

E-Learning bei der Naspa – im Vertriebsalltag integriert

Von Joachim Goldbeck



Der Anspruch der Nassauischen Sparkasse, als „Komfortsparkasse“ überdurchschnittlichen Service und Beratung zu bieten, setzt entsprechende Weiterbildung voraus. Alle 340 Serviceberater haben deshalb ein E-Learning-Programm durchlaufen, das sie für den strategischen Ansatz qualifizieren soll. Mit kleinen Lerneinheiten lässt es sich gut in den Vertriebsalltag integrieren und bildet so die Basis für andere Maßnahmen wie Vertriebs-seminare. Von der Gesellschaft für Pädagogik und Information ist das E-Learning-Programm mit der Comenius-Medaille ausgezeichnet worden. Red.

In der Dienstleistung die Nr. 1 zu sein – mit diesem Ziel hat die Naspa, eine der größten Flächensparkassen Deutschlands, 2007 ihre strategische Neuausrichtung als Vertriebssparkasse gestartet. Das ist ein ambitioniertes Ziel, womit die Sparkasse ihre traditionelle Stärke, die Präsenz in der Fläche zwischen dem Hauptsitz in Wiesbaden und der Metropole Frankfurt, zwischen dem Westerwald im Norden und dem Rheingau im Süden, noch gezielter ausspielen möchte. Und es ist ein ungewöhnliches Ziel, weil Verbraucher beim Begriff Komfort eher an Top-Hotels, First-Class-Abteile in Flugzeugen oder Zügen, bequeme Möbel oder

ein klug durchdachtes elegantes Auto denken.

Komfort in der Finanzbranche lässt aufhorchen. Könnte man doch meinen, dass Kunden beim Thema Geld vor allem auf die Preise schauen. Das mag für einfache Produkte und standardisierte Dienstleistungen richtig sein. Für anspruchsvolle Wünsche hingegen wie die passende Vermögensanlage oder die geeignete Finanzierung gibt es keine Modelle „von der Stange“, sondern nur individuelle Lösungen, die seitens des Beraters neben der fachlichen Qualifikation ein hohes Maß an Verantwortung und Empathie voraussetzen. Er sollte den Kunden verstehen – das, was er sagt, und auch das, was er nicht sagt.

Denken vom Kunden her

Mit dem Begriff „Komfortsparkasse“ fokussiert die Naspa ihr gesamtes professionelles Handeln auf den Kunden. Kundenorientierung im landläufigen Sinn reicht nicht aus, um diesem Anspruch gerecht zu werden. Die Strategie verlangt einen

Seitenwechsel: Es gilt, sich in die Kunden hineinzuversetzen, ihre Wünsche, Ziele und natürlich auch ihre Befürchtungen zu kennen und zu verstehen. Es geht um das Denken „vom Kunden her“. Eine Komfortsparkasse muss als solche erlebt und empfunden werden: Die Kunden sollen sich fachlich bestens aufgehoben und wertgeschätzt fühlen.

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedeutet das: Sie machen Komfort erlebbar, indem sie ihn leben. Verdeutlicht wird dieser doppelte Ansatz im Namen des Online-Trainings: „Komfort (er-)leben“.

Dieses Komforterlebnis, den entscheidenden Mehrwert an Qualität und Service aktiv zu gestalten, den Kunden nicht nur zufrieden zu stellen, sondern ihn zu begeistern, ist Aufgabe aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Vertrieb wie auch im Backoffice. Als „Visitenkarten des Unternehmens“ füllen zuerst die Serviceberater den Begriff der Komfortsparkasse mit Leben. Tag für Tag haben sie im Finanzcenter den Erstkontakt zu allen Kunden, sind „das Ohr“ für die jeweiligen Anliegen. Im Gespräch erfahren sie, ob den Kunden aktuell eine Frage zum Girokonto bewegt oder zur familiären Altersvorsorge. Komfort im Finanzcenter umfasst das einheitliche Erscheinungsbild, die perfekte Begrüßung, die fachliche und sprachliche Beherrschung der Basisprodukte, die Klärung von Standardfragen, eine erste Beratung und die professionelle Weiterleitung von

Zum Autor

Dr. Joachim Goldbeck ist Zentralbereichsleiter Personal, Nassauische Sparkasse (Naspa), Wiesbaden.

