

Vol. 1, No. 2018-02

Forschungspapiere und

Fallstudien der



Wie werden die Mitarbeiter der Südwestbank AG in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt und welche ökonomisch sinnvollen Maßnahmen werden verwendet, um einen Mehrwert für die Südwestbank AG und die Mitarbeiter zu schaffen?

Anhand eigener Erfahrungen und Beobachtungen aus dem Betrieb hat Denise Anhorn unter der Betreuung von Ute Reuter das Vorgehen der Südwestbank AG zusammengefasst und erläutert.

Wichtige und qualitativ hochwertige Maßnahmen, sowie deren Umsetzung werden erörtert und abschließend resümiert.

Die Personalentwicklung der Südwestbank AG

Denise Anhorn / Ute Reuter

ISSN-Nummer (Online) 2570-2459

ISSN-Nummer (Print) 2570-2505

Herausgeber: Prof. Dr. Ute Reuter, Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insb.
Unternehmensführung, Personal und Organisation an der VWA-
Hochschule für berufsbegleitendes Studium

Prof Dr. Tobias Loose, Professor an der Hochschule Heilbronn sowie
Prorektor und Dekan der Ingenieurwissenschaftlichen Fakultät der
VWA-Hochschule für berufsbegleitendes Studium

Wolframstraße 32
71091 Stuttgart

Erscheinungsort Stuttgart, Deutschland

© by the author

ISSN-Nummer (Online) 2570-2459

ISSN-Nummer (Print) 2570-2505

Die Personalentwicklung der Südwestbank AG

Denise Anhorn / Ute Reuter

Zusammenfassung:

Wie werden die Mitarbeiter der Südwestbank AG in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt und welche ökonomisch sinnvollen Maßnahmen werden verwendet, um einen Mehrwert für die Südwestbank AG und die Mitarbeiter zu schaffen?

Anhand eigener Erfahrungen und Beobachtungen aus dem Betrieb hat Denise Anhorn unter der Betreuung von Ute Reuter das Vorgehen der Südwestbank AG zusammengefasst und erläutert.

Wichtige und qualitativ hochwertige Maßnahmen, sowie deren Umsetzung werden erörtert und abschließend resümiert.

Schlüsselwörter:

Personalentwicklung, Mitarbeiterbeurteilung, Personalstrategie, Karriereplanung, Training on the Job.

Inhalt:

1. Die besondere Bedeutung der Personalentwicklung in der Südwestbank AG
2. Das Personalentwicklungskonzept der Südwestbank AG
3. Die Personalentwicklungsstrategie
4. Die Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs
 - 4.1 Einführung in die Ermittlung
 - 4.2 Das Mitarbeiterbeurteilungsgespräch
 - 4.3 Das Seminarvorgespräch
 - 4.4 Das Karriereplanungsgespräch
5. Die Umsetzung der Personalentwicklungsmaßnahmen
 - 5.1 Gesamtüberblick über die Maßnahmen
 - 5.2 Konkrete Förderungsmaßnahmen
 - 5.3 Training-on-the-Job
 - 5.4 Weitere Maßnahmen zur Personalentwicklung
6. Würdigung des Personalentwicklungsprogramms und Verbesserungsvorschläge

Literaturverzeichnis

1 Die besondere Bedeutung der Personalentwicklung in der Südwestbank AG

Als mittelständische Regionalbank mit dem Geschäftsgebiet Baden-Württemberg liegt der Erfolg der Südwestbank AG vor allem an deren engagierten und motivierten Mitarbeitern. Die Südwestbank AG hat verstanden, dass nur zufriedene Mitarbeiter auch für zufriedene Kunden sorgen (vgl. Südwestbank [Regionalbank]) und investiert dementsprechend viel Energie in die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter.

2 Das Personalentwicklungskonzept der Südwestbank AG

Unter der Personalentwicklung versteht die Südwestbank AG im Allgemeinen eine Investition in die Zukunft des Unternehmens. Diese Investition tätigt sie durch gezielte Förderung der Mitarbeiter. Das bestehende Potential der Mitarbeiter soll dadurch gefördert und die Leistungsstärken der Bank (in diesem Fall durch die Mitarbeiter) sollen gezielt verbessert werden. Die Umsetzung erfolgt im Rahmen der strategischen Ausrichtung der Bank. Der Schwerpunkt dieser Ausrichtung wird unter anderem auch in der geplanten und systematischen Personalentwicklung gesehen.

