

**Heft 5
2012**



GenoPE

Personalentwicklung in
Volksbanken und Raiffeisenbanken

Bankmanagement Mittleres Bankmanagement

GAW Rastede
Oldenburger Straße 118
26180 Rastede

Telefon 04402 93820
Telefax 04402 9382-93
E-Mail gawrastede@gweser-ems.de
Internet www.gawrastede.de

Einführung

Die Strukturen im Bankenmarkt verändern sich fortlaufend. Die Kunden fordern Top-Leistungen zu fairen Preisen. In allen Bankengruppen wird versucht, durch Ausgliederung von Teilbereichen Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Die Margen sinken und die Möglichkeiten für Preisgestaltungen verringern sich. Hinzu kommen hohe EDV-Kosten durch die Anpassung an den technologischen Fortschritt und zusätzliche Kosten durch aufsichtsrechtliche Reglementierungen, Ausfall- und Marktpreisrisiken. All diese Veränderungen machen eine effizientere Steuerung des Bankgeschäftes unumgänglich.

Um diese Veränderungen zu meistern, kommt der zweiten und dritten Führungsebene in der Bank eine wichtige Bedeutung zu. Sie sind gefordert, die strategischen Entscheidungen des Vorstandes mitzuvollziehen und im eigenen Verantwortungsbereich wirkungsvoll umzusetzen.

Für die zukünftigen Führungskräfte im Mittleren Bankmanagement bedeutet dies aber auch eine inhaltlich und qualitativ umfangreichere Ausbildung in den Bereichen:

- Selbstmanagement und Mitarbeitermanagement
- Strategie, Ertrags- und Vertriebsmanagement

Die Kern-Kompetenzen für eine erfolgreiche Tätigkeit im Mittleren Bankmanagement trainieren und vertiefen die zukünftigen Führungs- und Führungsnachwuchskräfte durch den Besuch unserer fünf Management-Bausteine. Nachgewiesen werden diese Kern-Kompetenzen durch die Teilnahme an der Kompetenzprüfung.

Mittleres Bankmanagement

MGB Management in Genossenschaftsbanken



Die Inhalte der fünf Management-Bausteine sind abgestimmt auf die in dem Bundesprojekt F&C – Funktionen & Competencies – dargestellten Zielsetzungen und Aufgaben für Leitungsfunktionen im Mittleren Management. Die Schwerpunkte liegen dabei auf einer erfolgsorientierten Mitarbeiterführung, sowie der ziel- und ertragsorientierten Planung und Steuerung der einzelnen Funktionsbereiche der Bank.

Zur Vorbereitung auf die einzelnen Seminare werden eLearning-SelbstLerneinheiten (eSL) angeboten. Diese GenoPE online-Kurse sind ein fester Bestandteil zur Vorbereitung auf die einzelnen Seminare und werden durch einen Betreuungs-Tutor* der GAW begleitet.

GenoPE ermöglicht die optimale Qualifizierung Ihrer Mitarbeiter*. Für eine Bildungsberatung kommen wir gerne zu einem persönlichen Gespräch in Ihr Haus.

Rastede, 04.10.2011

Ihre
GAW Rastede

Inhaltsverzeichnis

I. Mittleres Bankmanagement	Seite
	4 - 11
1. Entwicklungsweg Management	4
TQ TOP-Qualifikation Management	5 - 6
2. TQ1 Top-Qualifikation Selbstmanagement	5
3. TQ2 Top-Qualifikation Mitarbeitermanagement	6
MGB Management in Genossenschaftsbanken	7 - 10
4. MGB1 Unternehmenssteuerung	7
5. MGB2 Vertriebsmanagement	8
6. MGB3 Strategie- und Ertragsmanagement	9
7. MGBP Kompetenzprüfung Management	10
II. Zusatzangebote	
8. S-PFF Präsentation für Fach- und Führungskräfte	11
9. S-SEF Structogram® – Schlüssel zum Erfolg im Führungsalltag	12

Entwicklungsweg Management

Zielgruppe:

Führungskräfte, die im Mittleren Management für die ziel- und erfolgsorientierte Planung und Steuerung der Funktionsbereiche und der Geschäftsprozesse zuständig sind. Die Leitungsfunktion umfasst weiterhin die erfolgsorientierte Führung der Mitarbeiter sowie die Sicherstellung der Einhaltung der definierten Qualitätsstandards.