Kunden an die entsprechenden Berater oder Spezialisten.

Das Auftreten und das Verhalten der Berater dem Kunden gegenüber ist ein entscheidender Faktor für dessen Komfort-erlebnis; was der Kunde wahrnimmt, prägt seine Meinung über die Naspas – und bestimmt den weiteren Verlauf des Kontaktes zwischen ihm und seiner Bank. Entscheidend für das Komfort-erlebnis ist deshalb die optimale Qualifizierung der Mitarbeiter. Jeder Einzelne muss in die Lage versetzt werden, in seinem Bereich den Ansprüchen gerecht zu werden – durch Kenntnis der Produkte und Dienstleistungen und durch die richtige Haltung gegenüber dem Kunden.

Online-Training setzt auf Eigeninitiative

Hier nun wird das Strategie-Ziel auch ein sportliches – zumindest für die strategische Personalentwicklung: Um die Berater bei der Erarbeitung des notwendigen und beachtlichen Instrumentariums zu unterstützen, sie fit zu machen für die optimale Betreuung der Kunden, setzt die Naspas neben Lerneinheiten in den Teams und Vertriebsseminaren auf ein modernes und attraktives Online-Training mit dem Titel „Komfort (er-)leben“.

Die Stärken dieses E-Learning-Instruments sind seine

- **Intensität:** Es erläutert die zentralen Elemente der Komfort-Strategie in realitätsgetreuen kurzen Foto-Szenen nah am Berateralltag, und es gibt Gelegenheit, Fakten und Haltung zu trainieren;

- **Interaktivität:** Anhand der authentischen Fallbeispiele können die Mitarbeiter handlungsorientiert aus der Sicht virtueller Kollegen und Kunden ihr eigenes Wissen einschätzen, optimieren und abschließend zertifizieren;

- **Individualität:** Jeder Mitarbeiter entscheidet selbst, wann und wo er das Online-Training absolviert. Die Lernwege sind wählbar, die gesamte Schulung ist in Kapitel unterteilt, die unabhängig voneinander bearbeitet werden können.

Diese Besonderheiten machen das Online-Training zum idealen Instrument einer unternehmensinternen Weiterbildung, die nicht auf Wissenskonsument, sondern auf Eigeninitiative der Mitarbeiter setzt.

Konzipiert und entwickelt wurde das Online-Training in Zusammenarbeit mit dem Wiesbadener Spezialist für mediengestützte Qualifizierung und Kommunikation HQ Interaktive Mediensysteme, der auch bereits das Konzept des Bildungsportals „Naspas-NetAcademy“ sowie etliche dort zur Qualifizierung verfügbare Online-Trainings mit Fallstudien, Praxisaufgaben für den Transfer in die reale Vertriebswelt und

Lernerfolgskontrollen erarbeitet hat.

Das renommierte Comenius-Siegel, mit der die Gesellschaft für Pädagogik und Information (GIP) das Online-Training jetzt ausgezeichnet hat, ist eine ehrenvolle Bestätigung für die Philosophie,

die gezielt auf den Einsatz von E-Learning – als Voraussetzung für den Präsenzunterricht – setzt. In diesem Fall galt es, den über 1 000 Vertriebsmitarbeitern der Sparkasse die Kerngedanken der neuen Vertriebsstrategie nahe zu bringen, sie zu befähigen, sich die strategischen Botschaften anzueignen, zu trainieren und schließlich in die Praxis umzusetzen.

Zugleich sollte das Medium so flexibel beschaffen sein, dass die Qualifizierung während der Arbeitszeit erfolgen kann. Dies alles ist gelungen – und zeigt, dass die Naspas auf dem richtigen Weg ist.

