

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Zielsetzung der Arbeit	13
2. Strategieorientierte Verhaltensänderungen - die zentrale Funktion des Managements	19
2.1 Unternehmen sind offene Systeme	19
2.2 Fähigkeiten lebensfähiger Bankorganisationen	21
2.3 Bankorganisationen sind lebende Systeme	25
2.4 Vernetztes Denken im Bankmanagement	28
2.5 Bankmanagement - ein integrierter Ansatz	33
2.5.1 Das Management der Beziehungen zur inneren und äußeren Umwelt	35
2.5.2 Konzept der Unternehmensstrategie	43
2.5.3 Strategische Verhaltensänderungen	46
2.5.4 Vom Lernen des Einzelnen zum Organisationslernen	54
2.5.5 Projektmanagement - ein zentrales Instrument der Organisationsentwicklung	59
2.5.6 Organisationsentwicklung	69
2.5.7 Teamentwicklung - Organisationsentwicklung im Kleinen	75
3. Erfolgsfaktoren von Kreditinstituten	81
3.1 Rahmenbedingungen des Bankmanagements	82
3.2 Anforderungen an strategisches Bankmanagement	88
3.3 Lean Banking - auf dem Weg zur schlanken Bank	95
4. Anforderungen an Mitarbeiter in Kreditinstituten	105
4.1 Handlungskompetenz - eine grundlegende Anforderung	106
4.2 Zielgruppen der Personalentwicklung in Kreditinstituten	111
4.3 Anforderungsprofile - welche Mitarbeiter braucht die erfolgreiche Bank?	116
4.4 Mind Fitness - die Notwendigkeit mentaler Änderungs- und Umstellungsprozesse	129
5. Strategieorientierte Bildungsarbeit in Kreditinstituten: Vom Vorgesetzten zum Entwicklungspartner der Mitarbeiter	135
5.1 Von der Personalverwaltung zum Personalmanagement	136
5.2 Führung und Führungskräfte	138
5.3 Führungskräfte als Coach ihrer Mitarbeiter	140
5.3.1 Bildungsverantwortung	141
5.3.2 Coaching als Führungsaufgabe	144
5.3.3 Steuerung der Personalarbeit	147

5.4 Führungskräfte in der Personalverantwortung	147
5.4.1 Personalmarketing	148
5.4.2 Personalentwicklung	155
5.4.3 Personalinformationsmanagement	160
5.5 Anforderungsprofile für Führungskräfte	162
6. Bildungssysteme in der deutschen Kreditwirtschaft	167
6.1 Rahmenbedingungen der Bildungsarbeit in Kreditinstituten	167
6.2 Beurteilungskriterien für strategieorientierte Bildungskonzeptionen	168
6.3 Institutsübergreifende Weiterbildung im Bankgewerbe	172
6.3.1 Gesamtbildungskonzeption der BANKAKADEMIE	174
6.3.2 Bildungskonzeption der Genossenschaftsbanken	185
6.3.3 Gesamtbildungskonzeption der Sparkassen	188
6.3.4 Qualifizierung an Universitäten und Fachhochschulen	191
6.3.5 Qualifizierung an der Berufsakademie	192
6.3.6 Überbetriebliche Qualifizierung von Führungskräften	195
6.3.7 Führungskräfte als Dozenten in der überbetrieblichen Weiterbildung	198
6.4 Innerbetriebliche Bildungskonzepte in der Kreditwirtschaft	199
6.4.1 Mitarbeiterentwicklung im privaten Kreditgewerbe	200
6.4.2 Auf der Suche nach bedürfnisorientierten Bildungskonzepten	205
7. Personalentwicklung in der bankbetrieblichen Praxis - am Beispiel einer großen Regionalbank	209
7.1 Bildungskultur	212
7.2 Der Vertriebsleiter Privatkundengeschäft (VLP) - ein neues Anforderungsprofil	213
7.3 Die Abteilung Personalentwicklung	216
7.3.1 Die Rolle der Ausbildungsgruppe	216
7.3.2 Anforderungen an das Ausbildungskonzept	218
7.3.3 Didaktisches Konzept	220
7.3.4 Referenten in der Ausbildung	222
8. Trainingskonzeption zur erwachsenendidaktischen Qualifizierung von Referenten und Führungskräften im betrieblichen Bildungsbereich	225
8.1 Zielsetzung des Projekts	226
8.2 Forschungsmethoden zur Erhebung und Auswertung von Daten	227
8.3 Voruntersuchungen	233
8.4 Der weite Weg vom Wissen zum Handeln - welche Merkmale kennzeichnen effektive Dozenten- (und Führungs-) trainings?	241