Teilnahme-Voraussetzung:

- Abschluss BC Fachwirt-Studium und mindestens einen GenoPE Kompetenznachweis nach Abschluss des Studiums: Beratungspass 3 bzw. Beratungspass PKF oder FK-Pass 2 bzw. FK-Zertifikat
- Abschluss BC-Aufbau-Studium bzw. vergleichbare Prüfungsleistungen
- Qualifizierter GenoPE Kompetenznachweis: Beratungspass 4 oder FK-Pass 3 oder FK-Zertifikat

TQ1 Selbstmanagement

Zielgruppe:

Leitung Mittleres Bankmanagement
Marktbereich, Marktfolgebereich, Betriebsbereich
Unternehmensplanung/ -steuerung (UPS)

Kenntnisvoraussetzungen:

Theoretische und praktische Erfahrung in der Präsentation und Gesprächsführung.

Bei fehlenden oder geringen Präsentationserfahrungen empfehlen wir vor der Seminarteilnahme den Besuch des 2-tägigen S-PFF-Spezialmoduls Präsentation für Fach- und Führungskräfte (siehe Seite 11)

Ziel:

Mittleres Bankmanagement

Titel: Bankbetriebswirt* *Management VR*

Zielsetzung:*

Die Teilnehmer ergänzen und vertiefen die für eine erfolgsorientierte Führung von Mitarbeitern im Mittleren Management notwendigen praktischen Kenntnisse mit dem Schwerpunkt Selbstmanagement und trainieren anhand umfangreicher Übungen diese Fähigkeiten.

Seminarvorbereitung: Selbstlernaufgaben – eSL

Prüfungsmodalitäten: siehe Seite 10

Seminartage: 5

Inhalte:

1. Die Rolle der Führungskraft

- Strategische, ausführende und strukturelle Aufgaben und Kompetenzen
- Das Selbstverständnis als Personalentwickler und Prozessgestalter

2. Konflikt-Managementtechniken

- Die Führungskraft als externer und interner Vermittler
- Ursachen und Entstehung von Konflikten
- Das Konfliktgespräch als Chance im Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen und Kunden

3. Präsentationstechniken für Führungskräfte

- Vertiefung der rhetorischen Kenntnisse
- Einsatz von speziellen Präsentationsmitteln
- Überzeugen durch Verkaufen der eigenen Persönlichkeit
- Repräsentation der Bank:
Hinweise zur Durchführung von Kunden- und Mitarbeiterveranstaltungen
- Praktische Übungen und Training

4. Sich selbst organisieren

- Effektive Zeitplanung
- Wissensmanagement
- Umgang mit Störfaktoren und Zeitdieben
- Setzen von Prioritäten / Arbeitsteilung
- Lösungshinweise und Praxistipps für die Umsetzung am Arbeitsplatz

5. Projektmanagement

- Projektdefinition und -planung
- Auftragsspezifikation
- Vorgehensmodelle und Umsetzungstools
- Methoden der Aufwandsschätzung
- Termin-, Ablauf- und Ressourcenplanung
- Projektkontrolle und -steuerung
- Berichts- und Dokumentationssystem
- Qualitätsmanagement

TQ2
Mitarbeitermanagement

Zielgruppe:

Leitung Mittleres Bankmanagement
Marktbereich, Marktfolgebereich, Betriebsbereich
Unternehmensplanung/ -steuerung (UPS)

Kenntnisvoraussetzungen:

Kennen und anwenden der Inhalte TQ1
Teilnahme Structogram® - Training

Structogram® - Training ist Bestandteil der Seminare
KBT2, S-SEF (siehe Seite 12) bzw. JobTraining (als
Inhouse-Veranstaltung)

Ziel:

Mittleres Bankmanagement

Titel: Bankbetriebswirt* *Management VR*

Zielsetzung:*

Die Teilnehmer ergänzen und vertiefen die für eine erfolgsorientierte Führung von Mitarbeitern im Mittleren Management notwendigen praktischen Kenntnisse mit dem Schwerpunkt Mitarbeitermanagement und trainieren anhand umfangreicher Übungen diese Fähigkeiten.