Sieben „Komfort-Karten“

Im Mittelpunkt des Online-Trainings „stehen die sieben „Leistungs- und Komfortversprechen“ – Leitsätze, in denen die Kerngedanken der Vertriebsstrategie in den Berufsalltag der Mitarbeiter übersetzt wurden. Jedem dieser Leitsätze sind Lernkapitel zugeordnet, die im Online-Lernmedium als interaktive, grafisch animierte „Komfort-Karten“ umgesetzt sind (siehe Abbildung 1).

Formuliert sind die Leistungs- und Komfortversprechen jeweils als Anspruch des gesamten Unternehmens, ergänzt werden sie durch die daraus abgeleitete Handlungsverantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters:

- **Wir sind unverwechselbar:** Ich schaffe Atmosphäre durch mein Erscheinungsbild und mein persönliches Auftreten.

- **Wir sind ganz für Sie da:** Ich bin aufmerksam und erkenne die Wünsche meiner Kunden sofort.

- **Wir arbeiten effektiv:** Ich erledige Dinge schnell, unbürokratisch und wirkungsvoll.

- **Wir sind verlässlich:** Meine Verantwortung endet für mich erst mit der erfolgreichen Aufgabenerfüllung.

Abbildung 1: Komfort-Karten im E-Learning-Programm



■ Wir überzeugen durch Leistung: Ich beherrsche mein Fach und gewinne durch meine Professionalität.

■ Wir bleiben nicht stehen: Es macht mir Spaß, etwas zu leisten und ich entwickle mich durch ständiges Lernen.

■ Wir sind ein starker Partner: Mein Ziel ist der wirtschaftliche Erfolg meiner Tätigkeit.

Jede der sieben Komfort-Karten ruff kurze Foto-Sequenzen in einem fiktiven Finanzcenter auf, die typische Situationen aus dem Berateralltag nachstellen. Sich daran anschließende Aufgabeteile fordern den Mitarbeiter zu Aktionen auf, die der jeweiligen Situation angemessen sind.

Die Szenen wurden mit professionellen Schauspielern in einem Finanzcenter, also möglichst realitätsgetreu, fotografiert. Da die Arbeitsplätze der Mitarbeiter, die zugleich Lernplätze sind, nicht über eine Audioausstattung verfügen, werden die gesprochenen und gedachten Texte der handelnden Personen in Sprechblasen eingeblendet.

Durch entsprechende Kameraeinstellungen nimmt der Trainingsteilnehmer sowohl die Perspektive des Beraters als auch die des Kunden ein. Gestik und Mimik sind anschaulich gespielt und eingefangen, sodass Atmosphäre und Stimmungen quasi gefühlt werden können. Bei den anschließenden Fragen und Lerneinheiten ist dann der Mitarbeiter gefragt, wie er – ganz komfortorientiert – in der jeweiligen Situation agieren würde.

Training auf drei Ebenen

Das Kapitel „Wir sind ganz für Sie da“ beispielsweise behandelt das Thema Aufmerksamkeit gegenüber dem Kunden. Wie gehe ich als Privatkundenberaterin auf den Kunden zu, der im gut gefüllten Finanzcenter in der Warteschlange

schimpft? Wie signalisiere ich im Beratungsgespräch Zugewandtheit? Wie schaffe ich im Beratungsgespräch Atmosphäre? Wie kann ich Kunden zusätzlich begeistern, zum Beispiel mit einer unverhofft angereicherten Lesebrille? Gefragt ist hier nicht nur die Kenntnis der Komfortphilosophie und ihrer Elemente. Gefragt sind vor allem Menschenkenntnis, Einfühlungsvermögen, Fingerspitzengefühl. Denn auch ein Lächeln, eine freundliche Mimik, eine offene Armbewegung, kurz gesagt, eine positive nonverbale Kommunikation sorgt für das gute Gefühl des aufgehobenseins auf Seiten des Kunden (siehe Abbildung 2).

