



**Zertifizierter
Organisationsmanager**



4-5	Vorwort
6-11	Die neuen Formate
12-16	Pflichtmodule „Change“
13	Orgaleistungen intern gut vermarkten
14	Führung und Leitung von Orga-Teams & Projekt-Teams
15	Koordination dezentraler Dienstleistungen
16	Inhouse Consultant – der Organisator als interner Berater
17-20	Interne Berater sind gefragt
21-25	Pflichtmodule „Run“
22	Auffrischung von Organisationswissen
23	Tools für kleine & übergreifende Veränderungsprojekte
24	Leben und Arbeiten mit Muster-Arbeitsanweisungen
25	Dienstleistersteuerung/Outsourcing
26-27	Wahlmodule
27	Auffrischung von Organisationswissen
28-32	Wahlmodule Aufsichtsrecht
29	Aufsichtsrechtliche Aspekte für die Organisation
30	Compliance für Orga
31	Compliance für Organisatoren
32	Schnittstelle zwischen Organisation und IT aus dem Blickwinkel der MaRisk (AT 7.2 für Orga)
33-40	Wahlmodule Prozesse
35-37	Prozesse und Organisation am Kunden ausrichten
38	Grundlagen Struktur- und Prozessmanagement
39	Prozessmanagement erfolgreich umsetzen
40	Lean Processing – Lean Management für Banken
41-42	Wahlmodule Kosten
41	Kostenmanagement inklusive F & C
42	Personalmessung



Michael Fenske
Dozent/Trainer/Produktmanager, RWGA

**„Auf alle Fragen gibt es eine Antwort –
aber nur theoretisch“**

An dieses Zitat eines Unbekannten erinnerte ich mich im Jahre 2013 bei einer Fachtagung Organisation, als ein Teilnehmer mich fragte, warum in dem breiten Angebot der RWGA nicht mehr zu dem Thema „Organisation“ und im Speziellen deren rechtliche Aspekte zu finden sei.

Ja, Warum?

Die theoretische Antwort kannte ich – aber die praktische galt es neu zu formulieren. Daher setzte ich mich in den folgenden Monaten intensiv mit dem Thema Organisation und der zukünftigen Ausrichtung der Organisationsabteilung auseinander – das Ergebnis meiner Recherchen können Sie ab Seite 16 lesen. Schnell wurde mir dabei klar, dass dieses Thema tatsächlich unter den Nägeln brennt und ich begann, Partner zu suchen, die meine Auffassung teilen und mit mir gemeinsam ein zukunftsgerichtetes Bildungskonzept entwickeln möchten. Diese habe ich in ibo, BPM&O, HR-Projects@Work und GBC gefunden – Partner, mit denen wir als Akademie schon lange Jahre zusammen arbeiten.

Wir haben übereinstimmend festgestellt, dass Organisationsabteilungen gut beraten sind, sich bereits frühzeitig in ihrem Unternehmen zu positionieren, um die Bedeutung der Abteilung und den Stellenwert der eigenen Arbeit intern zu vermarkten um dann auch als Business Partner des Vorstands akzeptiert zu werden.

Die zweite Herausforderung stellte sich jedoch, nachdem das Konzept stand. Natürlich haben Organisatoren auch schon vor der „Geburt“ unserer Idee Fortbildungsveranstaltungen besucht. Bisher aber fast ausschließlich ohne die Möglichkeit des Praxistransfers.

Hier galt es, eine Lösung zu finden – und wir fanden sie im Praxisforum. Die Kick-off-Veranstaltung des ersten Praxisforums hat unsere Erwartungen weit übertroffen. Eine Vielzahl von vorgebrachten und priorisierten Projektthemen konnten bearbeitet werden und jeder der Teilnehmer konnte direkt – aus der ersten Veranstaltung heraus – etwas für seinen beruflichen Alltag mitnehmen und einen Mehrwert für sein Projekt generieren.

Ich bin davon überzeugt, dass wir Ihnen in dieser Broschüre geeignete Formate präsentieren können, die Sie persönlich fordern aber auch in erheblichem Maße fördern.

Dies ist unsere praktische Antwort auf Ihre Frage!

Ihr
Michael Fenske



DIE NEUEN FORMATE

Erlebnis- und Transferlernen

Deutlich erhöhte Lernerfolge mit direktem Mehrwert für die Bank

Sowohl Führungskräfte als auch Personalentwickler haben sicherlich schon einmal folgende Erfahrung gemacht: Sie schicken Mitarbeiter zu einem Training, einem Seminar oder einer Zertifizierungsmaßnahme in der Erwartung, hieraus einen unmittelbaren Mehrwert für das Unternehmen zu generieren. Im Arbeitsalltag müssen sie jedoch feststellen, dass der Mitarbeiter das erlernte Wissen nicht im Arbeitskontext anwendet oder es versäumt, die Anwendung in der Praxis aktiv anzuleiten.

Woran aber liegt es, dass der Transfer in die Praxis nicht gelingt?





Wie gut kann man Wissen wirklich durchgängig für die Praxisanwendung vermitteln?

Aus eigenen Erfahrungen, wie auch aus neueren und älteren wissenschaftlichen Studien weiß man, dass sich (Praxis-)Wissen und vor allem dessen Anwendung nicht im Seminarkontext vermitteln lässt. Lernen findet vor allem statt, wenn man theoretisch erworbenes Wissen in der Praxis erfolgreich und durch Ausprobieren anwendet und somit eigenständig zu guten, eigenen Lösungen kommt. Der Präsenzunterricht kann Inputs geben, um neue Sichtweisen und Tools kennenzulernen und in Fallstudien zu simulieren, mehr allerdings kaum. Erst in der Praxis beginnt das konkrete Anwendungslernen. Nur durch das eigene Erarbeiten sowie Ausprobieren, inklusive Lernen aus Fehlern, lernen wir neu und nachhaltig. Im geeigneten internen Netzwerk können gemachte Lernerfahrungen und weitere Verbesserungsmöglichkeiten erfolgreich reflektiert und somit erweiterte Lernerfolge erzielt werden.

Wie kommt es zu dieser Erfahrung?

Dabei ist es nicht so, dass man diesen Sachverhalt in den Personalentwicklungseinheiten der Banken kommentarlos hinnimmt. Seit Jahren wird mit Hilfe unterschiedlicher Instrumente versucht, den Praxistransfer zu verbessern. So z. B. durch das Formulieren eigener Lernziele vor der Trainingsmaßnahme und dem Treffen von Vereinbarungen für die Umsetzung. Hier jedoch zeigt sich Folgendes: diese Versuche werden oft als Kontrolle und Vorgaben erlebt und bewirken daher eher wenig. Gerne gehörte Begründungen, warum es mit der Umsetzung dann doch nicht so klappt sind ferner, dass die Zeit fehle, sich intensiv mit den Inhalten der Maßnahme zu beschäftigen und dass das operative Geschäft schließlich zunächst einmal Vorrang habe.

Praxisforum als Schlüssel zum Erfolg

Das neue Praxisforum für Organisatoren der RWGA geht bei der Qualifizierung neue Wege. Elemente des sog. handlungsorientierten Lernens (Business Driven Action Learning) werden an relevanten Projekten mit der Anwendung von Tools für die Praxis, kollegialer Beratung und Reflektion im Lernprozess und den Umsetzungsschleifen intensiv ergänzt. Ziel der Zusammenarbeit ist es somit auch, dass die Organisatoren den Transfer in die eigenen Unternehmen und in die Gestaltung der betrieblichen Qualifizierungsprozesse verantwortlich übernehmen und mit ausgestalten.

