

## PERSONAL – GASTBEITRAG

# Vorteil im Kampf um Talente

Die Sparkasse Augsburg hat ein Zertifikat als Premiumausbilder erworben. Günter Hofberger, Ausbildungsleiter bei dem Institut, und Sandra Muskat-Nickel, beim TÜV Hessen Leiterin für das Geschäftsfeld Personalqualität, berichten über Hintergründe und das Zertifizierungsverfahren.

Der Kampf um die Talente beginnt beim Nachwuchs. Die Sparkasse Augsburg hat daher als erstes Kreditinstitut in Bayern ihre Ausbildungsstandards vom TÜV Hessen zertifizieren lassen und eine Auszeichnung als Premium-Ausbilder erhalten. Das Institut setzt das TÜV-Siegel für Marketingzwecken drei Jahre in sämtlichen Medien ein und sorgt weiterhin für Verbesserungen seines Ausbildungskonzepts.

„Damit bekennt sich die Sparkasse Augsburg in ihrer Region zu ihrer Verantwortung für dauerhaft hohe Qualität bei der Berufsausbildung“, sagt Rolf Settelmeier, Vorstandsvorsitzender des Instituts. „Außerdem verbessern wir mit der Zertifizierung unsere Wettbewerbsposition in einem dynamischen Mitarbeitermarkt.“ Von Dezember 2009 bis Februar 2010 machten sich die Personalberater

von TÜV Hessen ein umfassendes Bild. Basis der Zertifizierung bildet ein Katalog mit 55 Einzelfragen, die den Standard für eine hochwertige Berufsausbildung widerspiegeln. Zu den Standards gehören etwa Personalplanung und -marketing, Rekrutierungs-, Bewerbungs- und Ausbildungsprozesse, die Auswahl von Auszubildenden, ihre Integration als Jungangestellter und die Festigung ihrer Bindung an die Sparkasse.

## Chance für die Personalabteilung

Der TÜV prüfte schriftliche Dokumente und führte insgesamt 30 Einzelgespräche mit Ausbildungsbetreuern und dem internen Ausbildungsleiter, mit Azubis und der Jugend- und Auszubildendenvertretung. Außerdem gab es eine schriftliche Befragung der Azubis, und TÜV-Mitarbeiter hospitierten im Unterricht

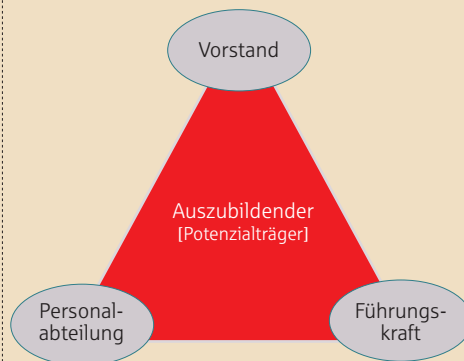
der Sparkasse, bei dem die jungen Leute ihre theoretische und praktische Beratungskompetenz aufbauen. Die qualitativ und quantitativ ausgewerteten Daten wurden eingehend diskutiert. „Es ist sehr sinnvoll, die Ergebnisse intensiv zu besprechen“, sagt Cornelia Gessler, Personalbetreuerin der Sparkasse. „Wann haben Personaler sonst schon einmal Gelegenheit, von oben auf ihre eigenen Prozesse, Produkte und deren Wirkungen zu schauen?“

Die Sparkasse Augsburg zählt mit rund 90 Ausbildungsplätzen zu den größten Ausbildungsbetrieben der Region Schwaben. Das Institut bildet bedarfsorientiert aus und hat eine fast 100-prozentige Übernahmequote. Dabei gelten leistungsbezogene Kriterien, was den Azubis auch klar kommuniziert wird. Laut TÜV-Bericht reagiert die Sparkasse

## Ausbildung und Personalentwicklung – in der Praxis zählen Kooperation und Austausch

Auf das Zusammenspiel kommt es an. Nur wenn die Aufgaben- und Rollenverteilung zwischen den internen Ausbildungsverantwortlichen und den Ausbildern in der Fläche gelingt, können sich die Azubis optimal entwickeln. Die umfassendsten Aufgaben haben die internen Ausbildungsverantwortlichen: Sie entwickeln die Konzepte und -instrumente und sorgen für die Qualifizierung der Ausbildungsbetreuer. Insofern sichern sie die Qualität der Beurteilungen, Betreuungen und des gesamten Ausbildungssystems. Sie sind für den Wissens- und Kompetenzaufbau verantwortlich, sie erkennen Probleme, entwickeln Lösungen und begleiten die persönliche Entwicklung der Azubis. Die Aufgaben des Ausbildungsbetreibers sind fachlicher und persönlicher Natur: Er gibt den Azubis Feedback und beurteilt sie. Er ist ihr Ansprechpartner im laufenden Betrieb und begleitet ihre Entwicklung in der Geschäftsstelle oder Abteilung. Mit zunehmender Unternehmensgröße gewinnt die Vernetzung zwischen Zentrale und Fläche an Bedeutung. Ein regelmäßiger Austausch sollte

zur Institution werden. Besondere Aufmerksamkeit verdienen die internen Abteilungen. Hier entspricht die Betreuung nicht immer den hohen Standards der Marktbereiche, wie die Ergebnisse