Das Kapitel „Wir bleiben nicht stehen“ widmet sich der professionellen Einstellung der Berater, zu der die souveräne Anwendung der Naspa-Finanzplanung gehört. Hier rekapituliert das Lernmedium überzeugende Argumente für die Finanzplanung, gibt Tipps für die Überwindung von Widerständen beim Kunden und für die grundsätzliche Transparenz im Gesprächsverlauf.

Beide Beispiele verdeutlichen, dass die Online-Komfortschulung die Mitarbeiter synchron stets auf den drei Ebenen anspricht und trainiert, die entscheidend sind auf dem Weg zum Qualitätsführer in Service und Dienstleistung:

■ Wissen durch richtige Anwendung der Beratungsinstrumente und praxisrelevante Auslegung der Komfortelemente.

■ Beziehung, indem die Wirkung des eigenen und des Kundenverhaltens gespiegelt und die Bedeutung nonverbaler Kommunikation betont wird.

■ Haltung und Einstellung zum Kunden und zur eigenen Professionalität durch entsprechend herausfordernde Entscheidungen in simulierten Szenen.

Denn gelebte Kompetenz – und damit die Basis von spürbarem Komfort – umfasst dreierlei: fachliches Wissen, die Erkenntnis, dass Kundengeschäfte immer auch Beziehungsgeschäfte sind, und das Bewusstsein unternehmerischen Denkens:

Abbildung 2: Foto-Sequenzen zeigen typische Situationen



Wer sich selbst um seine Professionalität und seine Qualifikation kümmert, trägt damit zum Unternehmenserfolg bei.

Vertiefung im Vertriebsseminar

Grundsätzlich entscheidet jeder Mitarbeiter selbst, wann er trainiert: mal in der Mittagspause oder wenn er sich kurz aus dem Kundenverkehr zurückziehen kann, mal ungestört zu Hause – Komfort also auch beim Lernen. Beim Online-Training „Komfort (er-)leben“ beträgt der persönliche Einsatz pro Lerneinheit (Komfort-Karte) maximal zehn Minuten; so kann die Weiterbildung gut in den Vertriebsalltag eingebaut werden.

Teilnehmer, die 80 Prozent aller Fragen richtig beantworten, erhalten als Nachweis ein Zertifikat zur Vorlage bei der Führungskraft. Sind alle Online-Trainings in der Naspa-NetAcademy erfolgreich absolviert,

wird gemeinsam mit dem Vorgesetzten über den nächsten möglichen Schritt der internen Qualifikation entschieden, zum Beispiel ein Vertriebsseminar, in dem die Mitarbeiter die online erworbene Kompetenz live trainieren und vertiefen.

Die Qualifikation der Berater erfolgt in engem Coaching durch die jeweilige Führungskraft. Um es sportlich zu formulieren: Den Vorgesetzten kommt beim Thema Weiterbildung die Rolle des Spielertrainers zu. Sie begleiten den Lernprozess ihrer Mitarbeiter, beobachten sie bei der Umsetzung im Arbeitsalltag, analysieren und

forcieren Leistungen, trainieren gelegentlich spontan, etwa mit einem Rollenspiel und koordinieren die berufliche Fortbildung in ihren Teams.

Neue Lern- und Leistungskultur

Unter dieser Regie haben kürzlich die über 340 Serviceberater der Naspa die Online-Schulung „Komfort (er-)leben“ absolviert – mit vollem Erfolg. Ihr Feedback bestätigt die didaktische und multimediale Qualität des Lernmediums: Es ist leicht zu bedienen, praxisnah und angemessen im

Schwierigkeitsgrad. Als besonders angenehm wurde die Ansprache der Trainingsteilnehmer empfunden: Der Ton der Schulung sei durchweg motivierend, respektvoll und voller Empathie – genau so, wie die Naspa ihren Kunden begegnen möchte.