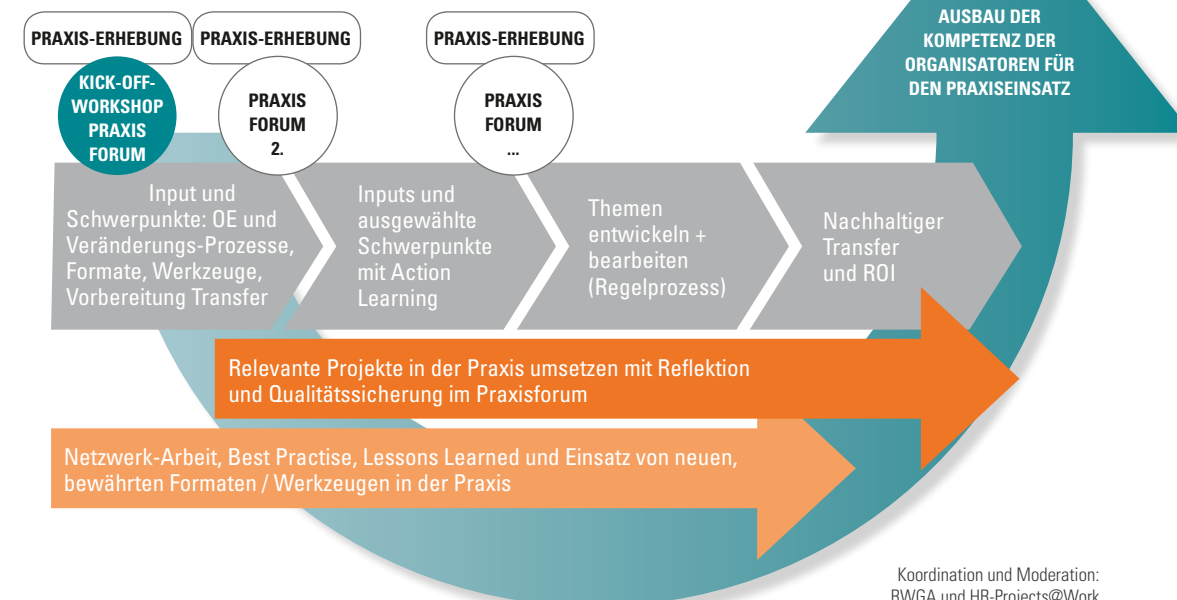
Vorgehensweise, Ablauf und Anbindung

In einer speziellen Kick-off-Veranstaltung lernen sich die Teilnehmer kennen, Lernziele für die Praxis werden vereinbart und der gemeinsame Rahmen und die Vorgehensweisen abgestimmt. Relevante Praxisfälle werden intensiv bearbeitet und der Transfer in die eigene Praxis vorbereitet. Konzeptionelle Arbeit, Schwerpunkte zu Inputs, Varianten zu Arbeitsweisen und Einsatz von Management-Tools werden an den aktuellen Fragestellungen geleistet. In der Vorbereitungsphase der Veranstaltung werden die relevanten Themen und Fragestellungen eingeholt, so dass die Business Moderatoren die Balance zwischen vorbereitetem Input und Impulsen sowie neutralen Reflektionen für die Gruppe gewährleisten.

Pro Jahr werden zwei weitere Workshops als Präsenzveranstaltungen vereinbart. In den Transferphasen haben die Teilnehmer die Möglichkeit, selbst Problemlösungen im Arbeitsumfeld zu entwickeln, in dieser Zeit zudem auf das Netzwerk des Forums, ihre festgelegten Praxis-Lernpartner sowie die Business Moderatoren bei Bedarf zugreifen zu können. Die anderen Teilnehmer werden so regelmäßig als „eingespielte Ressource“ für die eigene Umsetzungsphase genutzt, z. B. für Qualitätssicherung zu Präsentationen, Reflektion zu Konzeptionen und für erforderliche Lösungsansätze. Somit lässt sich der Mehrwert dieses Qualifizierungsformates gut nachhalten und es entstehen schon ab dem Kick-off-Workshop zählbare Ergebnisse. Ein Ziel für die Arbeit des Praxisforums ist es, die Teilnehmer zu befähigen und zu bestärken, die Lern- und Qualifikationskultur in den Organisationsprojekten ihrer Geno-Banken aktiv mitzugestalten und mit wirklichen Impulsen zu versehen. (>> Grafik s. unten: Praxisforum für Organisatoren)

Praxisforum für Organisatoren und OE-ler

mit Business Moderation & Expert-Input, mit hohem Kompetenzausbau durch Action Learning in Transferprojekten



Insbesondere durch die Beziehung zu den anderen Gruppenteilnehmern wird das nachhaltige Lernen unterstützt, denn in diesem vertrauten Umfeld ist Reflektion und Weitergabe gemachter Erfahrungen problemlos möglich. Der schnelle Zugriff auf Beispiele der Praxis-Anwendung, eingesetzter Materialien, Lessons Learned, Benchmarks und Denkanstöße ist für die Teilnehmer effektiv und zeitsparend. Zudem besteht die besondere Option – je nach aktuellen Schwerpunkten, Themen und Fragestellungen – weitere Business Experten (z. B. für besondere Funktionen im Prozessmanagement, der IT, juristische Fragen) aus dem RWGA-Umfeld für das Forum gezielt einzubinden.

Das Praxisforum kann unter der Modulnummer BSS015 über unser Serviceportal gebucht werden.

Zertifizierter Organisationsmanager

Abschlussmodul Change | Run

Zusammenfassung aller Bausteine durch die jeweiligen Dozenten

Pflichtmodule

Wahlmodule

Inhouse Consultant	DLS, ext. DL, Outsourcing		Lean Processing	AT 7.2. für Orga
Koordination dezentraler Orgaleistungen	Leben und Arbeiten mit Muster AAW	Personalbemessung incl. F + C	Grundlagen Struktur- und Prozessmanagement	Compliance für Organisatoren
Führung und Leitung von Teams	Tools für kleine Veränderungsprojekte			
Orgaleistungen intern gut vermarkten		Kostenmanagement incl. F + C	Prozessmanagement erfolgreich umsetzen	Aufsichtsrechtliche Aspekte für die Organisation
Auffrischung für Orga Mitarbeiter	Auffrischung für Orga Mitarbeiter	Auffrischung für Orga Mitarbeiter	Auffrischung für Orga Mitarbeiter	Auffrischung für Orga Mitarbeiter
Orga „Change“	Orga „Run“	Kosten	Prozesse	Aufsichtsrecht

Basisveranstaltung

Neuausrichtung Organisation, Organisation in die Zukunft führen, Grundlagen moderner Bankorganisation

Kleine Gruppen sichern Ihren Lernerfolg!

Die Zielgruppe ist für alle folgenden Module gleich:

Organisatoren, Organisationsentwickler, Leiter Organisation / IT / Betriebsbereich, Projektleiter und Projektmanager, die vorhandenes Wissen auffrischen und erweitern wollen, um damit die individuelle sowie die Teamleistung zu stärken.

Unser Hinweis für Sie

Die Pflichtmodule (ab Seite 12) werden en bloc gebucht.

Die Wahlmodule (ab Seite 26) können unabhängig von einer Zertifizierung frei gebucht werden.



Orgaleistungen intern gut vermarkten

VORAUSSETZUNGEN

Zertifizierter Bankorganisator (Kompetenznachweis Organisation und Steuerung Organisation) bzw. vergleichbare Qualifikation (z. B. Fachwirt BankCOLLEG).

DAUER

2 Tage

IHR NUTZEN

Sie leisten mit Ihrer Organisationsabteilung hervorragende Arbeit und möchten diese Arbeit intern noch besser vermarkten. Sie lernen in diesem Seminar die wichtigsten Bausteine für ein erfolgreiches internes Marketing kennen. Sie skizzieren ein modernes Produktportfolio für Ihre Abteilung, um interne Kunden zu begeistern. Sie erfahren, mit welcher Strategie und mit welchen Methoden und Techniken Ihre guten Leistungen in der eigenen Bank vermarktet werden.

INHALTE

- Die wichtigsten Bausteine für ein erfolgreiches internes Marketing
- Interne Kunden kennen: Wünsche und Erwartungen interner Kunden, Kundensegmente und -profile
- Mitbewerberanalyse: interne und externe Mitbewerber um Orgaleistungen
- Produkt- und Leistungsportfolio einer Organisationsabteilung
- Interne Arbeitsteilung zu Orgaleistungen: von Alles-aus-einer-Hand bis zur Co-Produktion
- Organisationslogistik: zentrale oder dezentrale Leistungserstellung
- Image und Positionierung mit Orgaleistungen
- Werbung und Marketing in eigener Sache: mit Orgaleistungen Kunden begeistern

DOZENT

Dozenten der Firma ibo Beratung und Training GmbH

Führung und Leitung von Orga-Teams & Projekt-Teams

DAUER

2 Tage

AUSGANGSLAGE

Für Organisatoren in Genossenschaftsbanken steht es in der Praxis regelmässig an, Projektteams zu führen oder eigene Organisations-Teams zu leiten. In diesem Workshop für Organisatoren werden wichtige Inhalte für die erfolgreiche Führungsarbeit aufgefrischt bzw. die Besonderheiten der lateralen Führung in der Matrix bzw. „zur Seite“ vermittelt.