8.4.1 Warum sind handlungsorientierte Trainings oftmals wenig effektiv?	243
8.4.2 Handlungssteuernde Prozesse und Strukturen	244
8.4.3 Handlungssteuerndes Wissen	247
8.4.4 Handlungsorientierte Trainingsdesigns	250
8.5 Grundsätze des Entwicklungskonzepts	260
8.6 Bedarfsanalyse	265
8.7 Trainingsphasen	269
8.8 Praxistransfer	276
8.9 Auswirkungen des Dozententrainings auf die betriebliche Praxis	277
9. Das handlungsorientierte Dozententraining - ein Modell für die Entwicklung von Führungskräften zum Coach ihrer Mitarbeiter?	285
9.1 Führungskräfte als Dozenten und Coach - ein Vergleich	286
9.2 Ganzheitliches Entwicklungskonzept für Vertriebsleiter: "Coach the Coach"	289
9.2.1 Bedarfsanalyse	290
9.2.2 Mitarbeiterentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor im Privatkundengeschäft	291
9.2.3 Konzeption für eine strategieorientierte Qualifizierung der Führungskräfte	293
9.3 Ausblick und Fazit	304

Literatur 308**Anlagen**

1. Strukturiertes Interview 333
2. Verlaufsplanung der Dozententrainings 335
3. Methodenheft "Lehrmethoden" 363
4. Erfolgreich Lehren - Praktische Hinweise für Dozenten in der betrieblichen Bildung 384
5. Auswertung der Interviews 420

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 01 Zielsystem der Kreditinstitute	22
Abb. 02 Grundsätzliche Management - Denkweisen	24
Abb. 03 Integrierendes Denken	25
Abb. 04 Grundlegende Phasen der Unternehmensentwicklung	26
Abb. 05 Teamorientierte Organisationsstruktur	27
Abb. 06 Netzwerk der betrieblichen Bildung	31
Abb. 07 Strategische Prinzipien	33
Abb. 08 System des Bankmanagements	34
Abb. 09 Die Unternehmens - Identität - eine dialektische Einheit aus vier sozialen Feldern	36
Abb. 10 Dialektische Einheit aus Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur	37
Abb. 11 Ebenen der Unternehmenskultur	39
Abb. 12 Ansatzpunkte eines Veränderungs - Managements	41
Abb. 13 Prozeß der Strategieimplementierung	43
Abb. 14 Phasenmodell der Strategieentwicklung	44
Abb. 15 Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen in der betrieblichen Bildung	48
Abb. 16 Korridortheema: Strategische Umsetzung auf allen Ebenen des Unternehmens	51
Abb. 17 Schlüsselqualifikationen - die Grundlage der Fähigkeit zur Problemlösung	53
Abb. 18 Die lernende Organisation	55
Abb. 19 Strategieentwicklung als fortlaufender strategischer Lernprozeß	57
Abb. 20 Methodik des Projektmanagements in der Organisationsentwicklung	60
Abb. 21 Ebenen der Teamentwicklung	76
Abb. 22 Teamentwicklung - die Basis der Organisationsentwicklung	78
Abb. 23 Teamentwicklung - ein Element der Gesamtstrategie	78
Abb. 24 Filialumfassende Teamentwicklung in einer Groß - Sparkasse	79
Abb. 25 Integration natürlicher und intentionaler Lernprozesse in der betrieblichen Bildung	80
Abb. 26 Kreditinstitute als offenes System	81
Abb. 27 Die Banken im Wettbewerb des Finanzdienstleistungsmarktes	83
Abb. 28 Konzept der kritischen Masse	89
Abb. 29 Unternehmung der "klassischen" Hierarchie: Der Kunde besitzt die oberste Priorität	93
Abb. 30 Produktivitätsvergleich deutscher und japanischer Banken	98
Abb. 31 Lean Banking: Elemente einer "schlanken" Bank	98
Abb. 32 Kompetenzprofit des "schlanken" Mitarbeiters	102
Abb. 33 Grundstruktur des bankbetrieblichen Leistungsprogrammes	105
Abb. 34 Handlungskompetenz als Basis eines ganzheitlich - integrativen betrieblichen Bildungskonzeptes	107
Abb. 35 Soll - Verhalten von Kundenberatern	113
Abb. 36 Entwicklungswege im Kreditgewerbe	117
Abb. 37 Das Unterbewußtsein ist maßgebend für das menschliche Verhalten	130
Abb. 38 Entwicklung einer mentalen Unternehmenskultur	132
Abb. 39 Führungskräfte in der betrieblichen Hierarchie	140
Abb. 40 Personalverantwortung im Rahmen des Coachingansatzes	142
Abb. 41 Qualifizierungselemente der Entwicklungspartnerschaft zwischen Führungskraft und Mitarbeiter	146