So sehr die Comenius-Auszeichnung die Online-Komfort-Schulung auch exponiert – innerhalb der Naspa-Lernwelt ist sie ein Lernmedium von vielen. Wer überdurchschnittlich gut in der Beratung sein will, braucht qualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Deshalb hat die Nassauische Sparkasse eine umfangreiche interne Qualifizierungsoffensive gestartet. Kerngedanke ist eine neue Lern- und Leistungskultur: Mit einer systematischen Folge aufeinander aufbauender Online-Trainings, Fallstudien mit Fachinformationen, Praxisaufträgen und Lernerfolgstests in der Lernplattform „Naspa-NetAcademy“ bietet das Unternehmen seinen Beschäftigten ein Lernangebot zugeschnitten auf die Anforderungen jeder Vertriebsfunktion. Alle Angebote sind flexibel gestaltet, damit sie leicht in den Arbeitsalltag integriert werden können.

Ergänzt wird die Online-Qualifizierung durch Vertriebsseminare und ergänzende Qualifizierungsangebote. Dabei bleibt niemand sich selbst überlassen: Orientierung geben Weiterbildungspläne und Kompetenzprofile sowie das Coaching durch die Führungskraft. Bei aller Anpassungsfähigkeit der Lernmodule ist klar: Die kontinuierliche Verbesserung der eigenen Kompetenz und Professionalität, ist selbstverständlich. Gefragt sind Mitarbeiter mit Eigenverantwortung für ihr berufliches Werden: Beschäftigte werden heute – nicht nur in der Finanzbranche – immer mehr zu Unternehmern in eigener Sache, die sich selbst um ihre Qualifikation kümmern und so einen Beitrag zum Corporate Success, zum gemeinsamen Unternehmenserfolg leisten. Sie haben begriffen: Lernen ist nicht der Ausnahmefall, Lernen und Weiterbildung sind ständige Begleiter im Berufsalltag – ein Arbeitsleben lang. ■

Comenius-Siegel für E-Learning-Programme

Mit dem Comenius-Siegel für ihr Online-Training „Komfort (er-)leben“ hat die Nassauische Sparkasse (Naspa) eine der renommiertesten Auszeichnungen für informationstechnisch basierte Bildungsmedien erhalten, die im deutschsprachigen und im europäischen Raum vergeben wird. Die Naspa wurde für ihr Weiterbildungsmedium in der Sparte „Personalentwicklung, Weiterbildung, E-Learning“ mit dem „Comenius-EduMedia-Siegel 2010“ geehrt.

Seit 1995 fördert die Gesellschaft für Pädagogik und Information (GIP) in Berlin mit den „Comenius-EduMedia-Auszeichnungen“ alljährlich pädagogisch, inhaltlich und gestalterisch besonders wertvolle didaktische Multimediale Produkte. In diesem Jahr bewarben sich 140 Verlage und Einrichtungen aus ganz Europa, der Schweiz und China mit rund 170 Einreichungen um den Preis. Das Spektrum der multimedialen Lernprodukte reicht von Computerspielen und Lernprogrammen für Kinder und Erwachsene über Programme der Erwachsenenbildung bis hin zu Lernprogrammen auf Internetportalen gemeinnütziger und kommerzieller Anbieter.



Beurteilt werden die Inhalte und das didaktische Konzept der Produkte auf der Grundlage der Qualitätskriterien des Instituts für Bildung und Medien der GIP; wettbewerbsentscheidend sind unter anderem die Bildungsabsichten und -möglichkeiten, Lernarrangements, Design, Gestaltung, Bedienung und Nutzungskomfort der Produkte.

Die Entscheidung zur Vergabe der Comenius-Auszeichnungen trifft eine international besetzte Fachjury mit Medienexperten aus zehn europäischen Ländern. Nach Angaben der GIP beweisen die starke Beteiligung und die gewachsene Qualität der Produkte, dass die Bedeutung von E-Learning und Blended Learning in den verschiedenen Bildungsformen und beim Prozess des lebenslangen Lernens weiter gewachsen ist.

Benannt ist die Auszeichnung der GIP nach dem Philosophen, Theologen und Pädagogen Johann Amos Comenius (1592-1670), der als Begründer der Didaktik gilt und die erste systematisch aufgebaute Didaktik entwickelte.