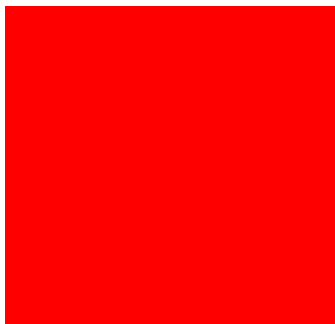


Auswahlverfahren und Potenzialdiagnosen

Überblick über die Angebote der
Sparkassenakademie Bayern



Auswahlverfahren und Potenzialdiagnosen - eine Investition in die Zukunft

Zur Sicherung der Zukunft der Sparkassen ist es unerlässlich, „die richtigen Mitarbeiter an der richtigen Stelle“ einzusetzen.

Dazu gibt es zwei wichtige Grundvoraussetzungen:

- Talente finden und frühzeitig fördern,
- offene Stellen schnell und effektiv besetzen, um kein Vakuum entstehen zu lassen.

Dabei stellt der Einsatz professioneller Auswahlverfahren eine große Hilfe dar.

Durch valide Auswahlverfahren und Potenzialdiagnosen können Sie den Auswahlprozess in Ihrem Hause fundiert gestalten. Sie erhalten verlässliche Aussagen, die Sie bei Ihrer Entscheidung unterstützen und gleichzeitig unangreifbar machen.

Diese Broschüre stellt Ihnen die zentralen Voraussetzungen und Vorgehensweisen bei Auswahlverfahren und Potenzialdiagnosen vor und zeigt Ihnen gleichzeitig auf, welche Unterstützung Ihnen die Sparkassenakademie Bayern dabei bieten kann.



Was wollen wir erreichen?

- Auswahlverfahren und Potenzialdiagnosen sind eine Basis strategischer Personalarbeit. Sie haben die Aufgabe
 - die bereits **entfalteten Fähigkeiten** und **Qualifikationen** des Mitarbeiters zu erfassen, sowie
 - die künftig **möglichen Entwicklungsschritte** und **Lernpotenziale** und
 - die **Interessen, Motive** und **persönlichen Zielsetzungen** aufzudecken.
- Auf Grundlage von strukturierten Besetzungsverfahren und Potenzialanalysen gelingt es Ihnen, die offenen Positionen in Ihrem Haus mit den bestmöglichen Bewerbern optimal zu besetzen oder sie dafür zu entwickeln.
- Grundsätzlich ziehen wir drei Kriterien heran, die bei jedem potenziellen Bewerber beleuchtet werden:

Kognitive Kriterien

- Planung, Organisation
- Problemlösung
- Lernfähigkeit

Sozial-interaktive Kriterien

- Verhandeln und Konfliktlösung
- Kommunikation
- Kooperationsfähigkeit

Motivationale Kriterien

- Leistungsmotivation
- Führungsmotivation
- Stressbewältigung

Was wollen wir erreichen?

- ✓ Das Ergebnis ist eine individuelle Einschätzung eines jeden Bewerbers. Dadurch ist es möglich, eine Aussage darüber zu treffen, ob es einer Person grundsätzlich zuzutrauen ist, die für die Zielposition wichtigen Kompetenzen bereits zu haben oder auszubauen bzw. zu entwickeln. Dazu ist es notwendig, dass das Verfahren an dem jeweiligen Kompetenzprofil sowie der Zielposition ausgerichtet wird.
- ✓ Nachwuchsführungskräfte beispielsweise verfügen in der Regel noch nicht über ausgeprägte Führungskompetenzen, da sie auf diesem Gebiet noch keine Erfahrungen sammeln konnten. Voraussetzung für die Entwicklung dieser noch fehlenden Kompetenzen ist daher die Einschätzung der Potenziale der Bewerber. Die Potenzialanalyse ist hierfür die Grundlage für die Entwicklung von Kompetenzen.