Um die Personalentwicklung in der Südwestbank AG entsprechend zu fördern, gibt es eine eigene Abteilung, welche geeignete und bedarfsorientierte Instrumente zur Förderung bereitstellt. Die Abteilung für Personalentwicklung sichert dabei die dauerhafte und einheitliche Anwendung der Instrumente und überprüft zudem die Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen. Eine besondere Herausforderung stellt diese Vorgehensweise für die Führungskräfte dar, die zum einen das Potential der Mitarbeiter erkennen müssen und zum anderen bei der Entfaltung

dieses Potentials unterstützend wirken sollen.

2017 wurde der Kauf der Bank durch die BAWAG PSK abgeschlossen. Im Rahmen der im Jahr 2018 anstehenden Neuausrichtung der Bank liegt der Fokus noch mehr auf der Personalentwicklung. Die Mitarbeiter sollen korrekt auf die Herausforderungen der Zukunft (gesetzliche Richtlinien, Digitalisierung etc.) vorbereitet und durch Schulungen adäquat unterstützt werden.

Das Konzept der Personalentwicklung besteht dabei aus einem 4-poligen Kreislauf. Als erstes wird die Personalentwicklungsstrategie festgelegt, welche sich an der Unternehmensstrategie orientiert. Dabei ist es wichtig das Leistungspotential zu verbessern, auszubauen und die wirtschaftliche Handlungskraft der Bank zu erhöhen.

Nach Ausrichtung der Personalstrategie gilt es den Bedarf an Personal zu ermitteln. Dabei werden Mitarbeiterbeurteilungen, Karriereplanungsgespräche und Seminargespräche analysiert und ausgewertet.

Im Anschluss daran erfolgt die Umsetzung in die Entwicklungsmaßnahmen, welche z. B. durch Einzel- und Teamentwicklungsseminare vorgenommen werden.

Im Nachgang dieser Maßnahmen schließt sich das sogenannte Bildungscontrolling an. Dabei wird die Sicherung der Nachhaltigkeit der Maßnahmen und der Zufriedenheitserfolg bei den Mitarbeitern überprüft und ermittelt.

3 Die Personalentwicklungsstrategie

Ist das Unternehmensziel klar definiert, muss eine Unternehmensstrategie gefunden werden, mit welcher dieses Ziel erreicht werden kann. Diese Strategie

bestimmt sämtliche Entscheidungen und Verhaltensweisen innerhalb der Südwestbank AG, sowie auch den Auftritt der Mitarbeiter und Führungskräfte. Deshalb ist es eine logische Schlussfolgerung, dass sich die Personalentwicklung der Südwestbank AG eng an der Unternehmensstrategie ausrichtet. Die Personalentwicklung spielt eine enorm wichtige Rolle bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie und bei der Erreichung der Ziele der Südwestbank AG.

Das aktuelle Ziel der Südwestbank AG ist es, in Baden-Württemberg langfristig zu wachsen und sich zu etablieren. Aufgrund der für das Jahr 2018 anstehenden Neuausrichtung der Bank, werden neue Unternehmensziele mit den neuen Eigentümern (der BWAG PSK) vereinbart.

Der Fokus der Südwestbank AG liegt ganz klar auf ihren Zielen. Hierbei ist es die Aufgabe, den Mitarbeitern aller Stufen die passenden Qualifikationen zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen zu vermitteln. Deshalb haben sowohl die Abteilung Personalentwicklung, als auch die Führungskräfte die Unternehmensstrategie immer im Blickfeld und richten entsprechend die notwendigen Aktivitäten der Personalentwicklung daran aus.

