



STEP Führung

Das Sparda-Talent-Entwicklungs-Programm
für Nachwuchsführungskräfte

Inhaltsüberblick

Vorwort _____	3
1. Was ist STEP _{Vertrieb} ? _____	4
2. Wie sieht ein gewöhnlicher Arbeitstag im STEP _{Vertrieb} aus? _____	5
3. Welche Personalentwicklungsmaßnahmen erwarten mich? _____	6
4. An wen richtet sich STEP _{Vertrieb} ? _____	13
5. Wie werde ich in das Programm aufgenommen? _____	14
6. Kann ich aus dem Programm wieder aussteigen? _____	16
7. Und wie sieht es mit der Bezahlung aus? _____	16
8. Was passiert, wenn nach erfolgreicher Programmabsolvierung zu wenige Führungspositionen im Vertrieb vakant sind? _____	17
9. Was investiere ich in das Programm? _____	18
10. Welche Vorteile bietet mir STEP _{Vertrieb} ? _____	19

Vorwort

Qualifizierte Mitarbeiter¹, und insbesondere Führungskräfte, sind für den nachhaltigen Geschäftserfolg der Sparda-Bank Nürnberg eG von außerordentlicher Wichtigkeit. Daher haben wir **STEP_{Führung}** entwickelt, das „Sparda Talent-Entwicklungs-Programm“ für Nachwuchs-Führungskräfte.

STEP_{Führung} besitzt einen modularen Aufbau und gliedert sich in drei Teilkonzepte. Diese verfügen über das einheitliche Ziel, neue Mitarbeiter ohne bisherige Führungserfahrung zu Nachwuchsführungskräften zu entwickeln, jedoch mit jeweils unterschiedlicher Zielrichtung und Zielposition (siehe Abbildung 1).

Der hier vorliegende Informationsleitfaden stellt lediglich das Modul **STEP_{Vertrieb}** im Detail dar. Die weiteren Module **STEP_{Marktservice}** und **STEP_{Stab}** werden separat erläutert.

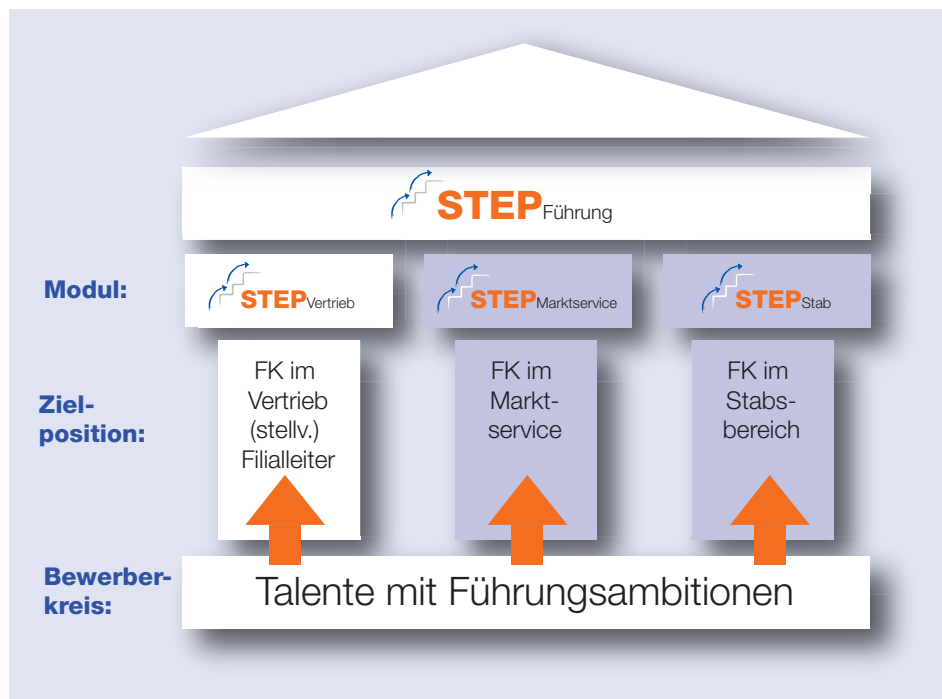


Abbildung 1:
Die drei Module
von STEP_{Führung}

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Leitfaden darauf verzichtet, geschlechterspezifische Doppelnennungen für bestimmte Begriffe zu verwenden. Gemeint sind jedoch jeweils sowohl die weibliche als auch die männliche Bezeichnung.