INHALTE

- Ihre Positionierung in Führungsaufgaben und die unterschiedlichen Ansätze in der Führung
- Methoden wirksamer ergebnis- und entwicklungsbezogener Führung
- Dialogische Führung und Führung von Teams, Führung über Ziele und Aufgaben
- Den persönlichen Führungsstil ausbauen und festigen
- Kommunikation, Delegation und Motivation in der Führungsarbeit
- Besonderheiten bei der Führung im Projekt und zeitweiliger Führung
- Erfolgsfaktoren und Instrumente für die eigene Führungsarbeit anwenden
- Herausfordernde Führungssituationen und schwierige Gespräche
- Die Führungskraft als Coach
- Mit den eigenen Ressourcen gut umgehen
- Erfahrungsaustausch zu eingesetzten Instrumenten und Vorgehensweisen
- Stärkung der eigenen Entwicklung

DOZENT

Michael Doll, Geschäftsführer HR-Projects@Work

Koordination dezentraler Dienstleistungen

VORAUSSETZUNGEN

Zertifizierter Bankorganisator (Kompetenznachweis Organisation und Steuerung Organisation) bzw. vergleichbare Qualifikation (z. B. Fachwirt BankCOLLEG).

DAUER

2 Tage

IHR NUTZEN

In diesem Seminar verinnerlichen Sie die unterschiedlichen Rollen und Erwartungen, die an Sie im Rahmen der Dezentralisierung und Übertragung organisatorischer Aufgaben in die Fachbereiche gestellt werden. Sie differenzieren Ihren internen Markt und lernen, wie ein modernes Produktportfolio aufgebaut wird. Sie lernen, wie Sie sich als interner Dienstleister gegenüber Ihren Leistungsempfängern bzw. internen Kunden erfolgreich positionieren und organisieren. Sie erfahren, mit welcher Kommunikationsstrategie gute Leistungen im eigenen Haus vermarktet und koordiniert werden und wie Sie relevante Werte für Ihre internen Kunden schaffen.

INHALTE

- Zukunft der Organisationsarbeit: Trends und Positionierungsbedarf (Bedeutung und Stellenwert organisatorischer Arbeit; Gestaltungsbereich und Handlungsfelder der Betriebsorganisation)
- (Interne) Kundenorientierung (Interne Kundensegmente und Kundenprofile Mitbewerber und Konkurrenten; Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen)
- Produkte und Dienstleistungen (Produkt- und Leistungsportfolio)
- Preise und Gegenleistung (Interne Preisgestaltung)
- Ort und Zeit der Leistungserbringung (Organisationslogistik: zentrale oder dezentrale Leistungserbringung)
- Prozesse und Strukturen (Aufbau-/Ablauforganisation eines internen Dienstleisters)
- Werbung, Kommunikation, Erlebnisqualität (Im Dialog mit den internen Kunden)

DOZENT

Dozenten der Firma ibo Beratung und Training GmbH

Inhouse Consultant – Der Organisator als interner Berater

VORAUSSETZUNGEN

Zertifizierter Bankorganisator (Kompetenznachweis Organisation und Steuerung Organisation) bzw. vergleichbare Qualifikation (z. B. Fachwirt BankCOLLEG).

DAUER

2 Tage

IHR NUTZEN

Sie erlernen in diesem Seminar die Grundlagen der internen Beratung und wie Sie damit Ihre internen Kunden mit wertvollen Leistungen unterstützen. Sie lernen die grundlegenden Beratungsfelder für interne Beratung kennen und können dafür Beratungsprodukte beschreiben. Sie lernen die Phasen des Beratungsprozesses kennen und können einen Business Case für Ihre internen Kunden formulieren. Sie erfahren, wie die Stelle des internen Beraters definiert wird und welches Anforderungsprofil Inhouse Consulting erfüllen sollte.

INHALTE

- Inhouse Consulting: Organisatorische Beratung innerhalb der Bank
- Die drei grundlegenden Beratungsansätze
- Interne Beratungsfelder, Interne Kundentypen und Kundensegmente
- Die Phasen des internen Beratungsprozesses: Anbahnung – Beratung – Betreuung
- Moderation, Kommunikation und Verhandlungsführung in der internen Beratung
- Der Business Case als Grundlage für die interne, organisatorische Beratung
- Produkte und Prozesse für Inhouse Consulting
- Positionierung, Selbst- und Fremdbild
- Aufbauorganisation, Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil für Inhouse Consulting

DOZENT

Dozenten der Firma ibo Beratung und Training GmbH



INTERNE BERATER SIND GEFRAGT

Stärkung der Organisationsabteilung durch den internen Organisationsentwickler und -berater

In Zeiten sinkender Zinsmargen sowohl im Kredit- als auch im Einlagengeschäft sowie im Depot A steigt die Wettbewerbsintensität – das bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Organisationseinheiten in den Unternehmen. Insbesondere interne Abteilungen, die keinen in Zahlen messbaren Beitrag zur Wertschöpfung leisten, geraten immer stärker in den Fokus umfangreicher Sparmaßnahmen und sind umso mehr daran interessiert ihre Stellung im Unternehmen zu verteidigen.

Dieser Trend berücksichtigt jedoch nicht, dass innerhalb eines komplexen Geschäftsmodells, welches nur mit wertschöpfenden Standards und erstklassigen Prozessen tragfähig ist, Spezialisten benötigt werden, um Wettbewerbsvorteile aus der sich rasant wandelnden Bankenlandschaft zu generieren. Spezialisten, die zunehmend auch für strategische Themen verantwortlich sind und sich als Motor auf der Stabs- und Steuerungsseite etablieren möchten. Aber welcher Mitarbeiter in der Bank ist ein solcher Spezialist, der anstehende Veränderungen, Prozesse und Projekte initiiert und erfolgreich durchführt und gleichzeitig als Berater auf organisatorischer Ebene fungiert?

Unbestritten hat die Verbreitung des Projektmanagements immer mehr Fachabteilungen geschaffen, die durch die Planung und Durchführung von Projekten originäre Aufgaben der Organisationsabteilung übernehmen. Der Vorteil liegt hier in erster Linie im bankfachlichen Know-How der verantwortlichen Projektleiter und Projektmitglieder. Die Fachlichkeit allein reicht jedoch nicht aus. Mitarbeiter aus Fachabteilungen verfügen nicht durchgängig über die erforderlichen Kenntnisse in den Bereichen IT, Prozessorganisation und methodisches Projekt-

management. Außerdem kann das Bereichsdenken des Projektleiters und damit auch der Entscheider in den jeweiligen Fachabteilungen zulasten gesamtbetrieblicher Interessen nicht vollkommen ausgeschlossen werden. Nicht zuletzt scheitern viele Projekte durch die extreme Auslastung der Mitarbeiter, die durch ihre originären Tätigkeiten im Tagesgeschäft und in der Projektarbeit eine Doppelbelastung erfahren. Somit kann an diesem Ansatzpunkt eine funktionierende Organisationsabteilung mit übergeordneter, neutraler Beratungsfunktion sowohl eine Überlastung der Führungs- und Fachkräfte in den einzelnen Abteilungen verhindern als auch das große Ganze im Auge behalten und im Falle von Tendenzen des Bereichsdenkens direkt gegensteuern.

Da es oftmals keine klare Abgrenzung der funktionalen Aufgaben für Prozess- und Projektarbeit, für IT-Strategie und -Struktur, für Anwenderbetreuung und Arbeitsanweisungen gibt, wird die Organisationsabteilung oft zum „Mädchen für alles“. Gleichzeitig übernehmen Bereiche wie Personal oder Interne Revision originäre Organisationsaufgaben. Somit wird deutlich, dass auch die Organisationsabteilung ein ureigenes Interesse daran haben sollte, den Stellenwert im Unternehmen zu festigen und auszubauen. Die Tendenz ist jedoch eine andere – die Rolle und die Funktion der Organisationsabteilung wird immer häufiger in Frage gestellt.