Seminarvorbereitung: Selbstlernaufgaben – eSL

Prüfungsmodalitäten: siehe Seite 10

Seminartage: 10

Inhalte:

1. Führungsverantwortung wahrnehmen

- Rollenerwartungen an die Führungskraft
- Triogram® als Schlüssel zur Kenntnis der Persönlichkeitsstruktur von Mitarbeitern und zur Optimierung der Sozialkompetenz
- Eigenes Führungsverhalten erkennen und definieren

2. Führungsstile

- Führungsstile in Abhängigkeit vom Entwicklungsstand der Mitarbeiter
- Führen nach Leistungs- und Mitarbeiterorientierung

3. Führungsinstrumente

- Führungsinstrumente: Information, Motivation Zielvereinbarung, Delegation, Kontrolle

4. Teams entwickeln und steuern

- Erfolgsfaktoren einer Gruppe
- Die Bedeutung von Feedbacks
- Reaktionen von Gruppen und Führungsstilen
- Intrinsische und extrinsische Motive
- Die Bedeutung von Eigenmotivation
- Partnerschaftliche Kommunikation

5. Mitarbeitergespräche führen

- Regeln guter Gesprächsführung
- Aktives Zuhören
- Führen durch Mitarbeitergespräche
- Umgang mit Konflikten
- Training von Mitarbeitergesprächen

6. Moderationstechniken für Führungskräfte

- Steuerung von Entscheidungsprozessen mit Hilfe der Moderationsmethode
- Organisatorische Vorbereitung
- Bedeutung von Visualisierungstechniken
- Aufbau und Phasen einer Moderation
- Abfragetechniken und Problembearbeitung
- Ergebnisorientierung

7. Konflikte im Führungsalltag meistern

- Mögliche Konfliktsituationen
- Verhaltensmuster in Konflikten erkennen
- Erarbeitung von Lösungsansätzen
- Zielführende Argumentationstechniken
- Negatives positiv vermitteln
- Konflikte als Unbeteiligter moderieren

MGB1
Unternehmenssteuerung

Zielgruppe:

Leitung Mittleres Bankmanagement
Marktbereich, Marktfolgebereich, Betriebsbereich
Unternehmensplanung/ -steuerung (UPS)

Kenntnisvoraussetzungen:

Abschluss BankCOLLEG oder vergleichbare Kompetenzen; umfangreiche Fach-Kenntnisse der Bankwirtschaft

Ziel:

Mittleres Bankmanagement

Titel: Bankbetriebswirt* *Management VR*

Zielsetzung:*

Die Teilnehmer ergänzen und vertiefen ihre Kenntnisse für eine ziel- und erfolgsorientierte Planung und Steuerung eines Funktionsbereiches im Mittleren Management. Sie lernen, diese Management- und Steuerungstechniken anwendungsorientiert einzusetzen, um die Entwicklung der Bank zu fördern.

Schwerpunktmäßig werden in diesem ersten Seminareil die Kenntnisse in der Beurteilung und Bewertung ausgewählter Positionen eines Bank-Jahresabschlusses vertieft, um aktiv und gestalterisch im dritten Teil (MGB3) über bilanzpolitische Maßnahmen mitentscheiden zu können.

Seminarvorbereitung: Selbstlernaufgaben – eSL

Prüfungsmodalitäten: siehe Seite 10

Seminartage: 5½

Inhalte:

1. Grundwerte der genossenschaftlichen Unternehmenskultur und -strategie

- Betriebswirtschaftliche Bedeutung von Kultur und Strategie
- Unternehmerische Erfolgsfaktoren
- Vorgehensweise bei der strategischen Planung und der Festlegung von Bankzielen
- Entwicklung und Einführung einer Unternehmenskultur
- Zusammenhang zwischen Kultur und Leitbild

2. Organisation

- Grundlagen, Ziele und gesetzliche Anforderungen an die Bankorganisation
- Aufbau- und Ablauforganisation in Genossenschaftsbanken
- Geschäftsprozessoptimierung
- Organisationsentwicklung

3. Besonderheiten des Jahresabschlusses

- Rechnungswesen und Jahresabschluss als Basis für die Unternehmenssteuerung
- Beurteilung und Bewertung ausgewählter Bilanzposten (Aktiva / Passiva) und Posten der Gewinn- und Verlustrechnung anhand eines Muster-Jahresabschlusses
- Praktische Übungen