Abb. 42	Funktionen der betrieblichen Personalarbeit	148
Abb. 43	Instrumente der Personalauswahl	151
Abb. 44	Kultur und Personalentwicklung in einer Wechselbeziehung	157
Abb. 45	Konzept einer strategieorientierten Personalentwicklung	158
Abb. 46	Struktur eines strategieorientierten Personal - Informationssystems	161
Abb. 47	Anforderungsprofil an Führungskräfte	166
Abb. 48	Personalentwicklung im Spannungsfeld zwischen Mitarbeiterzielen und Unternehmenszielen	170
Abb. 49	Träger der beruflichen Weiterbildung	173
Abb. 50	Gesamtbildungskonzeption der BANKAKADEMIE	175
Abb. 51	Überbetriebliche Bildungskonzeption der Genossenschaftsbanken	186
Abb. 52	Qualifikation der Mitarbeiter im Sparkassensektor	188
Abb. 53	Bildungssystem der Sparkassen - Finanzgruppe	189
Abb. 54	Duales Hochschulstudium nach dem Konzept der Berufsakademie	193
Abb. 55	Laufbahnkonzept einer Groß - Sparkasse	211
Abb. 56	Die Ausbildungsgruppe als Bindeglied zwischen Praxis und Berufsschule	217
Abb. 57	Ausbildungssystem einer Groß - Sparkasse	223
Abb. 58	Verzahnung von Situations- und Handlungsauffassung	245
Abb. 59	"Ein Eisberg steht Kopf" Verdichtetes Wissen im Spannungsfeld zwischen Situations- und Handlungsauffassung	246
Abb. 60	Strukturierung der Situations- und Reaktionstypen	249
Abb. 61	Elemente eines effektiven, handlungsorientierten Trainingsdesigns	250
Abb. 62	KOPING - KOMmunikative Praxisbewältigung IN Gruppen	254
Abb. 63	Streß - Impfung	256
Abb. 64	Zunehmende Individualisierung der Lernprozesse	257
Abb. 65	Sandwich	258
Abb. 66	Trainingskonzeption für Dozenten in der betrieblichen Bildung	263
Abb. 67	Qualifizierungsbedarf der Vertriebsleiter Privatkundengeschäft	291
Abb. 68	Ganzheitliche Entwicklungskonzeption für Vertriebsleiter	294
Abb. 69	Prozeßberatung	296
Abb. 70	Teamentwicklung im Rahmen des Coaching	302
Abb. 71	Von der Unternehmensvision zum Führungshandeln	304
Abb. 72	Transferförderung und Weiterbildungserfolg	306