**Bindungsdreieck – nur wenn Vorstand, Personalabteilung und Führungskräfte kooperieren, entsteht bei Nachwuchskräften eine stabile Bindung an das Institut.**

anderer Zertifizierungen ergeben haben. Auch die Personalentwicklungssysteme sollten vernetzt sein (siehe Grafik). Bei der Bindung von Potenzialkandidaten spielt der Vorstand eine wichtige Rolle: Er bewilligt und fördert nicht nur das Bindungssystem, er wendet sich den Potenzialkandidaten auch persönlich zu. Leistungsträger möchten außerdem in strategische Überlegungen eingebunden werden. Viele Vorstandsvorsitzende unterschätzen hier ihre eigene Wirkung. Die Personalabteilung fungiert bei der Mitarbeiterbindung als Systementwickler und behält im Auge, welche Leistungsträger sich in welche Richtung entwickeln sollen. Die Führungskräfte fordern und fördern Potenzialkandidaten unmittelbar vor Ort und haben insofern hohen Einfluss auf die Bindungswirkung. Erfahrungsgemäß arbeiten Vorstand, Personalabteilung und Führungskräfte selten eng genug zusammen, um eine effiziente und effektive Bindung zu gestalten. So entstehen Lücken im Bindungsnetzwerk. Nur eine oder zwei Gruppen allein können der Bindung nicht die nötige Stabilität geben.



**Auszubildende der Stadtparkasse Augsburg vor und nach dem Abschluss. Die Ausbildungsqualität des Instituts zertifiziert jetzt auch ein TÜV-Siegel. FOTOS: SSK AUGSBURG**

schnell, freundlich und kompetent auf neue Bewerbungen. Ein neu eingeführtes Online-Rekrutierungssystem habe die Effizienz während der Bewerbungsphase gesteigert, was als Wettbewerbsvorteil gelten könne, auch wenn die Gestaltung der Seite offenbar nicht allen jungen Leuten gefällt. „Vom Inhalt ist die Seite für Bewerber ganz gut, von der Aufmachung her ist sie ins Sparkassendesign integriert. Das könnte man moderner gestalten“, sagt etwa Stefanie Keutler, Azubi im zweiten Lehrjahr. Aus TÜV-Sicht könnte auch das zur Rekrutierung eingesetzte Material noch adressatengerechter aufbereitet werden.

Während ihrer Ausbildung fühlten sich alle Azubis gut unterstützt: „Ich habe eine kompetente und freundliche Betreuung erhalten. Die vielen Klausuren haben uns zwar genervt, aber für die Prüfungsvorbereitung war das schon hilfreich“, sagt etwa Julio Codes Mejuto, der nach seiner Ausbildung heute als Jungangestellter in der Sparkasse tätig ist.

Die Aufgaben der Azubis seien angemessen anspruchsvoll und bereiteten vertriebsorientiert auf die späteren beruflichen Aufgaben vor, heißt es im TÜV-Bericht. Im dritten Lehrjahr können die meisten Azubis einen Finanzcheck

durchführen. „Wir dürfen von Anfang an vieles selbstverantwortlich übernehmen“, bestätigt Codes. Der Weg vom Azubi zum Jungangestellten werde zwar anspruchsvoll werden, doch seien die Vertriebsziele in der übrigen Bankenwelt deutlich höher gesteckt. Die internen Schulungen und Trainings kommen ebenfalls gut an: „Vor allem die audiovisuellen Trainings bereiten mich gut auf die Praxis in der Geschäftsstelle und auch auf die mündliche Prüfung vor“, sagt etwa Azubi Matthias Knoll.



**„Wir legen großen Wert auf eine individuelle und fundierte Ausbildung.“**

**Rolf Settlemeyer,  
Vorstandsvorsitzender der  
Stadtparkasse  
Augsburg**

Die Stadtparkasse stellt Stärken und sogenannte Lernfelder eines jeden Azubis fest, was einen ziemlich hohen Aufwand bedeutet. Der TÜV Hessen regt an, diese Erhebungen in der späteren Personalentwicklung im Sinne eines roten Fadens weiter zu nutzen. Bewerbern, die keine Zusage bekommen, sollte ein Feedback mitgegeben werden. Bei der Personalplanung der Stadtparkasse sah der TÜV Hessen die demografische Entwicklung in der Region noch zu wenig berücksichtigt.

Weil es künftig in vielen Regionen immer weniger geeignete Bewerber für Ausbildungsstellen geben wird, wird es auch für Sparkassen wichtiger, in die Qualifikation von Mitarbeitern und in die Personalstruktur zu investieren. Denn im Geschäft der Finanzdienstleister geht es

vor allem um Kundenbeziehungen, und gute Mitarbeiter sind hier die wichtigsten Garanten für den Erfolg. Vorstandschef Settelmeier: „Wir legen großen Wert auf eine individuelle und fundierte Ausbildung. Wir gewährleisten so, dass unsere Kunden auch künftig ganzheitlich und mit hoher Qualität beraten werden.“ ■

### Warum ein Zertifikat für das Ausbildungssystem?

- Die Sparkasse bekennt sich damit in ihrer Region zu ihrer Verantwortung für dauerhaft hohe Qualität bei der Berufsausbildung.
- Sie positioniert sich gegenüber dem Wettbewerb in einem dynamischen Mitarbeitermarkt.
- Die Ausbilder erhalten ein umfassendes internes Feedback und wertvolle Hinweise.
- Die Organisation bekommt ein differenziertes Feedback externer Experten.
- Die Personalabteilung demonstriert, dass sie ihre eigene Arbeit weiterentwickelt.
- Die Zertifizierung liefert Bestätigung und Wertschätzung und kann Akzeptanz für tatsächlich geleistete Personalarbeit schaffen.