Typische aktuelle Fragestellungen sind:

- Wie ist die Rolle / Funktion der Organisation für die strategische Umsetzung, als interner Dienstleister, in der gestaltenden Managementfunktion festzusetzen?
- Welche Ausgestaltung hat eine zukünftige Organisationsabteilung überhaupt noch?
- Wie gut wird das Potenzial der Mitarbeiter der Organisation für die zukünftige Rolle bereits ausgeschöpft?
- Welche Qualifizierungen und Kompetenzen sind heute Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeitsweise und welche werden für zukünftige Anforderungen gebraucht?
- Wie kann die Organisationsabteilung zukünftig als effizienter Dienstleister/Business Partner, Organisationsentwickler, interner Berater und transferstarke Change Management Einheit ausgeprägt und eingesetzt werden?

Was bedeutet ein solches Rollenverständnis für die Mitarbeiter der Organisationsabteilung?

Die Organisatoren von morgen müssen „Allrounder“ sein. Sie benötigen nicht nur ein fundiertes Fachwissen und betriebswirtschaftliche Kenntnisse, sondern auch soziale und Kommunikationskompetenzen. Daher darf bei der Neuausrichtung der Organisationsabteilung zum internen Unternehmensentwickler nicht außer Acht gelassen werden, dass ein großer Erfolgsfaktor für eine wirkungsvolle Veränderung im Mitarbeiterpotenzial dieser Abteilung liegt. Es reicht also nicht, eine einfache Umbenennung der Abteilung durchzuführen, denn der Anspruch an einen internen Organisationsentwickler ist durch den ständigen Wandel in den Bereichen Technologie, Information, aufsichtsrechtliche Anforderungen und weitere rechtliche Rahmenbedingungen sowie gestiegenen Kundenerwartungen weitaus umfangreicher geworden.

Banken benötigen hierfür vor allem hochqualifizierte Mitarbeiter, die sich als Spezialisten für Veränderungen auszeichnen und somit weit über die Kenntnisse von Methoden und Werkzeugen

der Organisation hinaus agieren. Aus diesem Grund werden neben den typischen Organisatoren auch Experten für andere relevante Funktionsbereiche wie zum Beispiel Controlling, Marketing und Unternehmensplanung benötigt, damit eine ganzheitliche Beratungsleistung gewährleistet werden kann. Weiterhin muss sich der interne Organisationsentwickler an der Leistung externer Beratungsunternehmen messen lassen und sich gegen diese externe Konkurrenz behaupten können. Dies ist nur durch hohe Qualifikation der beteiligten Mitarbeiter möglich, die neben einer guten bankfachlichen Ausbildung auch über hervorragende Kenntnisse bzw. Fähigkeiten bei der Gestaltung von Prozessen und Strukturen im eigenen Unternehmen verfügen müssen.

Weitere Anforderungen an das Rollenprofil der Mitarbeiter liegen insbesondere im Bereich der Sozial-, Kommunikations- und Persönlichkeitskompetenz, denn ohne einen ausgeprägten Grad an Teamfähigkeit und der notwendigen starken Persönlichkeit wird es kaum möglich sein, auf der einen Seite eine breite Akzeptanz für künftige Projekte zu schaffen und auf der anderen Seite als gleichberechtigter Gesprächspartner von Vorstand und weiteren Führungskräften wahrgenommen zu werden. Hieraus erwächst die nächste Herausforderung: Für diese wichtige und anspruchsvolle Tätigkeit müssen geeignete und motivierte Mitarbeiter gefunden werden. Doch wie, wenn das bisherige Image der Organisationsabteilung wenig attraktiv, ja sogar angestaubt ist?

Hier ist das Management gefragt den aufstrebenden Mitarbeitern einen Platz als Organisationsentwickler anzubieten, so dass die neue Abteilung sich als Karriereschmiede für aufstrebende Fach- und Führungskräfte etablieren kann. Sollte es der Bank gelingen, Mitarbeiter durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen und durch die Tätigkeit in der internen Organisationsentwicklung in attraktive Positionen aufsteigen zu lassen, wird der Stellenwert der Abteilung stark zunehmen und als Magnet für die besten Mitarbeiter dienen.

Externe versus Interne Beratung

Die Vorteile der internen Beratung bestehen insbesondere darin, dass die Berater die Arbeitsabläufe, die Kultur und die Meinungsführer im Unternehmen kennen. Zusätzlich verfügt der interne Berater selbst über ein bankeigenes Netzwerk. Er ist vor Ort ansprechbar und wird als Entscheider akzeptiert. Durch die langjährige Zusammenarbeit haben die Mitarbeiter weniger Hemmungen, über Internas zu berichten.

Sicherlich gibt es auch Themenkomplexe, bei denen ein externer Berater eine Alternative sein kann. Eine Untersuchung im Zusammenhang mit der Frage „Erfolgreich fusionieren – Strategien zur Mitarbeiterintegration in regional agierenden Kreditinstituten“ ergab, dass bei grundsätzlichen Veränderungsprozessen, hier insbesondere der Fusionsprozess, externe Begleiter für eine deutlich höhere Akzeptanz sorgen und somit über den Erfolg des Veränderungsprozesses entscheiden. Maßgeblich sind hier gerade die höhere Problemdistanz und die höhere Neutralität. Dennoch ist es auch hier entscheidend, dass der externe einen internen Berater zur Seite hat, mit dem er auf Augenhöhe kommuniziert. Grundsätzlich ist somit eine gelungene Balance von interner und externer Beratung mit klar definierter Rollenverteilung und gegenseitigem Vertrauen für die Genossenschaftsbanken ein wichtiger Erfolgsfaktor.



Welche zusätzlichen Fähigkeiten müssen erworben werden?

Um als interner Organisationsentwickler realistischer Weise mit externen Unternehmensberatungen zu konkurrieren, muss der Organisationsentwickler über ein breit gefächertes Portfolio an Fähigkeiten aus verschiedenen Themenbereichen verfügen. Hier sind u.a. folgenden Bereiche zu nennen:

- Kostenmanagement/Personalbemessung
- Prozessmanagement
- Aufsichtsrecht
- „Change the way“-Organisation

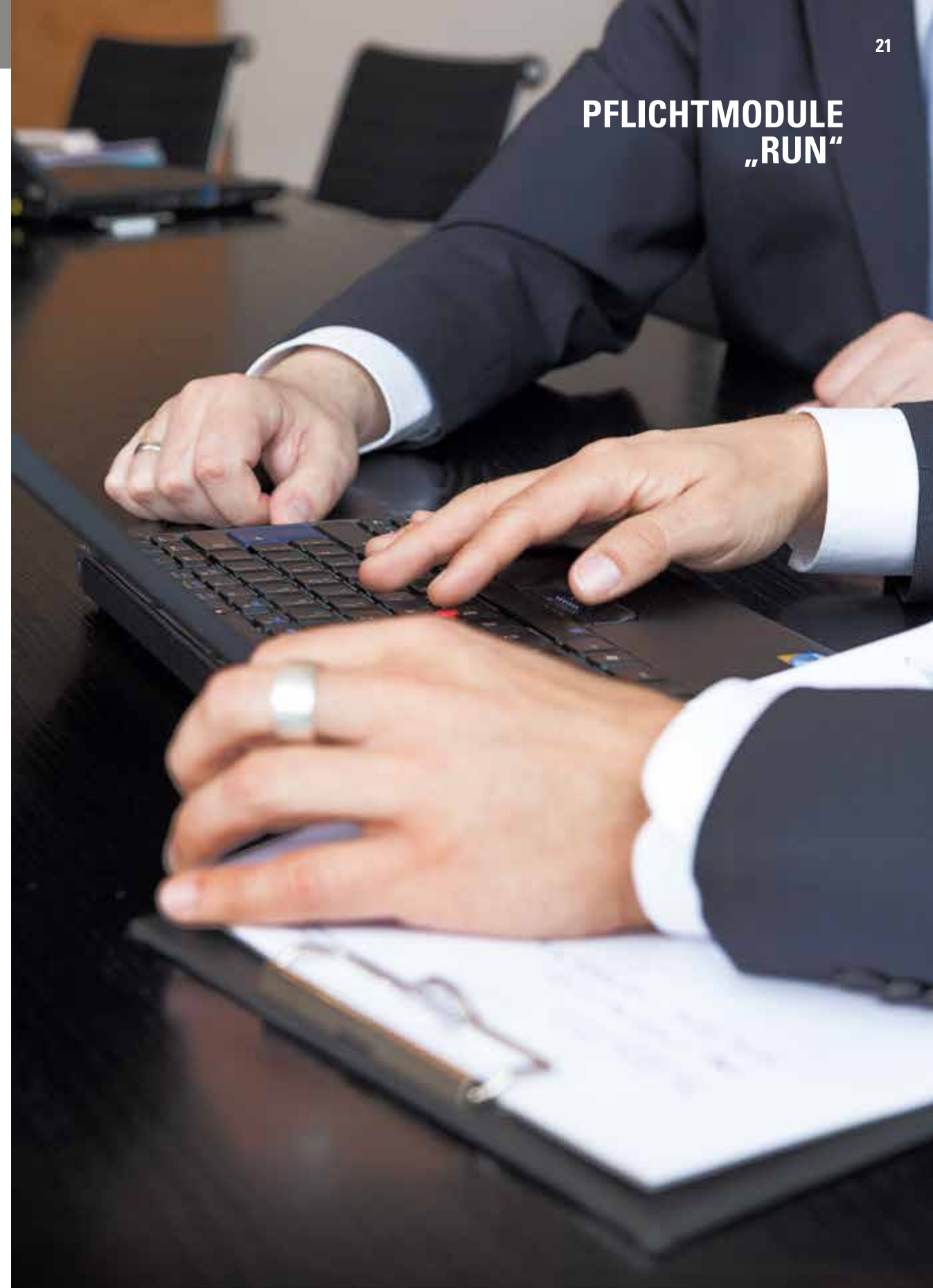
Welche bankinternen Prozesse müssen angepasst werden?