Durch diese Strategie soll die Bank langfristig wachsen und ihre Position im Markt in Baden-Württemberg insgesamt und auch in den Filialen vor Ort stärken und ausbauen. Dabei wird ein ständiger Abgleich mit der Unternehmensstrategie vorgenommen. Die Personalabteilung muss zu jeder Zeit wissen, welche Kompetenzen gegenwärtig vorhanden sind und welche zukünftig benötigt werden. Nur so kann ein effizientes und nachhaltiges Maßnahmenpaket erstellt und angeboten werden, welches die Lücke von bereits vorhandenen und noch erforderlichen Kompetenzen schließt. So ist gewährleistet, dass die Mitarbeiter und Führungs-

kräfte dafür sorgen, dass die Südwestbank AG als mittelständische Privatbank in Baden-Württemberg erfolgreich ist und konkurrenzfähig bleibt.

4 Die Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs

4.1 Einführung in die Ermittlung

Der Leitsatz hierfür bei der Bank lautet „Am Anfang jeder Veränderung steht das Gespräch“ (Zitat aus der Personalabteilung). Dieser Satz erzählt schon einiges über die Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs in der Südwestbank AG. Es wird von der Personalabteilung ein regelmäßiger und offener Austausch zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern eingefordert und auch dementsprechend gefördert. Durch diesen Austausch wird ermöglicht, dass Qualifikationen und Entwicklungspotentiale der Mitarbeiter erkannt werden und mit dem Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes in Einklang gebracht werden. Auf dieser Basis lassen sich im weiteren Verlauf die Maßnahmen der Personalentwicklung besser miteinander kombinieren.

Für ein Personalentwicklungsgespräch gibt es bei der Südwestbank AG unterschiedlich definierte Anlässe:

- die Mitarbeiterbeurteilung,
- die Karriereplanung,
- das Seminarvorgespräch und
- das Gespräch zur Nachbereitung eines Seminars.

4.2 Das Mitarbeiterbeurteilungsgespräch

Es wird immer einmal im Jahr (im Zeitraum November bis März) von den Führungskräften ein Mitarbeitergespräch durchgeführt. Dies ist zum einen die Voraussetzung um die Leistungen des Mitarbeiters des vergangenen Jahres zu beur-

teilen, zum anderen um die Festlegung neuer Aufgaben zu definieren und seine Verbesserungspotentiale, Erfolge und aktuellen Potentiale festzuhalten. Dabei wird nicht nur auf die Leistung im vergangenen Jahr geschaut, sondern auch auf eine Festlegung konkreter Personalentwicklungsschritte. Wenn zum Beispiel festgestellt wurde, dass ein Vertriebsmitarbeiter Defizite bei der Modellrechnung von Versicherungen hat, wird ihm von der Führungskraft der Besuch eines Seminars im Versicherungsbereich nahegelegt.

Durch diese Mitarbeiterbeurteilung können insbesondere die Personalplanung, die Personalführung und die Personalentwicklung unterstützt und verbessert werden.

Die Mitarbeiterbeurteilung in der Südwestbank AG erfolgt durch die Vorbereitung des Mitarbeiters und der Führungskraft im Voraus. Dabei soll sich auch mit Entwicklungsmaßnahmen des Mitarbeiters beschäftigt werden. Beide Personen notieren sich die dabei aufgefallenen Punkte oder bestehenden Defizite. Anschließend wird im Gespräch, über ein Punktesystem, in verschiedenen Bereichen von der Führungskraft die Beurteilung des Mitarbeiters erstellt. Vorab gibt der Mitarbeiter eine Selbsteinschätzung ab. Die Selbsteinschätzung und die Beurteilung werden miteinander verglichen und eventuelle Differenzen werden besprochen.

Die Mitarbeiterbeurteilung ist wesentlicher Bestandteil der jährlich ausgeschütteten, leistungsorientierten Prämie der Südwestbank AG. Dabei werden die Mitarbeiter am Erfolg der Bank beteiligt, abhängig vom Inhalt und Ergebnis der Beurteilung. Dieser Erfolg wird immer auf die Filiale bzw. Abteilung heruntergebrochen. Liegt der Mitarbeiter über dem Durchschnitt der Filiale, so erfolgt eine höhere Auszahlung.

