

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	9
Einleitung	11
X Kapitel 1	
X Kontext der Weiterbildung in Kreditinstituten	16
1. Einleitung	16
2. Geschäftspolitische Ziele	17
3. Ziele der Mitarbeiter	18
4. Wünsche der Kunden	19
5. Das Umfeld der Kreditinstitute	24
X Kapitel 2	
X Instrumente und Elemente der Personalentwicklungs- und Bildungsplanung	25
X 1. Ziele der Personalentwicklung	25
X 2. Aufgaben der Personalentwicklung	25
X 3. Personalentwicklungsplanung	30
3.1. Instrumentarien	30
3.2. Aufgabenbeschreibungen	32
3.3. Stellenbeschreibungen und Stellenbesetzungspläne	38
3.4. Anforderungsprofile	38
3.5. Laufbahnen als Qualifizierungsprozeß	45
3.6. Traineeprogramme	56
4. Qualitative Bildungsplanung	67
X 4.1. Das Konzept eines Bildungspasses	70
X Kapitel 3	
X Weiterbildungskonzept	73
X 1. Einleitung	73
X 2. Bestandsaufnahme der Weiterbildungsarbeit	74
2.1. Checklisten zur Bestandsaufnahme der Weiterbildungsarbeit im Kontext zu den Zielen der Weiterbildung	75
2.2. Organigramm im Kontext zur Personalentwicklung	88

	Seite
3. Prinzipien der Weiterbildung	90
3.1. Bedarfssteuerung	90
3.2. Bildungsverantwortung	91
3.3. Training on the job	93
3.4. Tätigkeitsbegleitung und -vorbereitung	94
3.5. Kommunikation	95
4. Gestaltungskriterien der Weiterbildung	99
4.1. Zielgruppen	99
4.2. Lernzielbereiche	101
4.3. Lernkonzept	103
4.4. Lernintensität	103
4.5. Seminar-design	103
4.6. Lernumwelt	104
4.7. Aktivitätsgrad der Teilnehmer	105
4.8. Die Rolle der Dozenten/Referenten/Trainer	105
4.9. Die Erfolgskontrolle	111
5. Teilkonzepte der Weiterbildung	112
6. Weiterbildung im Firmenkundengeschäft	117
6.1. Einleitung	117
6.2. Modell der Aufstiegsweiterbildung im Firmenkundengeschäft	119
6.3. Ausgewählte Laufbahnschritte	120
6.3.1. Aufstiegsweiterbildung im Kreditgeschäft	120
1. Kreditsachbearbeitung	121
2. Kreditreferent	124
3. Leiter Kreditgeschäft	127
6.3.2. Aufstiegsweiterbildung im Auslandsgeschäft	131
1. Berater Auslandsgeschäft	131
2. Leiter Auslandsgeschäft	135
6.3.3. Firmenkundenbetreuung	139
1. Firmenkundenbetreuer	142
2. Leiter der Firmenkundenbetreuung	143
6.3.4. Laufbahnschritt Filialleitung	147
6.3.5. Niederlassungsleiter im Firmenkunden- geschäft	148
7. Weiterbildung im Privatkundengeschäft	152
7.1. Einleitung	152
7.2. Modell der Aufstiegsweiterbildung im Privat- kundengeschäft	155

7.3. Ausgewählte Laufbahnschritte	156
1. Servicebereich	156
2. Kundenberatung	159
3. Wertpapierberatung	163
4. Vermögensberatung	166
5. Leitung der Vermögensberatung	170
8. Weiterbildung von Führungskräften	174
8.1. Einleitung	174
8.2. Aufgaben und Anforderungen	178
8.3. Bestandsaufnahme der Seminare für Führungskräfte	182
8.4. Neukonzeption für Führungskräfte-seminare	185
X 9. Weiterbildung im Verhaltensbereich	195
9.1. Einleitung	195
9.2. Der Fragebogen zur Konzeption	196
9.3. Das Neukonzept	208