Neben der Mitarbeiterqualifizierung bei der Neuausrichtung der Organisationsabteilung zum Businesspartner ist eine Anpassung der bankinternen Prozesse eine notwendige Maßnahme, um eine erfolgreiche Umsetzung gewährleisten zu können.

Die Organisation in ihrer künftigen Funktion als interner Berater hat nun die Aufgabe, die in den Genossenschaftsbanken erforderlichen „Plattformen der verschiedenen Disziplinen und Stakeholder“ wirksam in den passenden Arbeitsmodus zusammenzuführen, Projekte zentral zu koordinieren und dementsprechend die betroffenen Projektteams, die sich aus Mitarbeitern einzelner Fachbereiche zusammensetzen, zu unterstützen und zu steuern. Hierbei muss der Anspruch nach einer ganzheitlichen, an der Unternehmensstrategie ausgerichteten Lösung im Fokus aller Aktivitäten stehen und – falls hierbei Konflikte zwischen den einzelnen Funktionsbereichen auftreten – kann die Organisation neutral vermitteln und gegensteuern. Bei der Begleitung von Projekten gibt der interne Organisationsentwickler den Projektteams durch die Erarbeitung von allgemeinen Standards für das Projektmanagement eine wirksame Hilfestellung. Somit gehört auch die Kontrolle der Einhaltung dieser Standards zum unmittelbaren Aufgabebereich seiner Funktion. Voraussetzung für diese Multiprojektsteuerung ist eine umfangreiche Rückendeckung der Geschäftsleitung, um bei Nichteinhaltung der gesetzten Standards intervenieren zu können. Grundsätzlich sollten die Projektleiter der verschiedenen Projekte selbst Meinungsbildner im Unternehmen sein. Als Mitentscheider der Projektergebnisse wird er diese in der Umsetzungsphase verteidigen und als Multiplikator ins Unternehmen tragen.

Neben dem Einsatz von erfahrenen Mitarbeitern, sollten auch längere Einsatzzeiten von Trainees und Mitarbeitern in Förderprogrammen wie z. B. der RWGA Förderkreis in der neuen internen Organisationsentwicklung eingeplant werden, denn gerade diese Mitarbeitergruppe profitiert auf ihrem Karriereweg von dem umfangreichen Aufgabengebiet und kann hiermit weitreichende Schlüsselqualifikationen ausbauen und ihre Handlungskompetenzen erweitern.

PFLICHTMODULE „RUN“



Auffrischung von Organisationswissen

VORAUSSETZUNGEN

Zertifizierter Bankorganisator (Kompetenznachweis Organisation und Steuerung Organisation) bzw. vergleichbare Qualifikation (z. B. Fachwirt BankCOLLEG)

DAUER

2 Tage

IHR NUTZEN

Sie erkennen, wie Sie mit Methoden und Techniken moderner Organisationsarbeit Ihre Bankorganisation auf hohem Niveau stabilisieren können. Sie frischen dabei vorhandenes Wissen in den Themen Organisationsmethodik, Prozess- und Aufbauorganisation, Projekt und Change Management sowie Organisations- und Managementtechniken auf und erfahren Ansätze und organisatorische Trends.

INHALTE

- Organisationsmethodik (Projekt- und Linienarbeit im Überblick)
- Prozessmanagement (Prozessoptimierung, Kontinuierliche Prozessoptimierung, Rollen im Prozessmanagement im Überblick)
- Aufbauorganisation (Unternehmens-, Bereichs-, und Stellenorganisation, Rahmenorganisation, Aufsichtsrechtliche Anforderungen an die Dokumentation der Aufbauorganisation)
- Projektmanagement (Planung, Diagnose und Steuerung von Projekten)
- Change Management (Motivation, Umgang mit Widerstand, Teamarbeit)
- Organisationstechniken (Erhebungs-, Würdigungs-, Design- und Bewertungstechniken)
- Managementtechniken (Techniken der Moderation, Präsentation und Kommunikation)

DOZENT

Dozenten der Firma ibo Beratung und Training GmbH

Tools für kleine & übergreifende Veränderungsprojekte

AUSGANGSLAGE

Für Organisatoren in Genossenschaftsbanken steht es in der Praxis regelmäßig an, Veränderungsprojekte zu initiieren bzw. die Umsetzung von erforderlichen Veränderungsprozessen auszuprägen. In diesem Workshop für Organisatoren werden passende Instrumente hierfür aufgefrischt bzw. lernen Sie Instrumente für die verschiedenen Phasen und Anforderungen des Change Management kennen, können deren Einsatz und Anwendung ausprobieren bzw. planen.

IHR NUTZEN

Sie erlernen in diesem Seminar die Grundlagen der internen Beratung und wie Sie damit Ihre internen Kunden mit wertvollen Leistungen unterstützen. Sie lernen die grundlegenden Beratungsfelder für interne Beratung und können dafür Beratungsprodukte beschreiben. Sie lernen die Phasen des Beratungsprozesses kennen und können einen Business Case für Ihre internen Kunden formulieren. Sie erfahren, wie die Stelle des internen Beraters definiert wird und welches Anforderungsprofil Inhouse Consulting erfüllen sollte.

INHALTE

- Die persönlichen Veränderungskompetenzen stärken
- Reflektion der eigenen Haltung, Denk- und Handlungsmuster in Veränderungsprozessen
- Grundwissen zu typischen Verläufen, Phasen und Herausforderungen in Veränderungsprojekten
- Erfolgsfaktoren im Change Management
- Instrumente und Einsatz in Veränderungsprozessen
- Vorbereitung von Führungskräften und Einheiten auf Veränderungsprozesse
- Umgang mit Sorgen, Widerständen und kritischen Verhaltensweisen
- Vitalisierung von kritischen Projekten
- Bearbeitung von Fragestellungen in aktuellen Organisations-Konzeptionen und Projekten
- Veränderungsprojekte vordenken, entwickeln und die Umsetzung vorbereiten
- Erfahrungsaustausch zu eingesetzten Instrumenten und Vorgehensweisen
- Stärkung der eigenen Entwicklung

DOZENT

Michael Doll, Geschäftsführer HR-Projects@Work

Leben und Arbeiten mit Muster-Arbeitsanweisung

DAUER

2 Tage

IHR NUTZEN

Es ist unzweifelhaft, dass Musterarbeitsanweisungen die tagtägliche Arbeit in Ihrer Genossenschaft erleichtern. Indem sie verbindlich festlegen, wie bestimmte Aufgaben durchgeführt werden müssen, damit sie rechtssicher sind, sind sie sowohl Leitfaden für Ihre Mitarbeiter und gleichzeitig Garant für das Einhalten der gesetzlich festgelegten Vorgaben (z. B. § 25a Abs. 1 KWG).