4.3 Das Seminarvorgespräch

Sollte während eines Gespräches (einem Mitarbeitergespräch oder einem anderen Gespräch mit der Führungskraft) ein konkreter Fort- oder Weiterbildungsbedarf festgestellt werden und eine Maßnahme für diesen Bedarf (interne oder externe Seminare) beschlossen werden, so führt die Führungskraft mit dem Mitarbeiter ein Seminarvorgespräch.

Das Vorgespräch soll die Erwartungen und Zielsetzungen feststellen und festhalten. Dies wird schriftlich dokumentiert. Dadurch setzt sich der Mitarbeiter im Vorhinein mit den Inhalten des Seminars auseinander. Außerdem dient dieses Gespräch dem Seminarleiter dazu, die Seminarinhalte mit den Erwartungen der Mitarbeiter abzugleichen und eventuell die Inhalte daran anzupassen.

Es ist zwingend eine Bedingung für die Teilnahme an einem Seminar, dass der Beschäftigte den Seminarvorgesprächsbogen mit seinem Vorgesetzten bespricht und eine Kopie bei der Personalabteilung eingereicht wird.

4.4 Das Karriereplanungsgespräch

Die Bedingungen für ein Gespräch mit der verantwortlichen Führungskraft zur Karriereplanung können anlassbezogen sein, aber auch im Rahmen der oben beschriebenen Mitarbeiterbeurteilung erfolgen. Dabei ist es der Leitung der Bank wichtig, dass der Mitarbeiter folgende Eigenschaften mitbringt: Zielstrebigkeit, Eigenverantwortung und Wissensdrang.

Damit ein Karriereplanungsgespräch stattfinden kann, sollte der betreffende Mitarbeiter sich über seine Ziele im Klaren sein und sich gezielt darüber Gedanken machen. Anlassbezogen wird ein Karriereplanungsgespräch erwartet, wenn der Mitarbeiter die Tätigkeit in derselben Funktion seit drei Jahren ausführt, sowie bei

überdurchschnittlichen Beurteilungen in diesem Zeitraum. Zugrunde gelegt wird eine Verhaltens-Profil-Analyse des Mitarbeiters, welche zur Verwendung der Besetzungsplanung und Personalentwicklungsmaßnahmen verwendet wird. Das anschließende Feedbackgespräch wird zusammen mit der Personalabteilung und dem Vorgesetzten geführt.

In einem Karriereplanungsgespräch werden Themen besprochen, die die gegenwärtige Position und den Verantwortungsbereich des Mitarbeiters betreffen:

- Wo liegen die derzeitigen Aufgaben und welche Verantwortung hat der Mitarbeiter?
- Welche Kompetenzen liegen vor und wie werden diese eingesetzt?

Ziel ist es, festzustellen ob die gegenwärtigen Anforderungen und Fähigkeiten übereinstimmen oder ob Differenzen bestehen.

Die persönlichen Ziele zeigen die genaue Vorstellung, in welche Richtung der Mitarbeiter sich entwickeln kann und möchte. Dabei werden eigene Entwicklungsschritte der Vergangenheit beleuchtet und neue Ziele für den Mitarbeiter vereinbart. Anschließend erfolgt die Analyse der Fähigkeiten und Potentiale. Hierbei wird besprochen, wodurch die vereinbarten Ziele im letzten Jahr beeinflusst wurden und welche Entwicklungsmaßnahmen für den Beschäftigten erfolgreich waren.

Ziel der Gespräche ist es, geeignete Mitarbeiter für die Personalentwicklung zu finden, um die Unternehmensstrategie im Wesentlichen zu unterstützen und um das Unternehmensziel zu erreichen.

5 Die Umsetzung der Personalentwicklungsmaßnahmen

5.1 Gesamtüberblick über die Maßnahmen

Sobald der Entwicklungsbedarf mit den Mitarbeitern und der Personalabteilung festgestellt wurde, beginnt die zielgerichtete Auswahl der Maßnahmen, welche sich die Mitarbeiter annehmen können. Hier gibt es unterschiedlichste Maßnahmen, welche die Südwestbank AG für ihre Mitarbeiter anbietet und unterstützt.