X Kapitel 4

Vorgehensweise zur Entwicklung von Seminaren - dargestellt am Beispiel des Seminars "Verkaufstraining"	215
1. Einleitung	215
2. Das Verkaufstraining	215
3. Der Regelkreis als Grundlage für den Aufbau von Seminaren	216
3.1. Der Regelkreis - eine allgemeine Darstellung	216
3.2. Der Regelkreis am Beispiel "Mitarbeiter handelt kundenorientiert"	216
4. Ausbildungsstrategie	219
4.1. Ausgangslage	219
4.2. Bedarfsermittlung - Bedarfsbestimmung	220
4.3. Zielgruppe	225
4.3.1. Die Leistungsanalyse	225
4.3.2. Die Zielgruppenanalyse	232
4.4. Lernziele	233
4.4.1. Fehlverhaltensweisen	234
4.4.2. Lernziele	235
5. Lerninhalte	237
6. Zeit- und Aktionsplan	238
6.1. Kosten	238
7. Erstellung eines Trainerleitfadens	239

	Seite
8. Lern- und Lernerfolgskontrolle	239
8.1. Lernkontrolle	239
8.2. Lernerfolgskontrolle	239
8.3. Schwierigkeiten einer Lernerfolgskontrolle	240
8.4. Methoden der Lernerfolgskontrolle	242
9. Erprobung	246
Anlage 1 - Trainingsstrategie Der Bankmitarbeiter wendet das strukturierte Verkaufsgespräch AAAPAV an.	247
Anlage 2 - Modell zum Zweck der Erreichung eines kundenorientierten Verhaltens.	256
Kapitel 5 Organisation der Weiterbildung	271
1. Einleitung	271
2. Aufbauorganisation	273
3. Organisation der Einheit	277
4. Anforderungen und Stellenbeschreibungen für Mitarbeiter in der Weiterbildung	284
5. Ablauforganisation	295
5.1. Netzplanmäßige Realisierungsstufen	295
5.2. Informations- und Kommunikationsflüsse	301
Kapitel 6 Traditionelle und neue Wege in der Weiterbildung	308
1. Einleitung	308
2. Traditionelle Wege in der Weiterbildung	309
2.1. Arbeitsbegleitende Weiterbildung	310
2.1.1. Methoden und mediengerechter Einsatz	310
2.1.2. Fazit	321
2.2. Arbeitsintegrierte Weiterbildung	323
3. Neue Wege in der Weiterbildung	325
3.1. Computergestütztes Lernen	325
3.2. Computerunterstützte Planspiele	329
3.3. Fazit	332

X Kapitel 7	
Erfolgskontrolle von Bildungsinvestitionen in Kreditinstituten	333
1. Einleitung	333
2. Die betrieblichen Bildungsinvestitionen	333
3. Kosten der betrieblichen Bildung	336
3.1. Arten der Bildungskosten	336
3.1.1. Direkte Bildungskosten	336
3.1.2. Indirekte Bildungskosten	337
3.2. Ermittlung der Bildungskosten	339
3.3. Ausbildungskennziffern	340
4. Die Planung der betrieblichen Bildung	340
4.1. Der Bildungsbedarf	340
4.1.1. Der qualitative Bildungsbedarf	342
4.1.2. Der quantitative Bildungsbedarf - Zahl der Zielgruppen	344
4.1.3. Möglichkeiten der Bestimmung des Bildungsbedarfs	346
X 4.2. Grenzen der Bildungsplanung	347
4.2.1. Fehlende Gesamtkonzeption	347
4.2.2. Falsche Erwartungshaltung	348
4.2.3. Mangelnder Informationsstand	348
X 5. Der Zusammenhang von Planung und Kontrolle	350
6. Kontrolle der Ausbildungsinvestitionen	350
6.1. Maßstäbe der Erfolgskontrolle und der Labilitäts-ermittlung	351
6.2. Verfahren zur Ermittlung des Ausbildungserfolges im Lernfeld	352
6.2.1. Die Aufgabenanalyse	353
6.2.2. Lernziele	360
6.2.3. Quantitative Verfahren	360
6.3. Verfahren zur Ermittlung des Ausbildungserfolges im Funktionsfeld	367
6.3.1. Quantitative Verfahren	367
6.3.2. Qualitative Verfahren	368
6.4. Beurteilung von Weiterbildungsmaßnahmen durch Teilnehmer in Form der Beantwortung von Fragebogen	368

