

# Banken als TÜV-zertifizierter Ausbildungsbetrieb

Der TÜV Hessen hat der Volksbank Mittelhessen als erster Volksbank eine Auszeichnung für ihre Ausbildungsqualität verliehen.

## I. Einleitung

▷ Der Kampf um die Talente setzt schon bei den Auszubildenden an. Unternehmen werden in Zukunft viel investieren müssen, um qualitativ hochwertigen Nachwuchs für sich zu gewinnen. Die Volksbank Mittelhessen hat als erstes Institut durch Unterstützung des TÜV Hessen das TÜV-Zertifikat „Premium Ausbildung“ erhalten. Damit hat sie sich ein Alleinstellungsmerkmal in ihrer Region und sogar darüber hinaus verschafft, das die Stärken des Ausbildungskonzepts der Bank herausstellt.

## II. Vorausschauendes Personalmanagement

### 1. Mangel an gutem Nachwuchs

Mit etwa 80 Auszubildenden zählt die Volksbank Mittelhessen zu den größten Ausbildungsbetrieben in der Region. Für Unternehmen wird es aufgrund der erwarteten demografischen Entwicklung zunehmend wichtiger, besonderes Augenmerk auf ihr Humankapital zu legen und in dieses zu investieren<sup>1</sup>. Zu dieser Entwicklung kommt hinzu, dass der Beruf der/des Bankkauffrau/Bankkaufmanns an Attraktivität verloren hat<sup>2</sup>. Die Mitarbeiter sind jedoch die Garanten für den Geschäftserfolg – gerade im Finanzdienstleistungsgeschäft. Gute Mitarbeiter werden wertvolles und zugleich knappes Gut<sup>3</sup>. Der **Kampf um die Talente** verschärft sich und fängt heute schon bei den Auszubildenden an. Das ist ein Grund, weshalb die mitgliederstärkste Volksbank Deutschlands ihr Ausbildungskonzept und dessen Umsetzung im Rahmen der Zertifizierung durch den TÜV Hessen auf den Prüfstand stellt.

### 2. Chancen der Fusion genutzt

Rückwirkend zum 31.12.2008 haben sich die Volksbank Mittelhessen und die Volksbank

Wetzlar-Weilburg zusammengeschlossen<sup>4</sup>. Bei der Anpassung der Personalmanagementsysteme beider Banken wurden auch die Ausbildungskonzepte überprüft. Eine Projektgruppe hat die jeweiligen Pluspunkte in einem neuen zukunftsgerichteten Konzept vereint. Ein **Handbuch zur Ausbildung** dokumentiert Konzept, Prozesse und Maßnahmen. Dieses steht allen Ausbildern in den Geschäftsstellen und internen Abteilungen zur Verfügung. Die TÜV-Auditoren haben das Handbuch positiv konnotiert. Es trägt zum einheitlichen Verständnis der Ausbildung zur/zum Bankkauffrau/Bankkaufmann in der Volksbank Mittelhessen bei. Ein schriftliches Dokument reicht allerdings nicht aus, um alle Adressaten im mittlerweile großen Unternehmen zu erreichen. Hier bedarf es zusätzlicher persönlicher Interaktion.

### 3. Welchen Nutzen verspricht sich die Volksbank Mittelhessen von der TÜV-Zertifizierung?

Fünf wesentliche Vorteile verbindet die Kreditgenossenschaft mit der Zertifizierung ihrer Ausbildungsqualität:

- Als Genossenschaftsbank erfüllt die Volksbank Mittelhessen ihren **Förderauftrag für die Region**. Mit der Ausbildungszertifizierung bekennt sie gegenüber der Öffentlichkeit, dass ihr dauerhafte Qualität auch in einer so verantwortungsvollen Aufgabe wie der Berufsausbildung am Herzen liegt.
- Die Bank positioniert sich in einem **dynamischen Personalmarkt** deutlich gegenüber ihren Wettbewerbern wie hier z. B. den örtlichen Sparkassen. Die Privatbanken sind im mittelhessischen Raum mit ihrem Ausbildungsangebot weniger stark vertreten und haben sich eher auf den Bankenplatz Frankfurt verlagert.
- Die Personalverantwortlichen erhalten ein umfassendes internes Feedback ihrer

### Autoren:

Peter Rausch,  
Prokurist und Bereichsleiter  
Personalmanagement der  
Volksbank Mittelhessen eG und

Sandra Muskat-Nickel,  
Geschäftsfeldleiterin PersonalQualität  
beim TÜV Hessen.