Wie aber sieht es aus, wenn Ihre Mitarbeiter diese Musterarbeitsanweisungen in die Praxis umsetzen wollen? Welche Stolpersteine gibt es? Wir zeigen Ihnen, wie es gelingt!

INHALTE

- Rechtliche Rahmenbedingungen
- Abgrenzung Arbeitsanweisung <--> Arbeitsablaufbeschreibung
- Header / Was sind die Pflichtangaben
- Soll/Soll/Ist-Vergleich
- Was ist bei einer Musterarbeitsanweisung noch zu tun / Das „doing“ in der Bank bei einem Muster
- Fragen und Diskussion

DOZENT

Sascha Schneiders, Raiffeisenbank Junkersdorf eG

Dienstleistersteuerung/Outsourcing

ZIELGRUPPE

Mitarbeiter und Leiter von Organisationsabteilungen, die vorhandenes Wissen auffrischen und erweitern wollen, um damit die individuelle sowie die Teamleistung zu stärken

VORAUSSETZUNG

Zertifizierter Bankorganisator (Kompetenznachweis Organisation und Steuerung Organisation) bzw. vergleichbare Qualifikation (z. B. Fachwirt BankCOLLEG)

DAUER

2 Tage

ZIELE

Sie kennen die wesentlichen Merkmale und Unterschiede aktueller Kooperations- und Outsourcingformen. Sie erfahren, welche Kriterien über die Auswahl von Dienstleistern entscheiden. Sie lernen, wie Sie Schnittstellen und Prozesse in mehrstufigen Dienstleisterbeziehungen transparent und beherrschbar machen. Sie erfahren, wie Sie Vereinbarungen sinnvoll dokumentieren und für Kommunikationsplattformen nutzen. Sie wissen, wie Service Levels überwacht und gesteuert werden. Sie erkennen den Beitrag einer professionellen Zusammenarbeit und schlagen die Brücke zu Ihrer eigenen Praxis.

INHALTE

- Kooperations- und Outsourcingformen im Überblick (Make or Buy Entscheidungen; die richtige Sourcing Strategie unter Berücksichtigung der MaRisk)
- Kooperationen anbahnen (Kriterien bei der Dienstleisterauswahl, Vorgehensweise in einem Kooperationsprojekt – Prozess, Aufwand und Zeitschätzung)
- Kooperationsverträge schließen (Operatives Design der Schnittstellen; Kooperationsverträge und Service Level Agreements schließen)
- Kooperationen steuern – Service Level Management (Kennzahlenbasiertes Reporting und Controlling von Service Levels, Service Fact Sheet; Service Level-Gespräche führen; Aufbau eines Service Level Management-Cockpits)

DOZENT

Dozenten der Firma ibo Beratung und Training GmbH



Auffrischung von Organisationswissen

VORAUSSETZUNG

Zertifizierter Bankorganisator (Kompetenznachweis Organisation und Steuerung Organisation) bzw. vergleichbare Qualifikation (z. B. Fachwirt BankCOLLEG)

IHR NUTZEN

Sie erkennen, wie Sie mit Methoden und Techniken moderner Organisationsarbeit Ihre Bankorganisation auf hohem Niveau stabilisieren können. Sie frischen dabei vorhandenes Wissen in den Themen Organisationsmethodik, Prozess- und Aufbauorganisation, Projekt und Change Management sowie Organisations- und Managementtechniken auf und erfahren Ansätze organisatorische Trends.

INHALTE

- Organisationsmethodik (Projekt- und Linienarbeit im Überblick)
- Prozessmanagement (Prozessoptimierung, Kontinuierliche Prozessoptimierung, Rollen im Prozessmanagement im Überblick)
- Aufbauorganisation (Unternehmens-, Bereichs-, und Stellenorganisation, Rahmenorganisation, Aufsichtsrechtliche Anforderungen an die Dokumentation der Aufbauorganisation)
- Projektmanagement (Planung, Diagnose und Steuerung von Projekten)
- Change Management (Motivation, Umgang mit Widerstand, Teamarbeit)
- Organisationstechniken (Erhebungs-, Würdigungs-, Design- und Bewertungstechniken)
- Managementtechniken (Techniken der Moderation, Präsentation und Kommunikation)

DOZENT

Dozenten der Firma ibo Beratung und Training GmbH



Aufsichtsrechtliche Aspekte für die Organisation

INHALTE

- Grundlagen aus § 25a KWG
- Grundlegende organisatorische Aspekte aus AT 5 bis AT 9 der MaRisk
- Grundlagen zu Aufbau- und Ablauforganisation im Kredit- und Handelsgeschäft nach BTO, BTO 1 und BTO 2 der MaRisk
- Organisatorische Anforderungen und Herausforderungen aus CRR und KWG
- Meldewesen: Zuständigkeiten, Funktionstrennungen/IKS, Schnittstellen und Kommunikationswege
- Corporate Governance und Vergütungsregelungen inkl. InstitutsVergV
- Ggf. spezialgesetzliche Exkurse zur organisatorischen Umsetzung von
 - GwG-Pflichten
 - WpHG-/MaComp-Pflichten

DOZENTEN

Grundsatzabteilung des RWGV

COMPLIANCE FÜR ORGA

Spätestens bis zum 31. Dezember 2013 haben alle Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute über eine Compliance-Funktion zu verfügen, die den Risiken aus der Nichteinhaltung der rechtlichen Regelungen und Vorgaben entgegenwirken soll. Dies fordert die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) in ihrer Neufassung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) aus dem Dezember 2012, die zum 1. Januar 2013 in Kraft getreten sind.

Man erkennt an dieser Stelle recht deutlich, dass dieses Gesetz eine Reaktion auf die Fülle an Regelungen ist und dem Bewusstsein für die einem Fehlverhalten inhärenten Risiken entspringt. Der Prüfungsstandard IDW PS 980 zeigt auf, welche Grundelemente in einer Complianceorganisation vorhanden sein müssen. Das Erfüllen dieser Standards stellt hierbei nicht nur eine Herausforderung an die Auswahl der geeigneten Personen und den Erwerb von Fachwissen dar, sondern erweitert insbesondere auch die Aufgaben der Organisationsabteilung, die die neue Funktion in ihre Prozesse einbauen muss. Diese starke Orientierung an COSO und IDW sieht man nicht zuletzt in dem Punkt AT 8.2. der MaRisk aus Dezember 2012 welcher besagt, dass das Institut vor wesentlichen Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation sowie in den IT-Systemen die Auswirkungen der geplanten Veränderungen auf die Kontrollverfahren und die Kontrollintensität zu analysieren hat. In diese Analysen sind die später in die Arbeitsabläufe eingebundenen Organisationseinheiten einzuschalten. Im Rahmen ihrer Aufgaben sind auch die Risikocontrolling-Funktion, die Compliance-Funktion und die Interne Revision zu beteiligen.

Compliance für Organisatoren

DAUER

2 Tage

IHR NUTZEN

Die seit 2013 eingeführte neue Stelle ist nicht nur eine Herausforderung für den Stelleninhaber sondern auch im erheblichen Maße für die Organisationsabteilung, die darauf achten muss, dass der neue Gesamtbankcompliancebeauftragte in allen relevanten Prozessen verankert ist. In dem 2-tägigen Workshop erhalten Sie Tipps zur Organisation und Umsetzung von Compliance in Ihrem Unternehmen.

INHALT:

- Die besondere Verantwortung der Geschäftsleitung für Compliance im engeren und weiteren Sinne
- Allgemeine und rechtliche Rahmenbedingungen für Kreditinstitute hinsichtlich Compliance im Allgemeinen
- IDW PS980: Die Grundelemente eines Compliance Management Systems
- Der Gesamtbank-Compliance Beauftragte: Rolle, Kompetenzen und Befugnisse
- Wertschöpfung und Grenzen der Bündelung des Beauftragtenwesens
- Praktische Handlungsempfehlungen, Gefährdungsanalyse und Jahresbericht

DOZENT

Michael Fenske, RWGA

Schnittstelle zwischen Organisation und IT aus dem Blickwinkel der MaRisk (AT 7.2 für Orga)

Die Bankenaufsicht hat in den MaRisk unter anderem grundlegende aufsichtsrechtliche Anforderungen an die Ausgestaltung der IT und der IT-Organisation definiert. Insbesondere die AT 7 und 8.2 sind dabei sowohl für die Organisation als auch für die IT in Ihren Häusern von Bedeutung und im Rahmen der täglichen Arbeit zu beachten. In diesem Workshop erhalten Sie eine praxisorientierte Darstellung der relevanten Anforderungen der MaRisk und Möglichkeiten der Integration der Organisation in die Umsetzung. Diskussionen über bankindividuelle Vorgehensweisen, Umsetzungsstände und Schwierigkeiten bzw. Hindernisse in Ihren Häusern runden den Workshop ab.