Auswahlverfahren und Potenzialdiagnosen mit System

Die Grundlage: das passende Kompetenzprofil

- Grundlage jeder Personalauswahl bzw. Potenzialdiagnose ist das Kompetenzprofil, das einer Funktion zu Grunde liegt. Es bringt die Soll-Erwartungen zum Ausdruck und wird sowohl zur Fremd- als auch Selbsteinschätzung und deren Abgleich verwendet. Dadurch lässt sich klar darstellen, welche Anforderungen eine Stelle in den einzelnen Kompetenzbereichen mit sich bringt. Mit dem Soll-/Ist-Vergleich zwischen Bewerber und Stelle wird schnell deutlich, ob der Bewerber grundsätzlich die Eignung für diese Stelle mitbringt bzw. welche Kompetenzen ggf. noch zu fördern und zu entwickeln sind.
- Auf der Basis der Kompetenzprofile der Sparkassenakademie Bayern passen wir diese auf die jeweilige Funktion und auf die strategische Ausrichtung Ihrer Sparkasse sowie der gewünschten Kultur an.
- Darauf bauen wiederum die konkreten Verfahren zur Potenzialdiagnose und zur Stellenbesetzung auf.
- Bundesweit verfügt die S-Finanzgruppe über standardisierte Verfahren, die POTIs. Diese führen wir, die Sparkassenakademie Bayern, nicht selbst durch. Gerne beantworten wir dazu Ihre Fragen, die Durchführung erfolgt mit unserem Partner, der Sparkassenakademie Baden-Württemberg:
<https://www.spk-akademie.de/leistungsangebot/personaldiagnostik/potentialanalysen.html>

Der Anspruch an die Verfahren

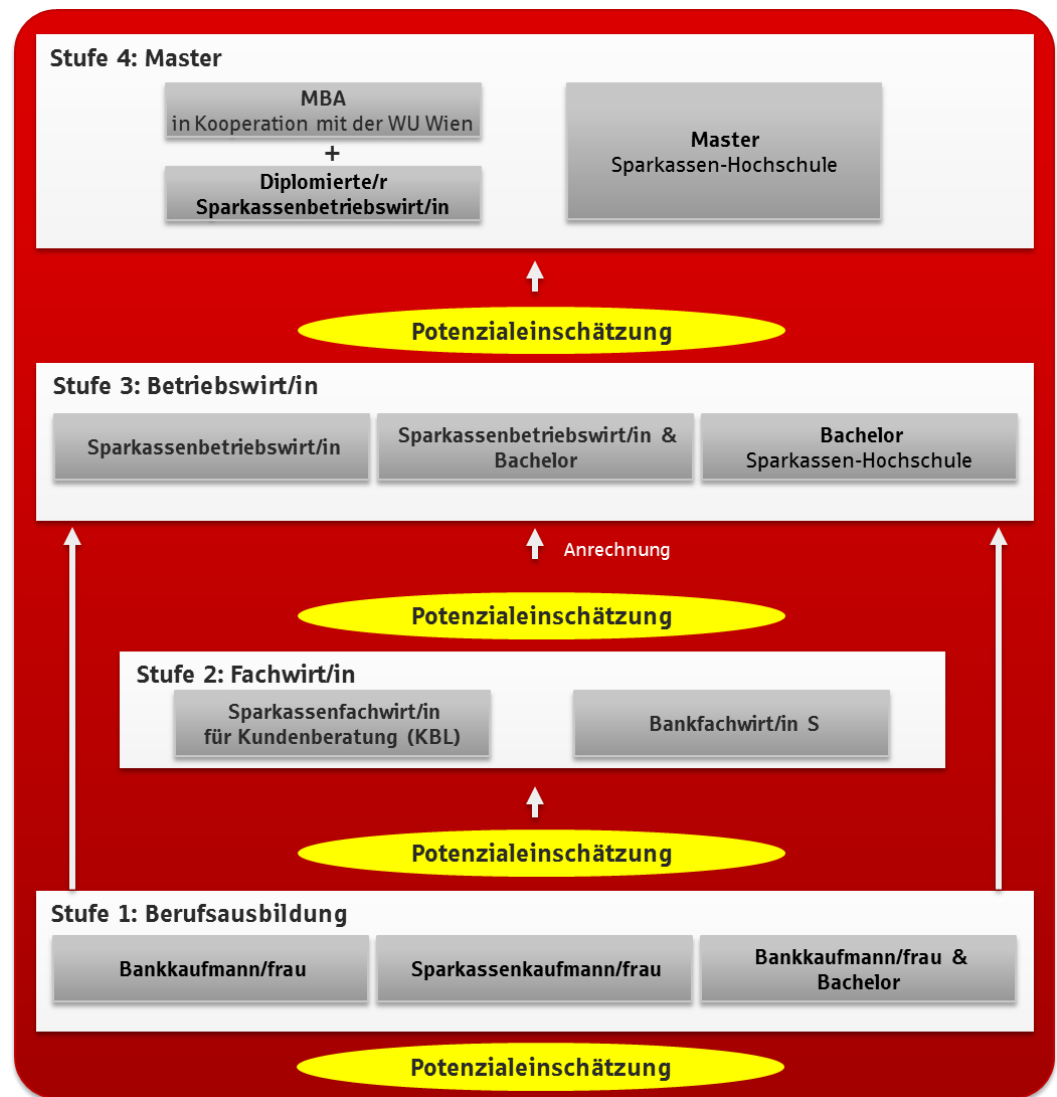
- Der bundesweite „Arbeitskreis für Assessment-Center“, besetzt mit Wissenschaftlern und Verfahrensexperten aus allen Branchen, hat Standards für Potenzialdiagnosen und Besetzungsverfahren entwickelt. An diesen orientiert sich die Sparkassenakademie Bayern.
- Die Verfahren sind immer multimethodal angelegt, sodass eine hohe Aussagekraft erreicht wird.