1. Was ist **STEP_{Vertrieb}**?

Hinter **STEP_{Vertrieb}** verbirgt sich eine etwa achtzehnmonatige komplexe Personalentwicklungsmaßnahme in Vollzeit, deren Ziel darin besteht, engagierten Talenten die Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Vertriebs-Führungskraft zu vermitteln. Die Programmteilnahme soll Sie dafür qualifizieren, nach erfolgreicher Absolvierung die Position eines (stellvertretenden) Filialleiters übernehmen zu können. Mit der Teilnahme an **STEP_{Vertrieb}** ist jedoch keine Garantie auf eine spätere Übernahme einer Führungsposition verbunden, sondern es sollen lediglich die dafür notwendigen Kompetenzen vermittelt werden.

2. Wie sieht ein gewöhnlicher Arbeitstag im **STEP_{Vertrieb}** aus?

Während der ersten Programmhälfte hospitieren Sie in Ihren seminarfreien Zeiträumen bei einem persönlichen Mentor, einer erfahrenen Vertriebsführungskraft, und begleiten ihn durch seinen Arbeitsalltag. Auf diese Weise können Sie sich seine erfolgreiche Arbeitsweise praxisnah aneignen und vom Erfahrungsschatz des Mentors profitieren. Sie werden im Zeitverlauf aktiv in seine Führungsaufgaben mit eingebunden, bspw. in Form der eigenverantwortlichen Organisation von Teambesprechungen, Events etc .

Etwa nach der Hälfte der Programmdauer erhalten Sie die Gelegenheit, Ihr in den Seminaren (siehe Punkt 3) und in den Hospitationen angeeignetes Wissen in der Praxis anzuwenden, indem Sie als Urlaubs- oder Krankheitsvertretung einer Führungskraft die Leitung einer Filiale übernehmen. Diese Praxiseinsätze werden insgesamt mindestens vier Wochen dauern. Nach erfolgreichem Abschluss treten die Hospitationen mehr und mehr in den Hintergrund und Sie werden fortan häufiger als Krankheits- und Urlaubsvertretung unserer Filialleiter Ihre Führungskompetenzen anwenden und ausbauen können.

3. Welche Personalentwicklungsmaßnahmen erwarten mich?

STEP_{Vertrieb} beinhaltet einen reichhaltigen Methodenmix aus ...



Einen Kompaktüberblick finden Sie in der Abbildung 2, gefolgt von detaillierten Erläuterungen.



Abbildung 2: Methodenmix der Personalentwicklung in STEP_{Vertrieb}

3.1 Trainings off the job

3.1.1 Klassische Seminare

Grundlegendes Fachwissen wird Ihnen durch externe und interne Seminare vermittelt. Die Schulungen bei **externen** Weiterbildungsträgern fußen auf fünf Säulen:

- I. Ein Basisseminar über die neue Rolle als Führungskraft durch die Akademie Bayer. Genossenschaften („**Gestern Kollege – heute Vorgesetzter**“)
- II. Die Seminarreihe „**Selbst- und Mitarbeitermanagement**“, ebenfalls durch die Akademie Bayer. Genossenschaften angeboten
- III. Die Ausbildung zum „**Wohnbaufinanzierungsberater**“ durch die Sparda-Akademie
- IV. Ein Seminar rund um das Thema **Coaching** von Mitarbeitern bei der Akademie Bayer. Genossenschaften
- V. Eine Schulung der Akademie Deutscher Genossenschaften zum Themenkomplex **Change Management** (für weitere Details siehe Abbildung 3).