4. Führungsinstrument IKS

- Rechtsnormen und Zielsetzung
- Betriebsfunktionen zur Gewährleistung eines IKS
- Aufgaben des IKS
- Betriebliche Ausgestaltung des IKS
- Kontrollmaßnahmen zur Wahrung der Datenintegrität (Kontrollkonzept)

MGB2 Vertriebsmanagement

Zielgruppe:

Leitung Mittleres Bankmanagement
Marktbereich, Marktfolgebereich, Betriebsbereich
Unternehmensplanung / -steuerung (UPS)

Kenntnisvoraussetzungen:

Abschluss BankCOLLEG oder vergleichbare Kompetenzen; umfangreiche Fach-Kenntnisse der Bankwirtschaft

Ziel:

Mittleres Bankmanagement

Titel: Bankbetriebswirt* *Management VR*

Zielsetzung:*

Die Teilnehmer sind in der Lage, ein Vertriebskonzept unter Berücksichtigung der geschäftspolitischen Ziele der eigenen Bank zu erstellen und dessen Durchführung zu gestalten.

Die Teilnehmer erkennen die Notwendigkeit eines strukturierten Vorgehens bei der Kundenbetreuung. Sie sehen den Stellenwert der Kundenorientierung als strategischen Erfolgsfaktor im Vertrieb.

Seminarvorbereitung: Selbstlernaufgaben – eSL

Prüfungsmodalitäten: siehe Seite 10

Seminartage: 5½

Inhalte:

1. Vertriebsmanagement

- Von Bankzielen zu Vertriebskonzepten
- Ziele und Wettbewerbsstrategie
- Zielgruppen und Kundensegmentierung
- Inhalt und Aufbau eines Vertriebskonzeptes
- Erarbeitung von Vertriebskonzepten und Umsetzungsstrategien
- Grundlagen des Marketing-Mix
- Operative Umsetzung für Finanzdienstleister
- Vertriebswege für Finanzdienstleistungen
- Produkt- und Servicepolitik

2. Vertriebscoaching

- Selbstbild des Coaches
- Voraussetzungen für erfolgreiches Coaching
- Aufgaben des Coaches im Rahmen des Vertriebsmanagements
- Vorbereitung und Planung von Coachingprozessen
- Ausrichtung des Coachingprozesses auf die unterschiedlichen Vertriebsebenen
- Gestaltung des eigenen Coachingstils
- Steuerung des Coachingprozesses in den einzelnen Gesprächsphasen
- Zielvereinbarungen und Kontrollmechanismen
- Praxisbeispiele

3. Vertriebscontrolling

- Definition Vertriebscontrolling
- Ziele eines Vertriebscontrollingsystems
- Anforderungen an ein Vertriebscontrollingsystem aus praktischer Sicht
- Ertragsorientierte Vertriebssteuerung als Basis für effizientes Vertriebscontrolling
- Zeithorizonte für Vertriebscontrollingmaßnahmen
- Elemente eines Vertriebscontrollingsystems
- Kontrollintensität von Vertriebsaktivitäten

4. Change Management

- Rahmenbedingungen
- Schlüsselfaktoren erfolgreicher Veränderungsprozesse in Genossenschaftsbanken
- Instrumente und Verfahren der Unternehmensentwicklung
- Prozessorientierte Steuerung

MGB3
Strategie- und Ertragsmanagement

Zielgruppe:

Leitung Mittleres Bankmanagement
Marktbereich, Marktfolgebereich, Betriebsbereich
Unternehmensplanung/ -steuerung (UPS)

Kenntnisvoraussetzungen:

Abschluss BankCOLLEG oder vergleichbare
Kompetenzen; umfangreiche Fach-Kenntnisse
der Bankwirtschaft

Bei fehlenden oder geringen Präsentationserfahrungen empfehlen wir vor der Seminarteilnahme den Besuch des 2-tägigen S-PFF Trainingsmoduls Präsentation für Fach- und Führungskräfte (siehe Seite 11)

Ziel:

Mittleres Bankmanagement

Titel: Bankbetriebswirt* *Management VR*

Zielsetzung:*

Die Teilnehmer ergänzen und vertiefen ihre Kenntnisse für eine ziel- und erfolgsorientierte Planung und Steuerung eines Funktionsbereiches im Mittleren Management. Sie lernen, diese Management- und Steuerungstechniken anwendungsorientiert einzusetzen, um die Entwicklung der Bank zu fördern.