Näher eingegangen wird auf Förderungsmaßnahmen und Training on the Job. Weitere Maßnahmen sind Seminare, Entwicklungen von Führungskräften, Entwicklung der Nachwuchskräfte (Trainee-programme), Coaching und Training sowie die Teamentwicklung.

5.2 Konkrete Förderungsmaßnahmen

Es gibt einige interne Möglichkeiten eine Weiterbildung durch die Bank zu bekommen, aber auch externe Fördermaßnahmen, an denen sich die Südwestbank AG beteiligt. Diese Förderungsmaßnahmen im externen Rahmen beinhalten zum Beispiel Weiterbildungen zum Bankfachwirt, zum Fachberater für Finanzdienstleistungen, zum Fachwirt für Finanzberatung, zum Bankbetriebswirt, zum diplomierten Bankbetriebswirt, zum Betriebswirt (VWA) oder (IHK) und zum Bachelor Betriebswirtschaftslehre.

Bei der Südwestbank AG werden die genauen Förderinstitute definiert und vorgegeben, bei denen eine Weiterbildung der Mitarbeiter erfolgen kann. Wenn die Förderung für die berufliche Entwicklung des Mitarbeiters bei der Südwestbank AG sinnvoll ist, werden auch andere Ausbildungsmaßnahmen gefördert.

Für eine Förderung gelten folgende Voraussetzungen:

- Die Genehmigung muss vor Beginn der Weiterbildung über die Führungskraft bei der Personalabteilung beantragt und bewilligt werden. Genehmigt werden in der Regel alle Weiterbildungsmöglichkeiten, welche einen direkten Bezug zur aktuellen oder zukünftigen Aufgabe haben.
- Es wird eine Kostenübernahme nur gewährleistet, wenn der Abschluss der Weiterbildungsmaßnahme erfolgt ist.
- Bei Förderungen mit Meister-BAföG muss dieser Antrag vor der Anmeldung bei der Personalabteilung erfolgen.

Die Förderung setzt sich aus zwei Komponenten zusammen. Ein wichtiger Bestandteil ist die Kostenbeteiligung. Dabei werden nicht nur anteilig die Kosten übernommen, sondern auch die Leistung des Mitarbeiters gefördert. So bekommt der Mitarbeiter eine zusätzliche Leistungsförderung. Dies soll zu einem guten Abschluss der Mitarbeiter anregen. Die zweite Komponente ist die Freistellung für Präsenzveranstaltungen, Prüfungstage und Studienarbeiten. Die Höhe der freigestellten Tage hängt ebenfalls von der Art der Weiterbildung ab.

Damit die Förderungen primär dem Einsatz der Bank dienen, wurde für einzelne Förderungsmaßnahmen eine Bindungsfrist von 12 bis 36 Monaten vereinbart. Scheidet der Mitarbeiter der Südwestbank AG vor Ende der Bindungsfrist aus dem Unternehmen aus, so muss er den anteiligen Förderbetrag zurückbezahlen.

5.3 *Training-on-the-Job*

Das Training-on-the-Job dient zur Reflektion und Weiterentwicklung des Mitarbeiters bei seiner Arbeit selbst. Am

meisten wird diese Art der Maßnahme im Vertriebsbereich angewendet.

Zum einen gibt es Trainer, die direkt vor Ort bei den Mitarbeitern anwesend sind, um diese besser in ihren Aufgaben zu trainieren und die weitere Entwicklung zu fördern. Der Trainer präsentiert dem Mitarbeiter die fachlichen Inhalte und Methoden. Er trainiert diese Methoden mit dem Mitarbeiter, bis diese erfolgreich umgesetzt werden können.

Zum anderen gibt es Abteilungen, bei denen die Führungskräfte selbst direkt dem Mitarbeiter ein Feedback geben und ihn bei seiner Tätigkeit beobachten und entsprechend reflektieren. Hierbei fungiert die Führungskraft als Coach des Mitarbeiters.