Sollten Sie bereits einzelne Seminarbausteine besucht haben, fallen diese aus Ihrem persönlichen „Weiterbildungsfahrplan“ heraus.

Zudem erhalten Sie durch unsere Fach- und Führungskräfte **interne** Seminare in den Themengebieten Controlling, Problemkreditmanagement, Marketing, Arbeitsrecht sowie rund um Personalentwicklungsthemen, wie z.B. die Durchführung der ELA, von Bildungscontrolling-Gesprächen und Azubi-Beurteilungen.

Maßnahme	Dauer	Inhalte (u. a.)
1. Basisseminar über die neue Rolle als Führungskraft (Akademie Bayer. Genossenschaften)		
„Gestern Kollege – heute Vorgesetzter“	2–3 Tage	<ul style="list-style-type: none"> • Meine neue Rolle als Führungskraft • Wie beende ich meine alte Tätigkeit und wie arbeite ich mich in die neue Aufgabe ein? • Wie will ich meine Kommunikation gestalten? • Was zeichnet mich als Führungskraft aus?
2. Selbst- und Mitarbeitermanagement (Akademie Bayer. Genossenschaften)		
„Führungsverantwortung und Mitarbeitergespräche“	5 Tage	<ul style="list-style-type: none"> • Führungsinstrumente • Kommunikations- und Gesprächstechniken • Mitarbeitermotivation • Konfliktmanagement • Training von Mitarbeitergesprächen
„Teams entwickeln und steuern“	4 Tage	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumente zur Teamsteuerung und -entwicklung • Teamanalyse • Feedback-Ebenen • Moderation von Teambesprechungen
„Sich selbst organisieren“	3 Tage	<ul style="list-style-type: none"> • Inventur des eigenen Arbeitsgebietes • Persönliche Antreiber • Instrumente und Methoden des Zeitmanagements • Umgang mit Stress • Konzentrations- und Entspannungsübungen
Kompetenznachweis	1 Tag	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstration der fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenz im Bereich des Selbst- und Mitarbeitermanagements
3. Ausbildung zum zertifizierten Wohnbaufinanzierungsberater (Sparda-Akademie)		
Grundlagenseminar	5 Tage	<ul style="list-style-type: none"> • Technische Abwicklung einer Baufinanzierung • Ermittlung kreditrelevanter Daten • Berechnung der Gestehungskosten, des Finanzierungsbedarfs und der Kapitaldienstfähigkeit • Beleihungswertermittlung • Anforderungen an die Besicherung von Krediten • Grundbuch und Grundpfandrechte • Besicherung durch Immobilien • Grundstücksgleiche Rechte
Die qualifizierte Beratung	5 Tage	<ul style="list-style-type: none"> • Inhalte besonderer Grundbücher, z. B. Erbbaurechte • Risiken bei der Abtretung von Grundpfandrechten • Steuerliche Behandlung vermieteter Immobilien • Intensives Training kompletter Finanzierungsberatungsgespräche anhand komplexer Fallstudien
Kompetenznachweis	1 Tag	<ul style="list-style-type: none"> • MC-Test (ca. 90 min) + aufgabenbezogenes Lehrgespräch (ca. 30 min) + Verkaufsgespräch (ca. 45 min)
4. Coaching-Grundlagen (Akademie Bayer. Genossenschaften)		
„Mitarbeiter erfolgreich coachen im Verkauf“	3 Tage	<ul style="list-style-type: none"> • Erlernen und Trainieren der Grundregeln und -techniken des Coachings von Kundengesprächen • Coachinggespräche zielgerichtet und kompetent planen und durchführen
5. Change Management (Akademie Deutscher Genossenschaften)		
Change Management	ca. 2 Tage	<ul style="list-style-type: none"> • Wie gehe ich mit Veränderungsprozessen um? • Die Rolle der Führungskraft im Veränderungsprozess • Veränderungskommunikation • Führungswerkzeuge im Veränderungsprozess

Abbildung 3:
Seminare bei
externen Weiter-
bildungsträgern.
Änderungen möglich.