Die Verfahren nach Zielgruppen, mit denen die Sparkassenakademie Sie bei Auswahlverfahren unterstützt

Wir können durch unsere Nähe zu den Sparkassen die Methodik Ihren individuellen Bedürfnissen und Wünschen anpassen. Dadurch gelingt es uns, gemeinsam mit Ihnen optimale Ergebnisse zu erzielen.

Gerade für Potenzialdiagnosen hat es sich bewährt die Verfahren zu differenzieren:

1. **Zielgruppe Bewerber** für eine Ausbildung: S-Talent
2. **Zielgruppe Vertriebsmitarbeiter** (Kundenberater, Sachbearbeiter)
3. **Zielgruppe: Führungskräfte, Spezialisten**
4. **Zielgruppe Management**



Das Verfahren zur Auswahl und Potenzialdiagnose für Bewerber um einen Ausbildungsplatz

Zusätzliche Unterstützung durch das Online-Verfahren S-Talent

Die Instrumente jeder Sparkasse zur Bewerberauswahl für Ausbildungsplätze sollten durch das bundesweit abgestimmte Verfahren S-Talent ergänzt werden.

- In der Regel sind den Gesprächen schriftliche Auswahlverfahren vorgeschaltet. Basis ist auch hier das angestrebte Kompetenzprofil bzw. eine sogenannte Anforderungsanalyse. Daraus werden Kriterien abgeleitet, die durch entsprechende Fragensets bei allen Bewerbern gleichermaßen abgeprüft werden können.
- Der größte Vorteil an einem vorgeschalteten schriftlichen Auswahlverfahren ist die absolute Objektivität. Dabei stützt sich das Verfahren auf Normwerte, die Ihnen durch einen Soll-/Ist-Abgleich wichtige Ansatzpunkte für das anschließende Gespräch liefern.
- S-Talent - unser Verfahren zur Vorauswahl von Ausbildungs- bzw. Studienplatzbewerbern und Nachwuchskräften - ist ein zukunftsorientiertes Tool zur Online-Bewerberauswahl, das eine Bearbeitungszeit von ca. 70 Minuten und 220 Fragen umfasst.
- S-Talent erfasst dabei u. a. Kognition, Leistungsmotivation, soziale Kompetenz, emotionale Stabilität, unternehmerisches Interesse sowie Gewissenhaftigkeit.
- Zur Darstellung der Potenziale und Entwicklungsfelder dient das individuelle Bewerber-Feedback.
- Die Spezialisten der Sparkassenakademie Bayern unterstützen Sie bei der Implementierung des Verfahrens in Ihrem Hause inklusive der erforderlichen Beobachterschulungen.