Diskutieren Sie zum Thema  
dieses Beitrags mit anderen  
BankPraktikern in unserer Gruppe  
bei **XING**.

Diesen Beitrag finden Sie  
dort unter der Rubrik:  
Vorstand.

<sup>1</sup> Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V. (DIHK), 2007, [http://www.dihk.de/index.html?inhalt/themen/standortpolitik/zahlen\\_undfakten/index.html](http://www.dihk.de/index.html?inhalt/themen/standortpolitik/zahlen_undfakten/index.html). Abruf am 12.04.2010.

<sup>2</sup> Brötz/Dorsch-Schweizer/Haipeter, BWP 4/2006 S. 25–28.

<sup>3</sup> Vgl. Putzer/Sermpetis/Tsopelas, 2008, [http://www.mckinseyquarterly.com/A\\_talent\\_shortage\\_for\\_European\\_banks\\_2148](http://www.mckinseyquarterly.com/A_talent_shortage_for_European_banks_2148). Abruf am 12.04.2010.

<sup>4</sup> Vgl. Volksbank Mittelhessen eG, Halbjahresbericht 2009, S. 6–7.

## » Eine Zertifizierung kann in Verbindung mit transparenter Kommunikation auch Akzeptanz für die tatsächlich geleistete Personalarbeit schaffen. «

Auszubildenden zur Berufsausbildung und damit wertvolle Hinweise, ob und wie ihre Absichten wirklich ankommen.

- Die Organisation bekommt ein differenziertes **Feedback externer Experten** zur Berufsausbildung und – wo hilfreich – daran anknüpfender Themenfelder. Denn die Berater des TÜV Hessen haben selbst langjährige Erfahrung in der Personal- und Organisationsentwicklung und wissen, worauf es in puncto Ausbildungsqualität ankommt.
- Das Personalmanagement demonstriert gegenüber den Mitarbeitern und Führungskräften der Bank, dass es seine eigenen Konzepte und Qualitätsstandards permanent weiter entwickelt.

Damit stärkt die Zertifizierung einerseits das **Image der Ausbildung** nach innen in die eigene Organisation hinein und nach außen gegenüber dem Wettbewerb, den Kunden und potenziellen Auszubildenden. Die Zertifizierung liefert dem Personalmanagement andererseits auch Bestätigung und Wertschätzung. Dieser Aspekt ist nicht ganz unwichtig – denn mitunter wird Personalarbeit in Unternehmen als weniger produktiv und lediglich als „Kostenfresser“ betrachtet<sup>5</sup>. Eine Zertifizierung kann in Verbindung mit transparenter Kommunikation also auch Akzeptanz für die tatsächlich geleistete Personalarbeit schaffen.

### III. Vorgehensweise im Zertifizierungsprozess

Als Ansprechpartner stand dem TÜV Hessen eine Führungskraft aus dem Personalmanagement als Projektleiter zur Verfügung. Neben der Beantwortung der inhaltlichen Fragestellungen hat diese sich mit ihrem Team für die organisatorische Abwicklung eingesetzt. Durch die Führungskraft erfolgte die notwendige Kommunikation mit dem Betriebsrat. Die Zertifizierung ist für die Arbeitnehmervertretung relevant, weil Auszubildende persönlich und schriftlich befragt werden.