3.1.2 Zirkel zum Erfahrungsaustausch

Von den Erfahrungen anderer lernen und eigenes Verhalten reflektieren – unter diesem Motto werden regelmäßige Treffen mit den übrigen Programmteilnehmern stattfinden, um sich über die Erlebnisse auszutauschen.

3.1.3 Kamingespräch mit den Vorständen

In einem Kamingespräch reflektieren unsere Vorstände mit Ihnen Ihre bisherigen Erfahrungen und Erlebnisse im Programmdurchlauf und stehen Ihnen im Dialog über geschäftspolitische Themen sowie Fragen der Mitarbeiter- und Unternehmensführung Rede und Antwort.

3.1.4 Teilnahme an Vertriebssitzungen

In der zweiten Programmhälfte werden Sie zur Teilnahme an Vertriebssitzungen eingeladen.

3.2 Trainings on the job

3.2.1 Hospitationen

In der Anfangsphase des Programms begleiten Sie i.d.R. Ihren persönlichen Mentor bei seiner täglichen Arbeit und haben auf diese Weise die Gelegenheit, praxisnah von dieser erfahrenen Führungskraft zu lernen. So sind Sie bspw. bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Teambesprechungen, Mitarbeitergesprächen oder Kundenterminen dabei. Zudem werden Sie aktiv in Führungsaufgaben mit eingebunden. Darüber hinaus erhalten Sie die Möglichkeit, durch ca. einwöchige Einsätze in den internen Abteilungen Baufinanzierungsberatung, Marktservice Aktiv, Marketing und Vermögensberatung Wissenslücken zu schließen und Fachkenntnisse zu festigen.

3.2.2 Stellvertretungen

Ab etwa der Programmmitte erhalten Sie die Gelegenheit, als Urlaubs- oder Krankheitsvertretung einer Führungskraft die Leitung einer Filiale zu übernehmen. Diese Einsatzzeit beträgt insgesamt mindestens vier Wochen (z. B. 2 x 2 Wochen). Nach erfolgreicher Bewährung werden Sie anschließend häufiger als Urlaubs- und Krankheitsvertretung unserer Filialleiter eingesetzt.

3.2.3 Projektarbeit

Während der Programmlaufzeit übernehmen Sie die Verantwortung für ein aktuelles Vertriebs- oder Strategieprojekt. So erhalten Sie die Gelegenheit, Ihre kreativen Ideen in die Tat umzusetzen. Auf diese Weise ist im Rahmen eines früheren STEP-Durchlaufs z. B. unser Produkt „SpardaPlanModernisieren“ entstanden.

In Ihrem Lernerfolg werden Sie durch halbjährliche Feedbackgespräche unterstützt, in denen das Erreichen persönlich auf Sie zugeschnittener Ziele thematisiert wird. Darüber hinaus zeigt Ihnen das Erbringen von Kompetenznachweisen nach Ihren Seminarbesuchen, ob Sie „auf Kurs“ sind.

3.3 Trainings parallel to the job

3.3.1 Mentorenprogramm

Als Programmteilnehmer wird Ihnen zu Programmbeginn ein erfahrener Filialleiter als Mentor zugeteilt. Dieser gibt Ihnen sein Erfahrungswissen zu Vertriebs- und Führungsthemen weiter und steht Ihnen mit Ratschlägen zur Seite. In seminarfreien Zeiträumen führt Sie der Mentor durch seinen Arbeitsalltag, sodass Sie sich seine erfolgreiche Arbeitsweise aneignen können. Diese Einsätze bilden zu Programmbeginn die Regel und nehmen im Programmverlauf zugunsten eigener Einsätze als Vertretung von Filialleitern ab.

3.3.2 Coachings

Neben dem Besuch von Seminaren zum Thema Coaching erhalten Sie auch persönliche Coachings vor Ort zu den im Potentialanalyseverfahren festgestellten Entwicklungsbereichen.