Das Verfahren zur Potenzialdiagnose für Vertriebspositionen

Unterstützung durch ein strukturiertes und komprimiertes Assessment-Center in Kombination mit dem Online-Check zu berufsbezogene Haltungen (in einem Rückmeldegespräch zu reflektieren)

Vor allem zur Abrundung der Einschätzungen von Mitarbeitern durch die Führungskräfte wollen Sparkassen vor der weiteren Förderung für Vertriebspositionen eine neutrale Rückmeldung über Potenziale erhalten.

- Wir schlagen hierfür eine strukturierte Form des Assessments vor, das folgendes Grundgerüst umfasst:
 - Rollenspiel aus dem Verkauf / der Beratung
 - Teilstrukturiertes Interview zu Persönlichkeit und Vertriebshaltungen
 - Aufgabe zur persönlichen Vorgehensweisen (wird je nach Zielrichtung differenziert)
 - Psychometrische Selbsteinschätzung (Online-Tool)
- Basis sind die jeweiligen Kompetenzprofile im Vertrieb, die in der DSGVO-Strategie „Vertrieb der Zukunft“ beschrieben sind.
- Je nach Zielrichtung werden Fragen und Aufgaben differenziert. Dazu ist eine Vorabsprache mit Ihrer Sparkasse erforderlich.
- In einem Entwicklungsgespräch müssen die Einschätzungen dem Teilnehmer zurückgemeldet und reflektiert werden.
- Auf Gruppendiskussionen wird aufgrund der geringen Validität für diese Positionen verzichtet.
- Pro Bewerber setzen wir je nach Ausgestaltung ca. 3 - 4 Stunden an.

Das Verfahren zur Potenzialdiagnose und Auswahl für Führungspositionen

Unterstützung durch ein strukturiertes und komprimiertes Assessment-Center in Kombination mit dem Online-Check Fach- und Führungskompetenz

- Diese Potenzialdiagnose ermittelt eine Einschätzung, inwieweit Potenziale für Führungs- bzw. Spezialaufgaben vorhanden sind und in welchen Dimensionen Kompetenzen aufgebaut werden können. Sie orientiert sich - vorbehaltlich der Abstimmung mit der Sparkasse - vorrangig an vier Kompetenzbereichen:



- Die Methodik umfasst strukturierte Interviews, Rollenspiele, Präsentationen und Fallarbeit sowie für Potenzialdiagnosen ein Selbst-Assessment (in einem Rückmeldegespräch zu reflektieren).
- Die Sparkassenakademie Bayern erstellt für jeden Bewerber einen Auswertungsbericht. Mit dem Bewerber wird nach dem Potenzial-Assessment ein Feedback- und Entwicklungsgespräch vor Ort geführt.