#### 1. Was wird im Rahmen des Zertifizierungsverfahrens geprüft?

Basis der Zertifizierung ist ein Fragenkatalog mit 55 Einzelfragen. Sie spiegeln den Standard

für eine qualitativ hochwertige Berufsausbildung wider und umfassen fünf Themenfelder:

- a. Personalplanung
- b. Personalmarketing, Rekrutierungs-/Bewerbungsprozess
- c. Personalauswahl von Auszubildenden
- d. Ausbildungsprozess
- e. Integration und Bindung

Die Verteilung der 55 Leitfragen auf die Themenfelder erfolgte mit folgender Gewichtung:

Im Themenfeld „Ausbildungsprozess“ geht es z. B. um die Betreuung der Auszubildenden in den Ausbildungsbereichen, im Vertrieb und in der Produktions- und Steuerungsbank. Es geht um die Frage, inwiefern Auszubildende gefordert, gefördert und differenziert beurteilt werden bzw. wie gut sie die Ausbildung auf den späteren Einsatz als Kundenberater vorbereitet. Eine Rolle spielt hier auch die Qualifikation und Qualifizierung der Ausbilder in der Fläche. Darüber hinaus wurde die Ausbildung im Hinblick auf die Vermittlung von theoretischen Bank- und Beratungsthemen durch interne Ausbilder im innerbetrieblichen Unterricht unter die Lupe genommen.

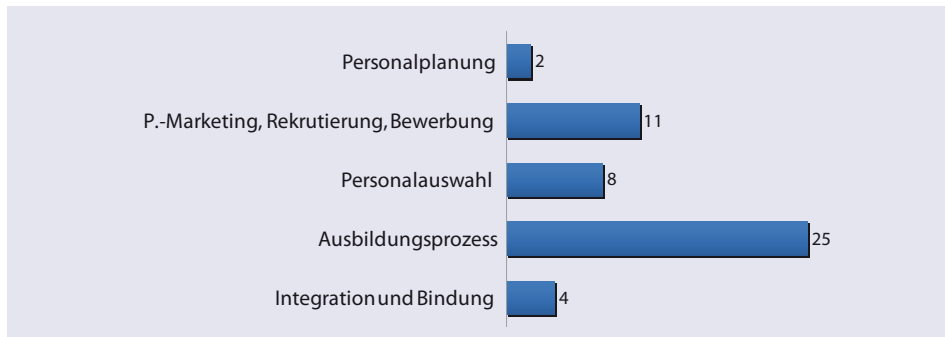
#### 2. Multiperspektivische Datenerhebung

In die Zertifizierung der Ausbildungsqualität bezog der TÜV mehrere Perspektiven ein:

- Prüfung schriftlicher Dokumente: Seminarunterlagen, Personalauswahlkonzepte, Beurteilungsbögen, Gesprächsprotokolle und alle weiteren Papiere im Rahmen der Ausbildung wurden äußerst kritisch auf Plausibilität und im Hinblick auf ihren Beitrag zur Sicherung der Ausbildungsqualität unter die Lupe genommen. Dafür hat das Personalmanagement der Bank dem TÜV umfangreiches Datenmaterial zusammengestellt. Zusätzlich haben die externen Berater die - mittlerweile neu gestalteten - Internetseiten aus dem Blickwinkel potenzieller Bewerber analysiert und bewertet.
- Gespräche mit verantwortlichen Ausbildungsbetreuern in den Geschäftsstellen: Die Ausbildungsbetreuer in den Geschäftsstellen und Abteilungen sind die Umsetzer der Ausbildung vor Ort. Mit ihnen steht und fällt die Ausbildungsqualität. 15 von

<sup>5</sup> Vgl. Meifert, Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen, S. XI ff.

Abbildung 1: Anzahl Leitfragen pro Themenfeld



ihnen (ca. 20%) nahmen an einem einstündigen Interview des TÜV teil.