	Seite
Kapitel 8	
Überbetriebliche Weiterbildungseinrichtungen	380
1. Einleitung	380
2. Weiterbildung in der Sparkassenorganisation	381
2.1. Einleitung	381
2.2. Die lokalen, regionalen und zentralen Weiter- bildungsmaßnahmen in der Übersicht	383
2.3. Die Weiterbildung	384
2.3.1. Regionale Maßnahmen	384
1. Der Kundenberaterlehrgang	384
2. Der Sparkassenfachlehrgang	385
3. Regionale Anpassungsweiterbildung	385
2.3.2. Zentrale Maßnahmen	387
1. Lehrinstitut	387
2. Fachseminare/Verhaltensseminare	389
3. Verbandsprüferschulung	389
4. Ausgewählte längerfristige Weiter- bildungsangebote	389
2.4. Daten und Fakten der Qualifikationsstruktur	396
3. Die Bankakademie	402
3.1. Einleitung	402
3.2. Lehrgänge	403
4. Weiterbildung im Sektor der Kreditgenossenschaften	408
4.1. Einleitung	408
4.2. Darstellung der Bildungskonzeption der Kredit- genossenschaft für Volksbanken und Reiffeisen- banken	409
1. Qualifizierte Mitarbeiter sind ein strate- gischer Erfolgsfaktor	
Grundsatz: Aufgabenbereich = Ausbildungs- bereich	
Ziele der Bildungskonzeption	
Hinweise zur Bildungskonzeption	
Bankorganisation und daraus resultierende Bildungskonzeption	
Aufbau der Bildungskonzeption	
Beispiel: Betreuung vermögender Privatkunden	409

2.	Überblick Seminarangebot	418
2.1.	Service- und Beratungsfunktion Berater im standardisierten Privat- geschäft	419
2.2.	Betreuungs- und Sachbearbeitungs- funktion	420
2.2.1.	Betreuungsfunktion im Marktbereich	420
	1. Kundenbetreuer	420
	2. Kundenbetreuer mit Schwerpunkt Aktivgeschäft oder Passivgeschäft	421
	3. Betreuer vermögender Privatkunden	421
	4. Firmenkundenbetreuer	422
	5. Außenhandelsbetreuer	422
2.2.2.	Betreuungsfunktion (bzw. qualifi- zierte Sachbearbeitung) im Markt- folgebereich	423
	1. Kreditsachbearbeiter	423
	2. Auslandssachbearbeiter	423
	3. Sachbearbeiter Passivgeschäft	423
2.2.3.	Qualifizierte Sachbearbeitung im Betriebsbereich	424
	1. Bilanzbuchhalter	424
	2. Controller	425
	3. Innenrevisor	425
2.3.	Führungs- und Leitungsfunktion	426
	1. Gruppenleiter bzw. Leiter einer kleinen Geschäftsstelle (ca. 3-4 Mitarbeiter)	427
	2. Abteilungsleiter bzw. Leiter einer großen Geschäftsstelle (ab. ca. 5 Mit- arbeiter)	427
	3. Bereichsleiter, Prokurist	428
5.	Die Vereinigung für Bankberufsbildung e.V. (vbb)	430
5.1.	Einleitung	430
5.2.	Funktion der vbb	430
5.3.	Weiterbildungsabschlüsse	433

	Seite
Kapitel 9	
Hilfsmittel für die Praxis	435
1. Netzplan	435
2. Informationsdatei	438
2.1. Einleitung	438
2.2. Informationsdatei für Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben	439
3. Zuordnungsschlüssel bei EDV-unterstützter Bildungsbedarfsbestimmung	444
4. Kontingentlisten	447
5. Fragebogen zur Bedarfsanalyse	450
5.1. Fragebogen zum Seminar "Auslandsgeschäft I - Dokumentengeschäft"	451
5.2. Fragebogen zum Seminar "Passivgeschäfte"	456
5.3. Bedarfsanalyse zum Thema "Baufinanzierung"	463
5.4. Fragebogen zum Thema "Wertpapiergeschäft"	468
6. Bestandsaufnahme von Bildungsmaßnahmen aus Sicht von Filialmitarbeitern	475
7. Fragebogen zur Führungsklimauntersuchung	489
8. Lernzielkatalog	505
9. Ausbildungsplan Kreditgeschäfts für Training-on-the-job und Trainees	521
10. Seminarabrechnungsbogen	535
Literaturverzeichnis	544
Stichwortverzeichnis	549