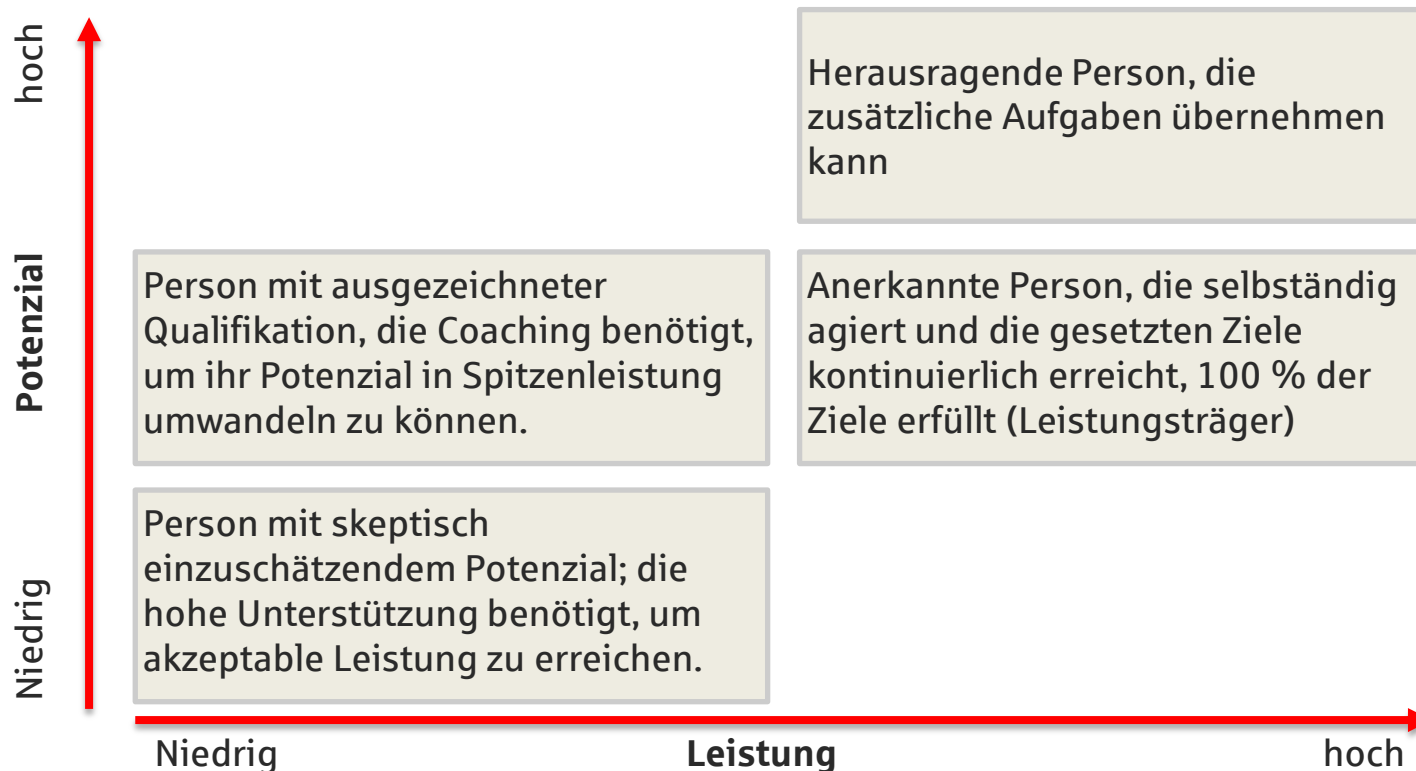
Das Verfahren zur Auswahl und Potenzialdiagnose für das Management

Unterstützung durch ein Management-Audit, ggfs. kombiniert mit dem Test „BIP - Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung“

- Das Management-Audit ist eine spezielle Form des Auswahlverfahrens und der Potenzialdiagnose für Spitzenpositionen. Es beleuchtet mit multimethodal strukturierten Interviews die Kompetenzen und Leistungspotenziale Ihres Bewerbers im Hinblick auf den strategischen Erfolg des Unternehmens.
- Wir orientieren das Management-Audit an konkrete Aufgaben, die auf die Zielposition. Es werden strategische Vorstellungen, Umsetzungsstärke, Aspekte der Persönlichkeit und Haltungen hinterfragt. Die Form der Interviewfragen nutzt in erheblichem Umfang kurze Fallbeschreibungen sowie reflektierende Bestandteile. Fakultativ wird v. a. bei Potenzialdiagnosen ein psychometrischer Fragebogen (BIP) eingesetzt, der in einer Coaching-Sitzung ausgewertet wird.
- Zudem schlagen wir vor, dass das Management-Audit auf die Leistungseinschätzung der bisherigen Führungskraft sowie auf individuelles Feedback zurückgreift. Die Einschätzungen werden dem Teilnehmer zurückgemeldet und reflektiert.
- Die Sparkassenakademie Bayern übernimmt die Fragestellungen und die Prozesssteuerung. Die Auditierung sieht ausschließlich Einzelsituationen vor. Basis sind die jeweiligen Kompetenzprofile für das Management, die auf Kultur und Strategie Ihrer Sparkasse ausgerichtet werden. Je nach Zielrichtung und Sparkasse werden Fragen und Aufgaben differenziert. Dazu ist eine Vorabsprache mit Ihrer Sparkasse erforderlich.
- Pro Bewerber setzen wir je nach Ausgestaltung ca. 3 - 4 Stunden an.