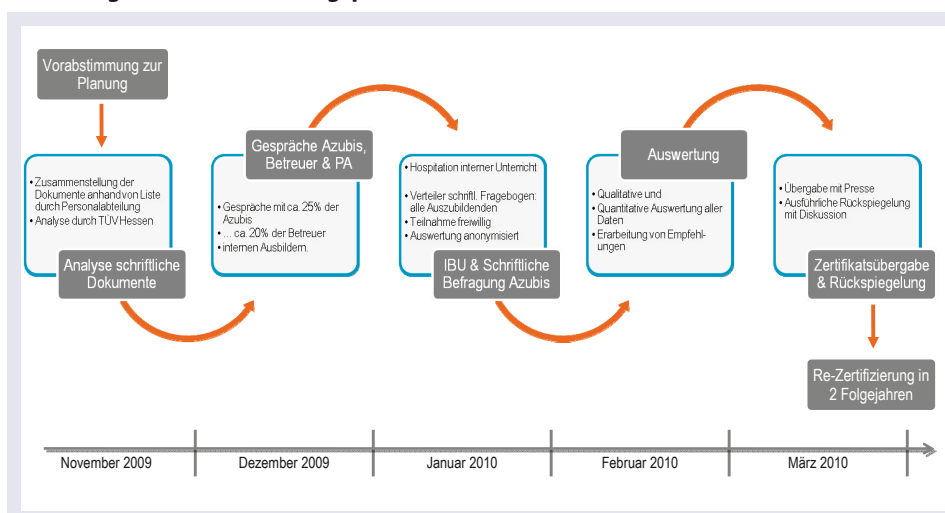
- **Gespräche mit internen Ausbildern:**  
Mit zwei intern für die Ausbildung Verantwortlichen wurde ein ca. dreistündiges Gespräch geführt.
- **Gespräche mit Auszubildenden:**  
Insgesamt wurden 20 Auszubildende u. a. nach ihrer Einschätzung zu den Internetseiten für Bewerber um einen Ausbildungsplatz, zur Betreuung in den Geschäftsstellen bzw. Abteilungen und durch das Personalmanagement sowie zu den beruflichen Perspektiven in der Volksbank Mittelhessen nach Abschluss der Ausbildung persönlich befragt. Jedes Gespräch hatte eine Dauer von etwa 45 Minuten. Hier galt es zu verifizieren, ob die Intentionen der Ausbildungsverantwortlichen auch tatsächlich bei den Auszubildenden selbst ankommen und sich positiv auf den Nachwuchs auswirken. Darüber hinaus haben Vertreter des TÜV Hessen mit drei Mitgliedern der Jugend- und Aus-

zubildendenvertretung in einem gemeinsamen Gespräch kritisch die Ausbildung bei der Volksbank Mittelhessen beleuchtet.

- **Schriftliche Befragung der Auszubildenden:**  
Für die Vervollständigung des Bildes – neben der vertiefenden persönlichen Befragung –, erhielten alle Auszubildenden einen schriftlichen Fragebogen, der mit hoher Beteiligung bearbeitet wurde.
- **Hospitation am innerbetrieblichen Unterricht:**  
Um die Qualität des internen Unterrichts sicher zu stellen, hospitierte ein Vertreter des TÜV Hessen bei drei halbtägigen Veranstaltungen. Im Nachgang fand ein Austausch mit dem Referenten („Tipps von Trainer zu Trainer“) statt.

Dem Bewertungsschema für die Gespräche und die schriftliche Befragung liegt eine Vierskala zugrunde. Die Werte sind jeweils mit Ergebniserwartungen kombiniert und wurden den Befragten transparent gemacht.

Abbildung 2: Der Zertifizierungsprozess



### 3. Auswertung

Der TÜV Hessen nahm im Anschluss an die insgesamt 38 Gespräche eine Bewertung für die erhobenen Daten vor. Die Daten aus der Dokumentenanalyse, aus den Gesprächen mit den Ausbildungsbetreuern und den Auszubildenden wurden dabei primär qualitativ, die Daten aus der Fragebogenbefragung mit den Auszubildenden quantitativ (Bildung von Mittelwerten und Rangreihen) ausgewertet. Für die Rückspiegelung der Ergebnisse und Optimierungshinweise generierten die TÜV-Hessen-Berater einen umfangreichen Ergebnisbericht.

### 4. Zertifikatsverleihung

Am 19.03.2010 wurde das TÜV-Gütesiegel in einer Feierstunde in der Zentrale der Volksbank Mittelhessen in Gießen dem Vorstandsvorsitzenden *Dr. Peter Hanker* überreicht. Das dokumentiert: **Berufsausbildung ist „Chefsache“**. Zu der Feierstunde wurden auch die 25 neuen Auszubildenden begrüßt, die am 01.08.2010 eine Ausbildung zur/zum Bankkauffrau/Bankkaufmann bei der Volksbank Mittelhessen beginnen.

