

„Soziale Kompetenzen kann man nicht mit Standard-Seminaren trainieren“

Interview mit Martin Satzky



Durch die vielen negativen Medienberichte hat die Verunsicherung der Verbraucher in Finanzangelegenheiten deutlich zugenommen. Dennoch müssen die Volks- und Raiffeisenbanken an ihrer Beratungsstrategie nichts Grundlegendes ändern, meint Martin Satzky. Wichtiger denn je ist aber die soziale Kompetenz. Und das heißt für die Personalentwicklung: Weiterbildung nach dem Gießkannenprinzip bringt wenig. Mit individueller Mitarbeiterförderung hat die Volksbank Braunschweig Wolfsburg dagegen gute Erfahrungen gemacht. Red.

Hier glaube ich, kann ich für viele Volksbanken und Raiffeisenbanken sprechen, dass wir seit jeher qualitativ hochwertige und kundenorientierte Beratungen durchführen. Es ist ein grundlegender Teil des genossenschaftlichen Geschäftsmodells, unsere Mitglieder und Kunden zu fördern und gut zu beraten.

Für uns basiert Beratungsqualität auf einem persönlichen und vertrauensvollen Gespräch zwischen Berater und Kunde. Ein gutes Anlage- oder Finanzierungsgespräch ist zum Beispiel nicht durch das Internet zu ersetzen. Es geht schließlich selten um ein Produkt, sondern um die Lösung individueller Finanzfragen.

bm Diesen Aspekt fordern ja auch die Verbraucherverbände und haben per Gesetz die Dokumentationspflicht für Bankberatungen erwirkt. Hieraus scheint sich ein Konzept der „Ganzheitlichen Beratung“ in den Banken durchzusetzen ...

Ganzheitliche Beratung ist ja nichts Neues. Um eine Lösung individueller Finanzfragen präsentieren zu können, muss ein Berater die Kundensituation natürlich ganzheitlich betrachten, sonst geht die Lösung am Kundenbedarf völlig vorbei. Die Kunden wünschen sich ein individuell auf ihre Lebenssituation sowie auf ihre Bedürfnisse abgestimmtes Gesamtpaket. Das ist eine Grundvoraussetzung. Weitere Voraussetzungen für eine qualitativ hochwertige Beratung sind Vertrauen, Kompetenz und daraus resultierend eine hohe Akzeptanz des Beraters beim Kunden. Also reden wir hier von Kompetenzanforderungen, die ein Berater erfüllen muss, um den aktuellen Kundenansprüchen gerecht zu werden. Hierbei sind Fach- und Methodenkompetenz schon eine selbstverständliche Voraussetzung. Aber ohne Persönlichkeits- und soziale Kompetenz läuft hier gar nichts.

bm Ist Ihre Bank von einer Beratungskrise betroffen?

Genauso wenig, wie wir von der Finanzkrise und deren Auswirkungen betroffen sind, können wir für unsere Bank von einer Beratungskrise sprechen. Natürlich spüren wir in unserem täglichen Kontakt mit unseren Kunden deren Verunsicherung in Finanzgeschäften, was jedoch auf die vielen negativen Medienberichte zurückzuführen ist und nichts mit unserer Beratungsqualität zu tun hat.

bm Was heißt denn Beratungsqualität nach Ihrem Verständnis?



Martin Satzky, Leiter Personal, Volksbank eG Braunschweig Wolfsburg, Wolfsburg

bm Was tun Sie, um Ihre Mitarbeiter in den Kompetenzanforderungen weiterzuentwickeln?

Dieser Aspekt gehört seit Jahren bereits zu unserer Unternehmensphilosophie. Unsere

Personalentwicklung gestalten wir nicht, wie leider in vielen Banken noch üblich, per Gießkannenprinzip, sondern konzentrieren uns auf die vielen individuellen Potenziale unserer Mitarbeiter. Den Grundstein hierfür legen wir bereits bei unseren Nachwuchskräften. Je nach Stärken und Potenzial fördern wir überwiegend bankintern sowie sehr praxisorientiert unsere Mitarbeiter im Rahmen ihrer Aufgabenwahrnehmung und Karriereperspektiven.

Speziell den Aspekt „Beziehungsmanagement“ können Sie nicht mit einem Standard-Seminar trainieren. Nur wenn der Mitarbeiter über bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten, also Potenziale, verfügt, kann er dieses auch erfolgreich weitervermitteln – und diese Kompetenzen sind überwiegend im Bereich der Persönlichkeits- und Sozialkompetenz zu finden. Zur Entwicklung der Persönlichkeits- und sozialen Kompetenz setzen wir das wissenschaftlich fundierte DNLA-Verfahren erfolgreich ein. Dieses Verfahren liefert uns konkrete Ansatzpunkte für die derzeit vorhandenen Potenziale und darauf basierend die bereits angesprochene individuelle Entwicklung eines jeden Beraters.