Der zeitliche Aspekt der Maßnahme spielt dabei eine wichtige Rolle. Training-on-the-Job ist dadurch sehr effektiv. Denn der Mitarbeiter muss nicht die Zeit für eine Schulung aufwenden, sondern kann seine gelernten Fähigkeiten direkt in die Praxis umsetzen. Die Führungskraft tritt dabei zusätzlich als Coach auf und fungiert als Experte auf Augenhöhe in den unterschiedlichen Fachgebieten. Er konzentriert sich auf Stärken und Verbesserungspotentiale und soll auf Basis von Vertrauen, Offenheit und Diskretion arbeiten.

Als Beispiel zum Training-on-the-Job, wird regelmäßig bei Beratungsgesprächen mit Kunden den Beratern ein Trainer im Versicherungsbereich zur Seite gestellt. Der Trainer ist festangestellt von der Südwestbank AG. Dieser unterstützt die Berater während der Beratung und vermittelt neue Methoden für eine bessere Beratung im Versicherungsbereich.

5.4 *Weitere Maßnahmen zur Personalentwicklung*

Weitere Maßnahmen der Südwestbank AG zur Personalentwicklung sind die

Nachwuchsförderung bzw. die sogenannte Entwicklung der Nachwuchskräfte. Dieses Programm dürfen Mitarbeiter in Anspruch nehmen, welche direkt nach der Ausbildung oder dem dualen Studium überdurchschnittlich gut abgeschlossen haben. Ebenfalls ist dieses Programm für Mitarbeiter welche in einer praktischen Tätigkeit, seit mindestens zwei Jahren tätig sind und sich im Konsens mit dem Vorgesetzten bei einer fachlich höheren oder anderen Position sehen. In diesem Programm werden die Mitarbeiter in ihre neuen Tätigkeiten eingeführt und durch bestehende Mitarbeiter gefördert. Das Programm dauert in der Regel 12 bis maximal 18 Monate.

Die Entwicklung der Führungskräfte soll folgende Verbesserungen bewirken:

- Die Führungskraft wird unterstützt und fortgebildet um ihre Strukturorientierung, Innovationsorientierung, Team- und Mitarbeiterorientierung weiter zu entwickeln.
- Die Führungskraft ist Repräsentant der Südwestbank AG und muss Vorbild und Multiplikator sein. In der Bankenwelt ist auch eine verbindliche und nachhaltige Ergebnisorientierung Grundvoraussetzung um Führungskraft zu sein. Hier werden den Führungskräften unterschiedliche Seminare und Maßnahmen angeboten, um diese Qualifikationen zu erweitern, zu verbessern oder fortzubilden.

Die Seminare sind ein wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung der Südwestbank AG (vgl. Südwestbank [Personalentwicklung]). Hier werden sowohl Mitarbeiter, als auch Führungskräfte und Auszubildende auf ihre Aufgaben vorbereitet. Sie dienen der persönlichen Entwicklung wie auch der sozialen Kompetenz. Zudem werden den Mitarbeitern auch gesetzliche Änderungen

und Neuregelungen in Seminaren übermittelt. Als Beispiel sei hier die Neuregelung zu Anlageprodukten im Wertpapierbereich erwähnt. Im Jahr 2017 gab es eine komplette Seminarreihe für alle Mitarbeiter der Südwestbank AG, welche mit Anlageprodukten im Wertpapierbereich in Kontakt kommen.

Eine weitere Maßnahme, vor allem im Bereich der Teamfindung, sind Veranstaltungen zur Teamentwicklung. So wird für ganze Marktbereiche der Bank, z. B. für den Marktbereich Bodensee-Oberschwaben, der alle Filialen von Friedrichshafen bis Ulm umfasst, ein sogenannter Marktbereichsworkshop veranstaltet. Dabei sind alle Mitarbeiter dieses Bereichs einmal im Jahr zusammen und besprechen die Mitarbeit der Teams untereinander und es werden Verbesserungen von anderen Filialen zur Stärkung des Teams einer einzelnen Filiale eingebracht.

Die Teamfindung findet unter Aufsicht mehrerer Coaches statt, welche diese Maßnahmen unterstützen und verschiedene Aufgaben stellen. Dabei wird auch viel Wert auf eine Freizeitaktivität gelegt, die im Anschluss der Veranstaltung stattfindet, wie zum Beispiel gemeinsames Segeln. Dadurch wird das Team gestärkt und so werden im Team die Ziele der Bank eher erreicht.

