

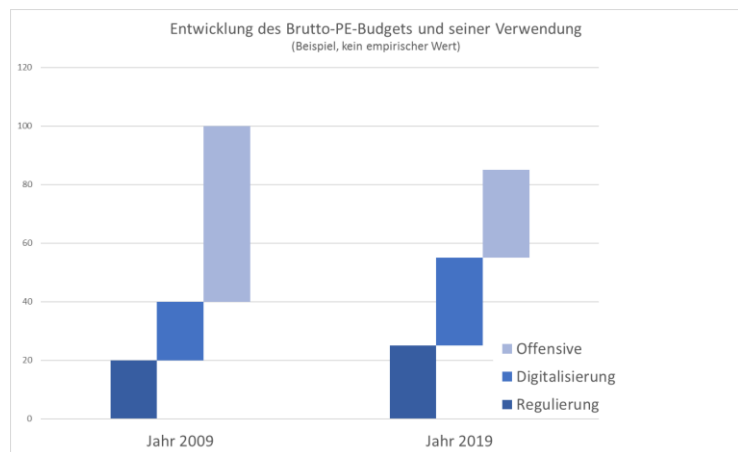
## Konsequent kundenorientierte Personalentwicklung

### Die Lage

Mit anhaltender Niedrigzinsphase und rückläufigen Erträgen steht bei vielen Instituten Kostendisziplin auf der Tagesordnung. Auch das Bruttobudget für die Weiterbildung der Mitarbeiter ist oft betroffen.

Die zunehmende Regulierung im Bankengewerbe hat in den vergangenen Jahren immer mehr dieses Bruttobudgets beansprucht. Einen ähnlichen Charakter haben manche Verbandsinitiativen, denen man sich als Mitglied kaum entziehen kann (S-Finanzkonzept / VR Finanzplan, VdZ / Geno-BQ...) Und schließlich muss immer mehr Geld in die digitale Kompetenz der Mitarbeiter und die Schulung neuer oder veränderter Arbeitsplatz-IT investiert werden (OSPlus\_neo / agree21). Alles mehr oder weniger defensive Ausgaben, die sich nie, nur teilweise oder mit gehörigem Zeitverzug bezahlt machen.

Das Nettobudget, das für die offensive Personalentwicklung übrigbleibt, kommt also von zwei Seiten unter Druck: das Bruttobudget schrumpft, der unabdingbar verplante Teil steigt. Das wäre weiter kein Drama, änderte sich das Marktumfeld nicht so rasant: Kundenberater verlieren heute Geschäft an Wettbewerber, die vor wenigen Jahren noch niemand auf dem Radar hatte. Man müsste eigentlich in die Offensivkraft der Organisation investieren, kann es aber nicht ausreichend. Budgetschonende Halbtagesworkshops haben Konjunktur.



1 Verwendung des PE-Budgets früher und heute

### Die Herausforderung

So gewinnt der Blick auf die Wirksamkeit, die Umsetzung offensiver PE-Maßnahmen an Bedeutung: Machen sich die Ausgaben eigentlich bezahlt? Die Evaluierung geschieht heute noch meist wie früher: Die Teilnehmer füllen für die PE-Abteilung einen Feedbackbogen aus. Dabei ist es egal, ob der in Papierform oder online daherkommt. Man fragt einfach die Falschen.

Wen sollte man fragen? Den Kunden natürlich. Viele Häuser machen ja schon - regelmäßig oder unregelmäßig - Kundenbefragungen. Die Verantwortung dafür liegt aber nicht im PE-Bereich, womit sich die Umfragen oft mit ganz anderen Aspekten befassen als die PE-Maßnahmen, deren Wirkung man evaluieren will. Zudem laufen die Ergebnisse nicht im Personalbereich und auch nicht auf Ebene des einzelnen Mitarbeiters zusammen und schon gar nicht beim Mitarbeiter selbst, um dessen Verhaltensänderung es ja geht. In Kurzform lässt sich das Dilemma so beschreiben:

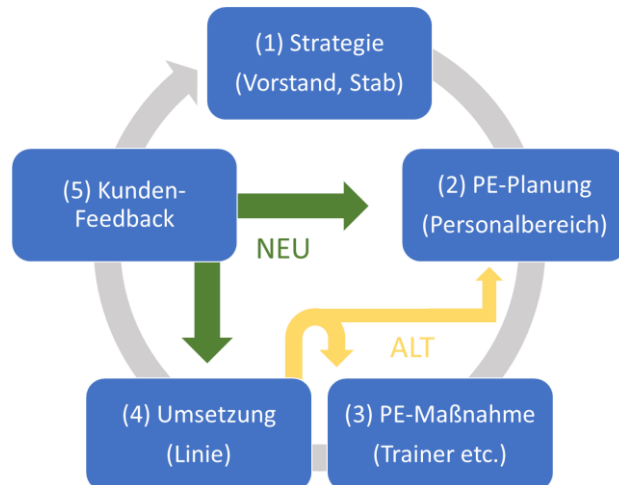
- A) Die PE-Abteilung fragt die falschen Leute (oder wenigstens nicht die richtigen)
- B) Die Kundenbefragung fragt zwar die richtigen Leute, stellt aber die falschen Fragen
- C) Die Kunden antworten auf die falschen Fragen den falschen Leuten

Das macht den Transfer von Trainingsmaßnahmen mehr als unsicher, die Messung der Wirksamkeit nahezu unmöglich.

### Die Lösung

Wie geht es besser?

- Schalten Sie Ihr Kopfkino ein: Was sollen die Kunden nach der PE-Maßnahme erleben?
- Erklären Sie den Teilnehmern, dass Sie den Erfolg durch Kundenbefragung messen werden. Das erhöht die Umsetzungsdisziplin.
- Veröffentlichen Sie den Fragebogen ex ante.
- Fragen Sie die Kunden im Namen der Berater; und lassen Sie die Kunden den Beratern direkt antworten.
- Integrieren Sie das Kundenfeedback in die Mitarbeiter-Fördergespräche
- Legen Sie das Kundenfeedback Ihrer künftigen PE-Planung zugrunde.



2 Integration des Kunden-Feedbacks in die Personalentwicklung

### Das Ergebnis

Kundenorientierte Personalentwicklung: Dort investieren, wo die Kunden es sich wünschen und wo sich die Investition mit mehr Geschäft und festerer Kundenbindung bezahlt macht. Kurzum: Bessere Ergebnisse bei geringerer Investition und das Ende der Transferlücke.

### Beispiele

Wie geht das konkret? Schauen Sie hier: <https://see-360.de/beispiele/>. Oder antworten Sie mir. Dann zeige ich Ihnen das vor Ort am konkreten Beispiel.

### Unser Angebot

Einige unserer Kunden haben das Online-Kundenfeedback mit SEE-360 schon in den Arbeitsalltag der Kundenberater (PK, FK) und Führungskräfte integriert. Wir hätten gern weitere aktive Nutzer. Deshalb lade ich Sie ein, [SEE-360](https://see-360.de) kennenzulernen und bei Interesse kostenlos zu testen. Lassen Sie uns einfach reden. Ich freue mich, wenn Sie sich melden. Ich besuche Sie gern. "Unverbindlich", wie man so schön sagt.

<https://see-360.de/kontakt/>

Thomas Töller im Oktober 2018