Die Volksbank Mittelhessen kann das Siegel für **Personalmarketingzwecke** in sämtlichen Print- und Online-Medien über die Dauer von drei Jahren einsetzen. In den beiden Folgejahren sind zum Zertifikatserhalt Nachprüfungen notwendig. Diese umfassen Gespräche mit Auszubildenden, Ausbildungsverantwortlichen und eine Prüfung schriftlicher Dokumente.

### 5. Ergebnissrückspiegelung

Für die Ergebnissrückspiegelung und eine vertiefende Diskussion haben sich die Verantwortlichen des Personalmanagements der Volksbank Mittelhessen Ende März einen halben Tag Zeit genommen. Die beiden Projektverantwortlichen des TÜV Hessen präsentierten die Erhebungsergebnisse in Verbindung mit **Vorschlägen zur Optimierung**. Die umfangreiche qualitative und quantitative Analyse hat eine Reihe von wertvollen Hinweisen ergeben, welche umgesetzt werden und die Ausbildung dadurch noch hochwertiger machen sollen. So haben die Personalmanager die Gelegenheit genutzt, aus der Brille eines externen Experten auf ihre Prozesse und Produkte und deren Wirkung in verdichteter Form zu schauen.

Abbildung 3: Zertifikat



#### IV. Ergebnisse aus dem Zertifizierungsprozess

Die Zertifizierung des TÜV Hessen macht die Stärken der Volksbank Mittelhessen sichtbar. Deutlich über der Norm liegt sie bei der Vorbereitung auf die Abschlussprüfung (das beweisen die guten Prüfungsergebnisse der letzten Ausbildungsjahrgänge), dem umfangreichen und intensiven innerbetrieblichen Unterricht und einer zielführenden Vorbereitung auf den späteren anspruchsvollen Job als Kundenberater. Quantitativ können noch weitere Ergebnisse ins Feld geführt werden.

Die Werte sind gemittelte Werte der Unterkategorien aus allen fünf Erhebungsperspektiven. Insgesamt zeichnet sich ein sehr gutes Bild ab.

- Es wurde eingangs das vorausschauende Personalmanagement der Volksbank Mittelhessen erwähnt. Die Bank hat hier vom TÜV Hessen den Höchstwert „4“ erhalten.
- Betreuer, Auszubildende und das externe Expertenteam sind sich darin einig, dass die Übernahmekriterien sehr klar kommuniziert werden und jeder Azubi weiß, was er tun muss, um nach der Ausbildung übernommen zu werden. Die Bank bildet bedarfsorientiert aus, hat eine fast 100%ige Übernahmequote, die jedoch mit einer treffsicheren Auswahl und leistungsbezogenen Übernahmekriterien verbunden ist (Optimum für alle Beteiligten).
- Im Bewerbungsmanagement und in der Rekrutierung schneidet die Bank sehr gut bis gut ab. Bereits hier können sich Auszubildende schon kompetent betreut fühlen. Die befragten Auszubildenden sehen diesen Aspekt als Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Banken.
- Das Auswahlverfahren ist atmosphärisch so gestaltet, dass den Auszubildenden die Aufregung genommen wird. Dennoch ist es verlässlich und valide.
- Der innerbetriebliche Unterricht kommt bei den Auszubildenden sehr gut an. Das hat sich in der persönlichen und schriftlichen Befragung bestätigt. Aus der schriftlichen Erhebung ging hervor, dass die Lernformen noch abwechslungsreicher und moderner gestaltet werden könnten. Das unterstreicht der TÜV Hessen nach Eindruck aus der Hospitation.
- In den beiden intensiven Einführungswochen werden Auszubildende gut auf den Einsatz in der Geschäftsstelle vorbereitet. In dieser Form könnten die Ausbildungsbetreuer vor Ort eine Einarbeitung im Tagesgeschäft nicht leisten.
- Die Betreuung der Auszubildenden in den Ausbildungsstationen ist hinsichtlich der Erreichbarkeit eines festen Ansprechpartners sehr gut (Einzeldurchschnittswert aller Perspektiven 3,87). Das Beurteilungsverständnis der einzelnen Betreuer in der Volksbank Mittelhessen variiert. Hier möchten die Verantwortlichen im