6 Würdigung des Personalentwicklungsprogramms und Verbesserungsvorschläge

Die Mitarbeiter der Südwestbank AG fühlen sich sehr gut auf neue Aufgaben vorbereitet. Auch wenn es Unsicherheiten bei Aufgabengebieten gibt, werden die Mitarbeiter positiv unterstützt. Die Vorschläge der Mitarbeiter zu Seminaren oder anderen Veranstaltungen werden gerne von der Personalabteilung angenommen und meistens dementsprechend umgesetzt.

Verbesserungsbedarf gibt es bei der Systematik der Mitarbeiterbeurteilung. Die Beurteilung kann von Vorgesetztem zu Vorgesetztem variieren. Bei den Mitarbeiterbeurteilungen sollte deshalb ein einheitliches System eingeführt werden. Der Beurteilungsbogen ist zwar einheitlich und es gibt eine genau Beschreibung wie zu beurteilen ist, jedoch werden diese Beschreibungen von Mitarbeitern und Führungskräften individuell ausgelegt. Zur Verbesserung der Situation wäre ein Seminar für Führungskräfte zur Vereinheitlichung der Beurteilungen hilfreich.

Die Entwicklungsmaßnahmen der Bank sind sehr umfangreich und sehr stark an die Ziele der Bank angepasst. Die Bindung der Mitarbeiter durch die Förderungsmaßnahmen wird von vielen Mitarbeitern als kritisch angesehen. Es wird deshalb regelmäßig versucht, andere Vereinbarungen mit der Bank zu treffen, da solch eine Bindung für die Mitarbeiter selbst eine Einschränkung in der persönlichen beruflichen Entwicklung bedeutet.

Das Personalentwicklungsprogramm der Südwestbank AG ist allem in allem sehr gut strukturiert und durchdacht. Jeder Mitarbeiter erhält die Chance sich seiner Führungskraft gegenüber zu äußern und sein Potentiale zu verbessern und auszubauen.

Es wird immer ein Weg gefunden auf die Entwicklungswünsche der Mitarbeiter einzugehen.

Acknowledgements

Dank gilt dem Bereichsleiter Personal der Südwestbank AG, Herrn Klaus Schwarz, der die Veröffentlichung der vorliegenden Fallstudie unterstützt und autorisiert hat. Die Fallstudie wurde von Denise Anhorn im Rahmen Ihres Studiums an der VWA-Hochschule zunächst als Betriebspraxis-Anwendungsbericht im Gebiet Führungsunterstützende Bereiche und hier ins-

besondere zum Bereich Personalabteilung geschrieben und von Prof. Dr. Ute Reuter betreut.

Literaturverzeichnis

Südwestbank [Regionalbank]: Mittelständisch und privatwirtschaftlich. Mit starken Wurzeln in der Region. Download am 30.04.2018 unter <https://www.suedwestbank.de/ueber-uns/beruf-und-karriere/>.

Südwestbank [Personalentwicklung]: Personalentwicklung. Ihre Möglichkeiten als Mitarbeiter. Download am 30.04.2018 unter <https://www.suedwestbank.de/ueber-uns/beruf-und-karriere/personalentwicklung.php>

Kontaktdaten:

Denise Anhorn

Vertriebsunterstützung Vermögens- und Gewerbekunden, SÜDWESTBANK AG
Marienplatz 29, 88212 Ravensburg

Prof. Dr. Ute Reuter

Professur für Unternehmensführung,
Personal und Organisation, VWA Hochschule für berufsbegleitendes Studium
Wolframstrasse 32, 70191 Stuttgart

Tel. 0049-(0)711-21041-9089

E-Mail: ute.reuter@vwa-hochschule.de

Forschungspapiere und Fallstudien der



Bisher erschienen / Published Papers:

Vol. 1, No. 2018-01	Reuter, Ute	Entwicklungsperspektiven von Frauen auf dem Weg in Führungspositionen.
Vol. 1, No. 2018-02	Anhorn, Denise und Ute Reuter	Die Personalentwicklung der Südwestbank AG.