Zur Personalentwicklung gehören Analyse und Prognose: Das Personalportfolio

- Auf Basis des Kompetenzprofils und der durchgeführten Methoden wird im Anschluss ein Portfolio erstellt, das grundsätzlich folgende Form aufweist:



- Je nachdem in welchem Feld der Bewerber eingeordnet werden kann, erarbeiten wir gemeinsam mit Ihnen unterschiedliche Formen der Unterstützung und der Weiterentwicklung für Ihre Mitarbeiter.

Unser Anspruch - deshalb sind unsere Verfahren treffsicher und valide



- **Objektivität**
- **Beobachter**
- **Vorbereitung**
- **Ethik**
- **Transparenz**
- **Feedback**
- **Qualität**
- **Schriftliche Dokumentation**

- **Objektivität ist (k)eine Illusion**, dafür sorgen wir z. B. durch den Einsatz unterschiedlicher Instrumente und Methoden sowie geschulter Beobachter.
- **Beobachter** werden in ihrer Beobachtungskompetenz ständig durch Trainings oder Briefings geschult und sensibilisiert.
- **Ethik** bedeutet, dass allen Teilnehmenden die gleichen Bedingungen und die Chancen geboten werden, eigene Potenziale bzw. Kompetenzen zu zeigen, zu erkennen und zu reflektieren.
- **Feedback** ist fester Bestandteil jeder Potenzialdiagnose. Daraus werden konkrete Folgemaßnahmen abgeleitet und deren Umsetzung geplant.
- **Qualitätssicherung und -prüfung** gehören zum Standard und werden durch Auswertungen und Dokumentation gewährleistet und bei Bedarf angepasst. Datenschutz ist eine Selbstverständlichkeit.
- **Schriftliche Ergebnisdokumentation** erledigen wir für Sie nach Abschluss jedes Auswahlprozesses.

Weitere Informationen und Ansprechpartner

Unsere Spezialisten beraten Sie gern.

- **Inhaltlichen Fragen** beantworten Ihnen



Dr. Ralph Teuchert

Telefon: 0871 504-22 80
E-Mail: r.teuchert@s-akaby.de

Zielgruppe
Führungskräfte und Spezialisten



Carmen Vilsmeier

Telefon: 0871 504-2369
E-Mail: c.vilsmeier@s-akaby.de

Zielgruppe
Auszubildende, Berufseinsteiger,
Nachwuchskräfte

- **Organisatorische Fragen** beantworten



Marianne Huber

Telefon: 0871 504-22 83
E-Mail: m.huber@s-akaby.de

Zielgruppe
Führungskräfte und Spezialisten



Martina Nicklas

Telefon: 0871 504-2241
E-Mail: m.nicklas@s-akaby.de

Zielgruppe
Auszubildende, Berufseinsteiger,
Nachwuchskräfte

Sparkassenakademie
Sparkassenverband Bayern
Körperschaft des öffentlichen Rechts
Bürgermeister-Zeiler-Str. 1
84036 Landshut

Telefon: 0871 504-0
Fax: 0871 504-2300
E-Mail: info@s-akaby.de

www.sparkassenakademie-bayern.de