3.3.3 „Buddy-System“ (nur bei 4 Teilnehmern)

Als Teilnehmer wählen Sie zu Programmbeginn einen Partner aus dem Teilnehmerpool als direkte Bezugs- und Vertrauensperson „auf gleicher Augenhöhe“ aus. Während der Programmlaufzeit unterstützen sich die Partner gegenseitig in der Entwicklung – so leisten sie sich Hilfestellung beim Lösen der Projektaufgabe(n), besuchen gemeinsam Seminare, geben sich inoffizielles Feedback und stehen sich mit Rat und Tat zur Seite.

4. An wen richtet sich STEP_{Vertrieb}?

STEP_{Vertrieb} richtet sich an engagierte und mobile Talente, die das Laufbahnziel der Vertriebsführungskraft anstreben. Finden Sie sich in der in Abbildung 4 dargestellten Talentdefinition wieder? Dann freuen wir uns auf Ihre aussagekräftige Bewerbung (Näheres siehe Abschnitt 5.).



Abbildung 4:
Die Aufnahmevoraussetzungen für STEP_{Vertrieb}

5. Wie werde ich in das Programm aufgenommen?

Das Auswahlverfahren für **STEP_{Führung}** gliedert sich in vier Teilschritte, in denen sich nach und nach die geeignetsten Kandidaten für das Programm herauskristallisieren:

- 1) **Bewerbung an die Abteilung Personalservice**
- 2) **Bewerberinterview**
- 3) **Objektives Potentialanalyseverfahren (DNLA)**
- 4) **Personalentscheidung durch das „Gremium STEP“**
(Personalvorstand, Vertriebsvorstand, Vertriebsdirektoren, Leitung Personalentwicklung, Leitung Personalservice)

Richten Sie bitte ein aussagekräftiges Bewerbungsschreiben an die Abteilung Personalservice. Unter allen Bewerbern wird in Abstimmung mit der Personalentwicklung, dem Leiter des Personalservice und den Vertriebsdirektoren unter Berücksichtigung des Anforderungsprofils eine Vorauswahl für den zweiten Teilschritt in Form eines Bewerberinterviews getroffen.

Nach erfolgreicher Absolvierung des Interviews, das von einem Vertriebsdirektor und den Leitern der Personalentwicklung und des Personalservice durchgeführt wird, durchlaufen Sie ein computergestütztes Testverfahren zur Potentialanalyse mit dem Namen DNLA, was für „The Discovery of Natural Latent Abilities“ steht. Dabei beurteilen Sie am Computerbildschirm eine Reihe von praxisbezogenen Situationen bzw. beantworten Fragestellungen anhand vorgegebener Statements/Antworten. Dieser Auswahlschritt dient dem Ziel, die Entscheidung für oder gegen einen Programmbewerber auf eine objektive Grundlage zu stellen.

Schließlich werden die Personalentscheidungen auf der Basis aller bis dahin gesammelten Informationen durch das „Gremium **STEP**“ getroffen. Über Ihre Programmaufnahme werden Sie persönlich informiert.

Sollten Sie letztendlich nicht zu den Programmteilnehmern gehören, erhalten Sie ein entsprechendes Feedback.

6. Kann ich aus dem Programm wieder aussteigen?

Irren ist menschlich – deswegen ist es natürlich möglich, das Programm nachträglich wieder zu verlassen, falls sich Ihre Karriereentscheidung als nicht richtig erweist. Durch das mehrstufige Auswahlverfahren versuchen wir jedoch, genau diese Situation zu vermeiden.

7. Und wie sieht es mit der Bezahlung aus?

STEP ist in erster Linie eine Investition in die Zukunft: in Ihre Zukunft und in die Zukunft der Sparda-Bank. Ihre Vergütung orientiert sich während **STEP** an Ihrem bisherigen Einkommen, bewegt sich jedoch in Grenzen. Zusätzlich erhalten Sie eine Aufwandsentschädigung für Ihre Mobilitätsbereitschaft. (Die Kosten für Seminare und die damit in Verbindung stehenden Aufwendungen für Reise, Verpflegung und Übernachtung übernimmt ebenfalls die Sparda-Bank Nürnberg eG.)