SCHWERPUNKTTHEMEN

- Den roten Faden im Blick

Das Haus der IT-Sicherheit – welche (IT-bezogenen) organisatorischen Anforderungen definieren die MaRisk? Schwerpunkte:

AT 7.1, 7.2 und 7.3 MaRisk

AT 8.2 MaRisk

- Die Rolle der Organisation

Ist die Umsetzung der Anforderungen der MaRisk nur für die IT relevant oder sollte die Organisation ebenfalls eingebunden werden?

- Das Know-how der Organisation

Muss ein Organisator ein IT-Spezialist sein oder kann er mit seinem organisatorischen Fachwissen einen guten Beitrag zur Umsetzung liefern?

- Einbindung der Organisation

Integration der Organisation in die Umsetzung der MaRisk – Möglichkeiten und wie sieht dies in Ihren Häusern aus?





Interne Berater sind gefragt

Die Trainings „Organisation“ führen wir auch abgestimmt auf Ihre individuellen Anforderungen in Ihrem Haus durch. Sprechen Sie mich an!

Michael Fenske
Dozent/Trainer
0251 7186-8316
Michael.Fenske@rwgv.de

PROZESSE

Mit Unterstützung durch die Firma BPM&O

Prozesse und Organisation am Kunden ausrichten

In der „Prozessorientierten Unternehmensführung“ liegt die Zukunft

Die hohe Dynamik der Märkte erfordert eine zunehmende Flexibilität und Geschwindigkeit seitens der Bank sich auf die sich ändernden Kunden- und Marktanforderungen einzustellen. Insbesondere in der Folge der Finanzmarktkrise stehen die Geschäftsmodelle der Banken auf dem Prüfstand.

Mit einer klassischen funktionalen Aufbauorganisation, in der die Verantwortung für die Durchführung eines komplexen Prozesses von Abteilung zu Abteilung weiter gereicht wird, ist die nötige Flexibilität nicht mehr zu erreichen. Der ganzheitliche Blick auf den Prozess, so wie ihn der Kunde wahrnimmt, fehlt in dieser Organisationsform. Verbesserungen beziehen sich deshalb häufig auch nur auf Prozessausschnitte, die wiederum in der Nachbarabteilung zu Mehraufwand führen können.

In der prozessorientierten Organisation liegt der Fokus auf den Abläufen im Unternehmen. Diese so genannten „Ende-zu-Ende-Prozesse“ werden aus der Kundenperspektive betrachtet, d.h. zum Beispiel vom Kreditwunsch bis zur Auszahlung, und erstrecken sich meistens über mehrere Bereiche. Die Prozesse werden systematisch an den Kundenanforderungen und an den strategischen Zielen der Bank ausgerichtet.

Auch die Führungsverantwortung wird vorrangig dem Prozess zugeordnet. So ist eine Führungskraft in der Lage sehr schnell direkt auf neue Anforderungen zu reagieren und den ihr zugeordneten Prozess anzupassen. Wenn die Unternehmensführung sich zukünftig stärker auf die Prozesse ausrichtet, dann muss auch die Aufgaben- und Verantwortungszuordnung in der Bank neu festgelegt werden.



Die prozessorientierte Organisation entwickeln

Die Schaffung der organisatorischen und methodischen Grundlagen für eine prozessorientierte Organisation ist heute deshalb eines der wichtigsten Managementthemen. Doch wie lässt sich dies im Denken und Handeln der Führungskräfte und Mitarbeiter umsetzen?

Seit über hundert Jahren sind die Banken durch die funktionale Aufbauorganisation geprägt. Führungspositionen werden bislang nur dort, und in geringem Maße in der Projektorganisation, gefunden. Die Entwicklung zu prozessbezogenen Führungsrollen ist deshalb eine entscheidende Schwelle, die es zu überwinden gilt.

Die Neuorientierung gelingt, wenn ein breites Verständnis der Unternehmensstrategie und der Arbeitsabläufe aus der Prozessperspektive erarbeitet und verankert wird. Mitarbeiter werden befähigt, ihre Tätigkeit als Rolle in einem durchgängigen Prozess auszuführen, der auf ein Ergebnis für den Kunden ausgerichtet ist. Für die Praxis der Arbeit an den Prozessen müssen geeignete Methoden etabliert werden.

Dies ist ein Veränderungsprozess für die Bank, der nicht unterschätzt und nicht sich selbst überlassen werden darf. Nicht selten werden Widerstände und soziale Dynamiken ausgelöst, deren Bewältigung ein wichtiges Erfolgskriterium ist. Mit einer systemischen Organisationsentwicklung unter Einbeziehung aller wichtigen Betroffenen wird man hier eher ans Ziel kommen. Vor allem z. B. für die Zusammenarbeit zwischen den prozessorientierten Führungsrollen und der funktionalen Organisation müssen Regeln der Zusammenarbeit entwickelt werden. Gerade zu Beginn ist eine regelmäßige, gemeinsame Reflexion über die Wirksamkeit dieser Regeln sehr hilfreich.



Mit der Standortbestimmung beginnen

Es gibt wohl kaum eine Organisation, die sich noch gar nicht mit Prozessmanagement beschäftigt hat. Prozesse wurden z. B. bereits im Rahmen eines Qualitätsaudits dokumentiert, erste Prozessmanagement-Tools zur Modellierung sind vielleicht eingeführt, oder es wurden bereits Projekte zur Prozessoptimierung durchgeführt.

Damit sich ein Unternehmen gezielt entwickeln kann, benötigt es daher zunächst eine individuelle Standortbestimmung. Wo steht das Unternehmen in Bezug auf Prozessmanagement, wo bestehen noch Lücken und Defizite? Wie weit ist das Unternehmen im Vergleich zu anderen? Welches sind die nächsten sinnvollen und notwendigen Schritte?

Als ein Beispiel für eine Standortbestimmung der prozessorientierten Organisation sei hier die Reifegradanalyse edem genannt. Dabei werden Interviews mit Führungskräften und wichtigen Mitarbeitern durchgeführt. Neben einer detaillierten Stärken-Schwächen-Analyse ist die Identifizierung der kurz- und mittelfristigen Handlungsfelder, priorisiert aus der Sicht der Interviewpartner, ein wesentliches Ergebnis der Auswertung.

Das Analyseergebnis ist dann ein hervorragender Ausgangspunkt für die Erarbeitung einer Roadmap zur (Weiter-)Entwicklung des Prozessmanagements. Der Vorteil liegt vor allem darin, dass nicht ein allgemeiner Benchmark als Vorlage für das weitere Vorgehen genommen wird, sondern dass ein für das eigene Unternehmen passgenauer Entwicklungsweg entsteht.

Erfolgreiches Prozessmanagement – so der BPM&O-Beratungsansatz – gelingt nur in einem ganzheitlichen und vernetzten System. Die beste Organisation alleine nützt ebenso wenig wie die Begeisterung der Handelnden, wenn die Prozesse nicht stimmen. Deshalb führt BPM&O stets Prozesse, Organisation, Menschen und IT zusammen. Wir sind davon überzeugt, den prozessorientierten Unternehmen gehört die Zukunft.

Die Kölner BPM&O Akademie GmbH vermittelt Methoden und Werkzeuge für die erfolgreiche Entwicklung prozessorientierter Organisationen. In einer Kooperation bietet die Rheinisch-Westfälische Genossenschaftsakademie zukünftig gemeinsam mit der BPM&O Akademie Prozessmanagement-Seminare an.

Grundlagen Struktur- und Prozessmanagement

DAUER

2 Tage

IHR NUTZEN

Ziel dieses Seminars ist die Vermittlung von grundlegenden Kenntnissen des Prozessmanagements. Ein Hauptbestandteil ist der Kompetenzaufbau zur Identifikation, Definition und Dokumentation von Prozessen. Es werden die nötigen Werkzeuge für die systematische Arbeit mit Prozessen erlernt. Die Teilnehmer erarbeiten, welche Chancen das Prozessmanagement für die Unternehmensorganisation bietet. Durch intensive Gruppenarbeiten und Erfahrungsaustausch wird der Lerntransfer optimiert.