» Die Personalmanager haben die Gelegenheit genutzt, aus der Brille eines externen Experten auf ihre Prozesse und Produkte und deren Wirkung in verdichteter Form zu schauen. «

Abbildung 4: Mittelwerte in Unterkategorien

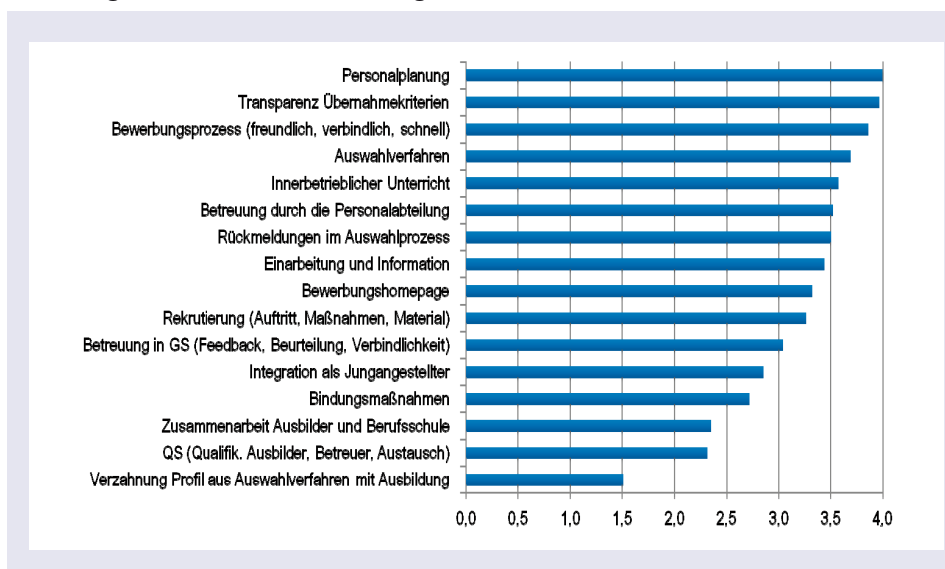
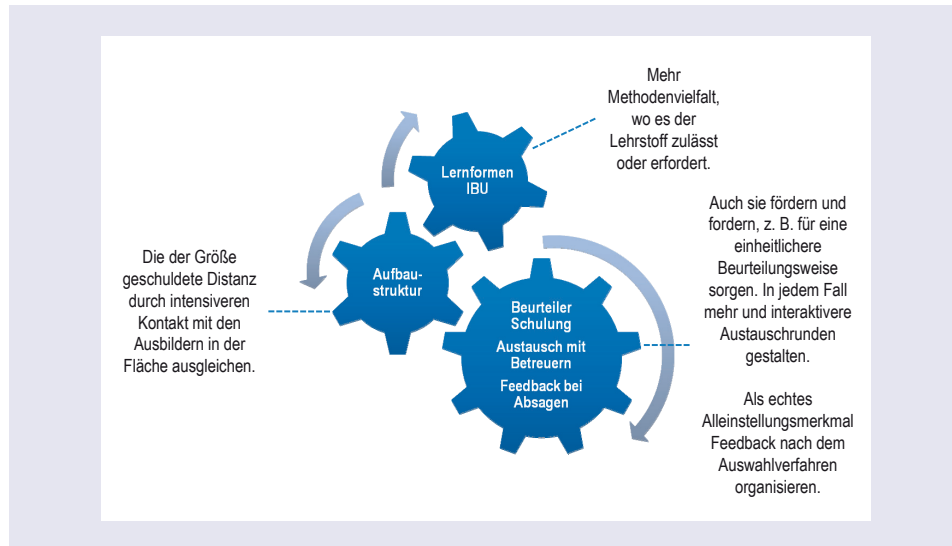


