gibt Mitarbeitern die Chance, ihre Potenziale im Bereich der sozialen Kompetenz kennen zu lernen und diese Erkenntnisse für den beruflichen Erfolg zu nutzen. Diese „weichen Faktoren“ spielen in der Personalauswahl und Personalentwicklung eine zunehmend entscheidende Rolle. Das Analyseverfahren wird vor allem zur Entscheidungsfindung bei der Besetzung freier Stellen eingesetzt.

## Interne Stellenbesetzungen

Alle zu besetzenden Stellen werden intern ausgeschrieben. Jeder Mitarbeiter kann sich hierauf bewerben. Grundsätzlich sollten die Bewerber das Anforderungsprofil der Stelle erfüllen. Die Bank möchte die Stellen vorrangig durch interne Bewerber besetzen. Eine Neueinstellung sollte nur in Frage kommen, sofern intern keine geeigneten Bewerber

vorhanden sind oder andere wichtige Gründe für eine externe Stellenbesetzung vorliegen.

Die Führungskraft, die eine Stelle ausschreibt, führt mit jedem Bewerber ein persönliches Vorstellungsgespräch. In dem Gespräch hat der Mitarbeiter die Gelegenheit, sich selbst zu präsentieren.

## Bei der internen Stellenbesetzung gelten folgende Spielregeln:

### *Leistungsfähigkeit:*

Bei der Besetzung der Stellen sollen diejenigen Mitarbeiter ausgewählt werden, die für die jeweiligen Aufgaben geeignet sind.

### *Transparenz:*

Das Stellenbesetzungs- und Auswahlverfahren muss für alle Mitarbeiter transparent und nachvollziehbar sein.

### *Fairness:*

Die Bewerber werden mit der gleichen Fairness behandelt.

### *Feedback:*

Nach der Besetzungsentscheidung erhält jeder Bewerber eine Rückmeldung. Gerade für Mitarbeiter, die bei der Stellenbesetzung nicht berücksichtigt wurden, ist es wichtig, die Gründe zu erfahren.

## Regelmäßige Mitarbeiterbefragung

In einem 2-Jahres-Turnus erfolgt eine regelmäßige Mitarbeiterbefragung. Dadurch wird eine fortlaufende Analyse der Ist-Situation in der Bank vorgenommen. Aus den Ergebnissen können u. a. Maßnahmen bzw. Anpassungen der bereits vorhandenen PE-Instrumente abgeleitet werden.

Im Zuge der Strategiefindung 2015 wurde das Ziel ausgesprochen, die Strategieumsetzung mit Hilfe einer Balanced Scorecard (BSC) zu messen. Die BSC misst die Aktivitäten der Bank im Hinblick auf die Umsetzung ihrer Vision und Strategien. So erhalten die Führungskräfte einen Überblick über die Leistungsfähigkeit und Effektivität der Bank.

Ein Element der BSC berücksichtigt auch die Mitarbeiterperspektive (z. B. Mitarbeiterzufriedenheit). Dadurch wird deutlich, dass auf strategischer Ebene dem Humankapital, also unseren Mitarbeitern, ein hoher Stellenwert im Hinblick auf die Umsetzung der Strategie 2015 eingeräumt wird.