INHALTE

- Verständnis und Begriffe des Prozessmanagements
- Vom Unternehmenszweck bis zur Aufgabenebene: Aufbau- und Ablaufstruktur
- Der strategische und operative Prozessmanagement-Ansatz
- Bestandteile von Prozessen
- Prozesslandkarte und Prozessmodell
- Rollen im Prozessmanagement
- Methoden der Prozessentwicklung in Workshops
- Prozesse modellieren, Informationsattribute und Dokumente
- Prozess-Workshops durchführen und nachbereiten
- Akzeptanz fördern bei den Beteiligten

DOZENT

Uwe Feddern, BPM&O

Prozessmanagement erfolgreich umsetzen

DAUER

2 Tage

IHR NUTZEN

Ziel dieses Seminars ist die Vermittlung von Kenntnissen und praxisorientierten Werkzeugen für den Aufbau eines Prozessmanagements in der Organisation. Die Teilnehmer erlernen ein methodisches Vorgehen, um Prozesse operativ zu steuern und Prozessmanagement in der Organisation zu verankern. Am Ende des Seminars können Sie strategische und operative Ziele in Einklang bringen, Prozesse messbar machen, die Leistungsfähigkeit von Prozessen analysieren und optimieren. So wird das ganzheitliche Managen von Prozessen zum entscheidenden Erfolgsfaktor für die effiziente Führung von Unternehmen.

Neben der intensiven Erarbeitung der Konzepte sichert deren praktische Anwendung in Gruppenarbeiten den Lernerfolg. Reflexion ermöglicht den Transfer auf das eigene organisatorische Umfeld der Teilnehmer.

INHALTE

- Herausforderungen bei der Gestaltung der prozessorientierten Organisation
- Management-Kreisläufe für operatives und strategisches Prozessmanagement
- Prozesse analysieren
- Prozessziele ableiten
- Prozesse einführen
- Prozesse messen mit Kennzahlen
- Vorgehensmodell für die Einführung von Prozessmanagement
- Das eden-Reifegradmodell für Prozessmanagement
- Prozessorientierte Organisationsentwicklung
- Führung und Zusammenarbeit in der prozessorientierten Organisation
- Reflexion ermöglichen

DOZENT

Uwe Feddern, BPM&O

Lean Processing – Lean Management für Banken

DAUER

2 Tage

VORAUSSETZUNG

Zertifizierter Bankorganisator (Kompetenznachweis Organisation und Steuerung Organisation) bzw. vergleichbare Qualifikation (z. B. Fachwirt BankCOLLEG)

IHR NUTZEN

In diesem Seminar lernen Sie die wichtigsten Grundlagen zum Lean Management in Banken kennen. Sie erfahren, wie Verschwendung im Arbeitsablauf erkannt und eliminiert wird. Sie erlernen Methoden und Techniken, um Prozesse einfacher, schneller, besser und billiger zu machen. Sie können Wertströme aufnehmen, analysieren und gut dokumentieren. Sie erfahren die wichtigsten Faktoren, um Lean Management erfolgreich in der Bank einzuführen.

INHALTE

- Grundlagen: Lean Management und Lean Processing in Kreditgenossenschaften
- Lean Management und Processing als Bestandteile der Unternehmenskultur
- Lean Processing: Prozesse einfacher, schneller, besser und billiger machen
- Der Verschwendung auf der Spur: Die sieben Verschwendungsarten (7V) im Arbeitsablauf
- Ordnung und Sauberkeit (5S): Vom Arbeitsplatz über die Abteilung bis zur gesamten Bank
- Kundenorientierte Definition von Wertströmen: Kundenerwartungen, Wertstromanalyse
- Prozesse dokumentieren und modellieren mit der Makigami-Technik
- Rollen und Verantwortlichkeiten im Lean Management
- Lean Management erfolgreich einführen

DOZENT

Dozenten der Firma ibo Beratung und Training GmbH

Kostenmanagement inkl. F & C

Die Entwicklung der Cost-Income-Ratio der Genossenschaftsbanken war in den letzten Jahren durch Stagnation gekennzeichnet und liegt weiterhin ungünstiger als z. B. im Sparkassensektor. Für 2014 ist für die Kreditgenossenschaften aufgrund der anhaltenden Niedrigzinsphase ein im Vergleich zum Vorjahr leicht rückläufiger Zinsüberschuss zu erwarten. Parallel werden die laufenden und geplanten Regulierungsinitiativen zu weiter steigenden administrativen Belastungen führen. Deshalb ist in naher Zukunft mit keiner Verbesserung der CIR durch externe Einflussgrößen zu rechnen. Eigenes Handeln ist gefordert.

Wesentliche Grundlage zur Erreichung von mehr Kosteneffizienz ist die Schaffung eines klaren Bildes von der Ausgangssituation in der Bank. Erst wenn diese Kostentransparenz geschaffen wurde, kann sich ein höheres Kostenbewusstsein und kostenbewusstes Verhalten entwickeln, indem identifizierte Kostensenkungspotenziale gehoben werden. Der Fokus ist dabei auf „nicht wertschaffende“ Kosten zu legen.

DAUER

2 Tage

IHR NUTZEN

In diesem Seminar werden die Grundlagen vermittelt, um sich strukturiert mit Fragestellungen des Kostenmanagements auseinanderzusetzen und im Zusammenspiel von Organisation und Controlling mögliche Lösungsansätze zum Schaffen von Kostentransparenz zu erarbeiten.

INHALTE

- Grundlagen des Kostenmanagements
- Zusammenwirken von Controlling und Organisation im Kostenmanagement
- Transparenz über die bankindividuelle Ausgangslage
 - Identifikation von Kostentreibern
 - Ermittlung und Beurteilung bankindividueller Prozesskosten
 - Möglichkeiten und Grenzen von Benchmarkings
 - Ermittlung von Kostensenkungspotenzialen
- Strategien zur Kostenoptimierung
- Implementierung eines nachhaltigen Kostenmanagements
- Entwicklung einer Kostenkultur

Erfolgreiche Praxisbeispiele runden das Seminar ab.

DOZENTEN

Klaus Sonntag, Geno Bank Consult GmbH
Christian Harks, Volksbank Bocholt eG

Personalbemessung

DAUER

2 Tage

VORAUSSETZUNG

Zertifizierter Bankorganisator (Kompetenznachweis Organisation und Steuerung Organisation)
bzw. vergleichbare Qualifikation (z. B. Fachwirt BankCOLLEG)

IHR NUTZEN

In diesem Seminar lernen Sie die Verfahren und Instrumente der Personalbemessung kennen. Sie kennen die Vorgehensschritte einer Personalbemessung, von der Vorbereitung über die Ist-Erhebung, Analyse und Würdigung bis hin zur Definition des Personal-Sollbedarfs und der Ableitung von Handlungsempfehlungen und Maßnahmen. Sie erfahren die wichtigsten Faktoren zur erfolgreichen Einführung der Personalbemessung und für eine kontinuierliche Ressourcensteuerung.

INHALTE

- Personalplanung und Personalbemessung: Ziele, Möglichkeiten und Grenzen
- Arten der Personalbedarfsberechnung und Berechnungsverfahren, inkl. Einsatz F+C
- Vorgehensmodell zur Berechnung des Personalbedarfs
- Aufgaben, Aufgabenkatalog, Mengen, Zeiten und weitere Kennzahlen
- Vorbereitung der Personalbemessung und Erhebung der Daten
- Analyse und Würdigung der Ist-Erhebung, Vergleich mit Referenzwerten
- Soll-Ist-Abgleich, Simulation und Prognose
- Ableitung von Handlungsfeldern und Maßnahmen: prozessuale und strukturelle Sicht
- Erfolgsfaktoren zur Einführung und zur kontinuierlichen Personalbemessung

DOZENT

Dozenten der Firma ibo Beratung und Training GmbH



FORSBACH

Raiffeisenstraße 10-16
51503 Rösrath
Fax 0251 7186-8199

KUNDEN-SERVICE-CENTER

Telefon 0251 7186-8000
© 2015 Rheinisch-Westfälische
Genossenschaftsakademie (RWGV Akademie)

**Zertifizierter
Organisationsmanager**