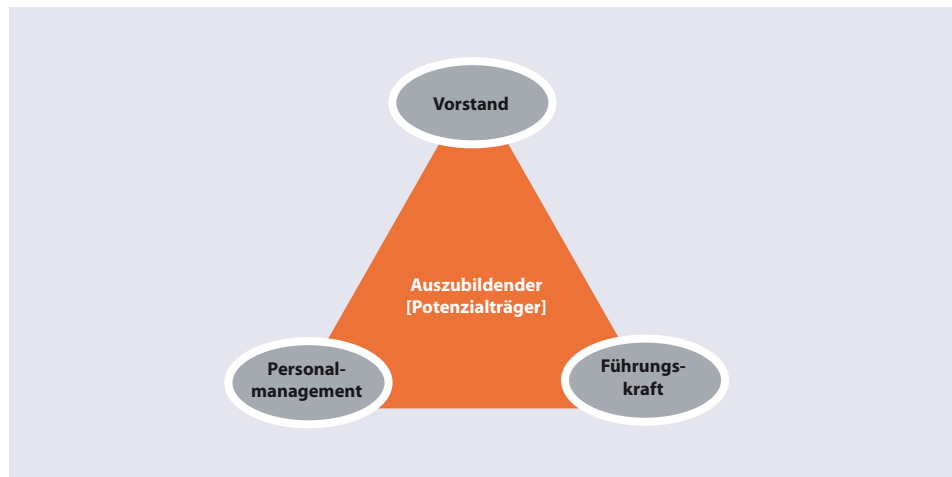
Abbildung 5: Empfehlungen



Personalmanagement ab 2010 in eine intensivere Qualifizierung der Beurteiler investieren.

- Der letzte Fragenblock befasste sich mit der Bindung und Integration der Auszubildenden. Die Volksbank Mittelhessen entwickelt gerade ein Talentmanagement. Eine Systematik in die Bindungsmaßnahmen zu bringen macht auch nach Ansicht des TÜV Hessen bei der mittlerweile erreichten Größe Sinn. Nach der Ausbildung durchlaufen die jungen Angestellten strukturierte Trainings- und Entwicklungsprogramme, die sie noch stärker auf die kompetente Kundenberatung vorbereiten. Leistungsstarke Auszubildende erhalten einen früheren Zugang zu den Seminaren und absolvieren sie zügiger.
- In puncto Qualitätssicherung ging es um den Austausch mit den Ausbildungsbetreuern, um die Weiterbildung der Ausbildungsbetreuer und um Feedbackschleifen sowohl für Auszubildende nach der Ausbildung als auch für Ausbildungsbetreuer. Die letzten drei Aspekte liegen im guten Bereich. Der Austausch mit den Ausbildungsbetreuern vor Ort soll ab diesem Jahr noch intensiviert werden.
- Der TÜV Hessen hat danach gefragt, ob auf die im Auswahlverfahren aufwändig ermittelten Stärken und Schwächen im späteren Ausbildungs- und damit Personalentwicklungsprozess Bezug genommen wird. Hier muss die Volksbank Mittelhessen noch passen, obwohl es ihrem Ansatz von Kompetenzmanagement gerecht werden würde. □

Abbildung 6: Bindungsdreieck



## PRAXISTIPPS

Die Autoren sind der Meinung, dass folgende übergreifende Erkenntnisse aus dem Zertifizierungsprozess auch für Institute mit anderer Struktur und Größe hilfreich sein können.

### Bindungsdreieck

Die Identifikation, Entwicklung und Bindung von sehr leistungsfähigen Mitarbeitern gewinnt vor dem zu Beginn beschriebenen Hintergrund an Relevanz<sup>6</sup>. In jedem Ausbildungsjahr gibt es geeigneten Nachwuchs, welcher Potenzial für die spätere Übernahme von Schlüsselfunktionen hat. Für die Bindung von Potenzialkandidaten spielen drei Funktionsträger eine Rolle, siehe Abb. 6. Der Vorstand ist einerseits Bewilliger und Förderer eines Bindungssystems, muss sich aber persönlich der Bindung von Potenzialkandidaten annehmen. Leistungsträger möchten in strategische, für die Unternehmung wegweisende Überlegungen eingebunden werden. Viele Vorstandsvorsitzende unterschätzen in diesem Zusammenhang ihre Wirkung. Das Personalmanagement fungiert als Systementwickler und hält es durch die Kommunikation mit den Führungskräften und Mitarbeitern im Unternehmen aufrecht. Das Personalmanagement selbst hat einen Überblick darüber, wer Leistungsträger ist und wie wohin entwickelt werden kann bzw. muss.