8. Was passiert, wenn nach erfolgreicher Programmabsolvierung zu wenige Führungspositionen im Vertrieb vakant sind?

Sollte sich gegen Programmende abzeichnen, dass Stellen als (stellvertretender) Filialleiter in nicht ausreichender Zahl vakant sind, wird darüber entschieden, ggf. die Position der „Mobilen Führungskraft (stationärer Vertrieb) mit Zusatzaufgaben“ neu zu schaffen. Auf dieser Position ist die Möglichkeit gegeben, während des Programms angeeignete Führungsfähigkeiten und -fertigkeiten weiterhin praxisnah und vor Ort anzuwenden. Die vorgesehene Verweildauer auf dieser Position würde maximal ein bis zwei Jahre betragen.

9. Was investiere ich in das Programm?

STEP_{Vertrieb} bietet Ihnen bestmögliche Grundvoraussetzungen, um erfolgreich in eine Vertriebs-Führungsrolle hineinzuwachsen (zu den Vorteilen siehe insbesondere Ordnungspunkt 10). Als Gegenleistungen hierfür bringen Sie Folgendes ein:

- Räumliche Flexibilität im gesamten Geschäftsgebiet (für Praxiseinsätze)
- Verzicht auf Fahrzeitanrechnung
- Einbringung eines Urlaubsanteils von insgesamt 2 Wochen (in 18 Monaten Programmlaufzeit)
- Teilweise Einbringung von Freizeit für Personalentwicklungs-Maßnahmen
- Sie arbeiten nach Abschluss von **STEP** mindestens 3 weitere Jahre in der Sparda-Bank Nürnberg eG. Verlassen Sie die Sparda-Bank Nürnberg eG vor Ablauf dieser 3 Jahre bzw. vor Ihrem Programmabschluss, erstatten Sie anteilig die Kosten der Fortbildungsmaßnahme zurück.²

² Die Höhe eines Rückzahlungsanspruches bemisst sich in Abhängigkeit von einer sogenannten Bindungsfrist. Diese beträgt in der hier dargestellten Konstellation drei Jahre. Der Rückerstattungsbetrag kürzt sich anteilig für jeden Monat, in dem der Arbeitnehmer nach Abschluss der Fortbildung weiter in einem Arbeitsverhältnis mit dem Unternehmen steht, d. h. hier in jedem Monat um 1/36 des Gesamtbetrages.

10. Welche Vorteile bietet mir **STEP_{Vertrieb}** ?

- Sie finden hervorragende Rahmenbedingungen vor, die maximale Lernerfolge begünstigen: Durch die Konzeption als Vollzeitweiterbildung unter Gehaltsfortzahlung erhalten Sie im **STEP_{Vertrieb}** genügend Freiraum, um sich voll und ganz auf Ihre persönliche Entwicklung zu konzentrieren. Durch die Betreuung Ihres persönlichen Mentors können Sie das Tagesgeschäft einer Führungskraft zudem „von der Pike auf“ erlernen.
- Sie erhalten die Gelegenheit, an erstklassigen Seminarangeboten teilzunehmen.
- Die Sparda-Bank Nürnberg eG übernimmt alle Seminarkosten sowie die zugehörigen Reise-, Verpflegungs- und Unterbringungsaufwendungen.
- Ihr Einsatz und Engagement ist der Sparda-Bank Nürnberg eG eine Investition von mehreren tausend Euro je Programmteilnehmer wert!
- Sie haben Aussicht auf hervorragende Karriereperspektiven: Nach erfolgreicher Programmbeendigung werden Sie bei der Besetzung freier (stellvertretender) Filialleiter-Positionen bevorzugt berücksichtigt. (Die Programmteilnahme stellt jedoch keine Garantie auf die Übernahme einer Führungsposition dar.)

STEP_{Vertrieb} hat Sie überzeugt?

Dann gehen Sie den nächsten Karriereschritt und bewerben Sie sich.