Haben sich spezielle Faktoren der sozialen Kompetenz durch die Krisenzeiten verändert?

Tendenziell sollte man annehmen, dass sich die Kritikstabilität des Bankberaters durch die Medienschelten und das aktuell leidende Bankenimage verschlechtert hat. Das stellen wir bei unseren Mitarbeitern jedoch nicht fest. Wir schauen auch nicht vordergründig auf die negativen Potenzialmerkmale, wobei wir in unserem Sprachgebrauch hier von entwicklungsfähigen Potenzialen reden, sondern konzentrieren uns auf die Stärken unserer Mitarbeiter. Hierbei stehen insbesondere die Faktoren Selbstvertrauen, Selbstsicherheit und Eigenverantwortlichkeit im Fokus. Die Erfahrung hat uns gelehrt, nur wer Vertrauen in seine Leistungsstärke hat, kann das auch nach außen hin gut transportieren

und damit ein gutes Netzwerk in seinem Umfeld beziehungsweise seinem Aufgabenbereich aufbauen. Mein Fazit zu den aktuellen Krisenzeiten ist, dass wir im Bereich unserer kontinuierlichen Personalentwicklung, durch die Konzentration auf

die Potenziale in der Persönlichkeits- und sozialen Kompetenz unserer Mitarbeiter vieles richtig gemacht haben. Ich denke, wir sind damit auch für die Zukunft sehr gut gerüstet und werden an dieser Strategie weiterhin festhalten. ■■■

Weiterbildung

Ganzheitliche Beratung setzt ganzheitliche Kompetenzentwicklung voraus

Von Günter Thönnies und Peter Ruffert ■

Aus der Bankenkrise ist längst eine „Beratungskrise“ geworden. Zeitaufwendige, umständliche Regelungen und Dokumentationspflichten auf der einen Seite sowie anspruchsvolle Umsatzziele auf der anderen, machen Kundenberatern das Leben schwer. Ganzheitliche Beratung, schon länger der Qualitätsanspruch vieler Banken, soll den allfälligen Interessenkonflikt lösen. Mit Organisationshilfen und Empfehlungen zum methodischen Vorgehen versuchen Finanzinstitute flächendeckend den Spagat zwischen Gesetz und Umsatz zu meistern. Der Umgang mit dem Kunden stellt allerdings heute deutlich höhere Anforderungen an den Berater. Er soll gut organisiert, selbstbewusst und immer wieder neu motiviert die Kundenakquise angehen. Im Kundengespräch muss er Vertrauen herstellen können.

Wissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass insbesondere Selbst- und Sozialkompetenzen der Motor vertrieblichen Erfolgs sind. Ein verkaufsorientiertes Trainingsprogramm als Problemlösung für alle Berater wäre nicht nur sehr aufwendig, sondern teilweise wirkungs- beziehungsweise nutzlos. Vielmehr gilt es, die Stärken und Schwächen der Berater im Verkaufsprozess zu ermitteln und deren unterschiedliche Ursachen zu klären. So werden punktgenaue und wirtschaftlich sinnvolle Entwicklungsansätze möglich. Berater mit bereits entwickeltem Potenzial können

stattdessen direkt beim Kunden tätig werden und für neuen Umsatz sorgen.

Mit DNLA (The Discovery of Natural Latent Abilities) haben Wissenschaftler des Max-Planck-Institutes ein Expertensystem entwickelt, mit dem sich Potenziale und Kompetenzen von Menschen im Beruf messen lassen. Soziale Kompetenz ist gerade im Vertrieb ganz besonders wichtig. Um sie gezielt entwickeln zu können, misst das Verfahren ESK (Erfolgsprofil Soziale Kompetenz) Ausprägungen bei Leistungsdynamik, Kontaktfähigkeit, Erfolgswille und Belastbarkeit. Mit dem Verfahren VKP (Verkaufspotenzial) werden zusätzlich die Fertigkeiten, die im Beratungsprozess entscheidend sind, begutachtet: Kontakt, Aufmerksamkeit, Analyse, Angebot, Prüfung und Abschluss.

Die Untersuchung vieler Datensätze zeigt, dass Selbstvertrauen und Selbstsicherheit den größten Einfluss auf Verkaufsprozesse haben. Gerade beim gezielten Ansetzen an Persönlichkeitsfaktoren erweist sich individuelles Coaching oft nicht nur als effektiver, sondern auch wirtschaftlicher als eine Schulung nach dem Gießkannen-Prinzip für das gesamte Vertriebsteam. Ganzheitliche Beratung setzt also eine ganzheitliche und systematische Kompetenzentwicklung der Berater voraus.

Günter Thönnies, Daun, und Peter Ruffert, Langenfeld, sind lizenzierte DNLA-Partner.