Die Führungskraft des Potenzialkandidaten ist wichtigste Bezugsperson vor Ort. Sie fordert und fördert, ist Personalentwickler vor Ort und hat damit einen hohen Einfluss auf die Bindungswirkung. Sie entscheidet, welche Leistungsträger sie für Entwicklungsmaßnahmen benennt.

Erfahrungsgemäß arbeiten diese drei Funktionsträger nur selten eng genug zusammen, um eine effiziente und effektive Bindung zu gestalten. Dadurch entstehen für die Leistungsträger „Löcher“ im Bindungsnetzwerk. Ein einzelner oder zwei Beteiligte im Bindungsdreieck können der Bindung nicht die Stabilität geben, wie es im ausgewogenen Dreieck erreicht wird.

### Vernetzung interne Ausbilder und Ausbilder vor Ort

Nur durch ein gelungenes Zusammenspiel und eine gekonnte Aufgaben- und Rollenverteilung zwischen den intern für die Ausbildung Verantwortlichen und den Ausbildungsbetreuern vor Ort kann ein Auszubildender optimal entwickelt werden.

Aufgaben der Ausbildungsbetreuer:	Aufgaben der internen Ausbilder:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Feedback und Beurteilung der Auszubildenden</li> <li>▪ Ansprechpartner der Auszubildenden im laufenden Betrieb</li> <li>▪ Sicherstellung der Entwicklung in der Geschäftsstelle bzw. Abteilung (fachlich/persönlich)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sicherstellung der Beurteilungs- und Betreuungsqualität</li> <li>▪ Qualifizierung der Ausbildungsbetreuer</li> <li>▪ Qualitätssicherung der Ausbildung</li> <li>▪ Entwicklung von Konzepten und Instrumenten</li> <li>▪ Sicherstellung des Wissens- und Kompetenzaufbaus der Auszubildenden</li> <li>▪ Sicherstellung der persönlichen Entwicklung der Auszubildenden</li> <li>▪ Problemlärer und -löser</li> </ul>

### Vernetzung von Akteuren und Systemen

Die Vernetzung zwischen den internen Ausbildern in der Zentrale und den Ausbildungsbetreuern in den Geschäftsstellen und Abteilungen erhält mit zunehmender Größe eines Unternehmens eine wachsende Bedeutung. Die intern Verantwortlichen müssen Prozesse und Instrumente entwickeln, um die Ausbildungsbetreuer in der Erfüllung ihrer Aufgaben im Rahmen der Ausbildung zu fördern und zu fordern. Ein unterjähriger institutionalisierter Austausch ist richtig und wichtig. Vernetzt sollten auch die Personalentwicklungssysteme eines Unternehmens sein. So sind die für die Auszubildenden relevanten Kompetenzen Bestandteil des integrierten Kompetenzmanagement-Systems der Volksbank Mittelhessen. Ein Beurteilungssystem für die Auszubildenden schafft regelmäßig einen Überblick über die aktuelle Kompetenzausprägung bzw. den Leistungsstand des Nachwuchses.

### Stellenwert des innerbetrieblichen Unterrichts

Die Anforderungen an Bankkaufleute speziell im Vertrieb sind in den letzten Jahren immer komplexer geworden. Reines Wissen über Finanzprodukte reicht nicht mehr aus. Leider können die Berufsschulen nicht immer die hohen qualitativen Standards einer vertriebsorientierten Bankausbildung erfüllen. Deshalb bietet die Volksbank Mittelhessen für jeden Auszubildenden einmal pro Woche einen intensiven innerbetrieblichen Unterricht zu aktuellen allgemeinen und speziellen Bankthemen an. Diese Lerneinheiten werden durch ein intensives Vertriebstaining in modularer Form ergänzt. Beide Maßnahmen zahlen sich aus und sind sicherlich Grund für die überragenden Abschlussprüfungsergebnisse der letzten Ausbildungsjahrgänge.

<sup>6</sup> Vgl. Meifert, Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen, S. 267 ff.