Seminarvorbereitung: Selbstlernaufgaben – eSL

Prüfungsmodalitäten: siehe Seite 10

Seminartage: 15 ½

Inhalte:

1. Personalmanagement / Personalentwicklung

- Aufgaben des Personalmanagements
- Mitarbeiter qualifizieren
- Individualarbeitsrecht
- Organisations- und Personalentwicklung
- Funktionsbezogene Anforderungsprofile
- Leistungs- und Potenzialbeurteilung

2. Bank-Bilanzpolitik

- Ziele der Bilanzpolitik
- Instrumente der Bilanzpolitik
- Bankbilanzanalyse

3. Volkswirtschaft

- Einflüsse der volkswirtschaftlichen Entwicklung auf das Bankgeschäft
- Die Geldpolitik der Europäischen Zentralbank
- Die aktuelle wirtschaftspolitische Situation

4. Methoden und Prozesse der Banksteuerung

- Anforderungen und Zielgrößen der Banksteuerung
- Überblick über die Banksteuerung mit VR-Control
- Kundengeschäftssteuerung
- Adressrisikosteuerung
- Marktpreisrisikosteuerung
- Barwertige Ergebnisbetrachtung
- Banksteuerung als Führungsinstrument

5. Banksimulation boss

- Computergesteuerte Banksimulation unternehmerischer Entscheidungsprozesse:
 - bilanzwirksames Kundengeschäft
 - Anlage/ReFi am Geld- und Kapitalmarkt
 - Dienstleistungsgeschäft
 - sonstige Entscheidungsmöglichkeiten

Kompetenzprüfung Management

Mittleres Bankmanagement

Die Kompetenzprüfung Mittleres Bankmanagement besteht aus drei schriftlichen Prüfungen, zwei praktischen Prüfungen und einer praktischen Abschluss-Prüfung. Die Ergebnisse dieser Teil-Prüfungen einschließlich der Abschluss-Note werden in dem Abschluss-Zeugnis ausgewiesen.

TQ1 Selbstmanagement

- | | |
|------------------------------|---|
| Prüfungsvorbereitung: | <ul style="list-style-type: none">• eSL, Kernmodul TQ1 |
| Praktische Prüfungen: | <ul style="list-style-type: none">• Zeitmanagement: Postkorbbearbeitung• Präsentation mit mündlicher Prüfung |
| Prüfungsdauer: | <ul style="list-style-type: none">• 1 Tag |
| Prüfungsnachweis: | <ul style="list-style-type: none">• Note per E-Mail |

TQ2 Mitarbeitermanagement

- | | |
|------------------------------|--|
| Prüfungsvorbereitung: | <ul style="list-style-type: none">• eSL, Kernmodul TQ2 |
| Praktische Prüfungen: | <ul style="list-style-type: none">• Bearbeitung und Präsentation einer Fallstudie Mitarbeitermanagement• Mitarbeitergespräche vorbereiten und zielorientiert führen |
| Prüfungsdauer: | <ul style="list-style-type: none">• 1 Tag |
| Prüfungsnachweis: | <ul style="list-style-type: none">• Note per E-Mail |

MGB1 Unternehmenssteuerung

- | | |
|------------------------------|---|
| Prüfungsvorbereitung: | <ul style="list-style-type: none">• eSL, Kernmodul MGB1 |
| Schriftliche Prüfung: | <ul style="list-style-type: none">• Klausur |
| Prüfungsdauer: | <ul style="list-style-type: none">• ½ Tag |
| Prüfungsnachweis: | <ul style="list-style-type: none">• Note per E-Mail |

MGB2 Vertriebsmanagement

- | | |
|------------------------------|---|
| Prüfungsvorbereitung: | <ul style="list-style-type: none">• eSL, Kernmodul MGB2 |
| Schriftliche Prüfung: | <ul style="list-style-type: none">• Klausur |
| Prüfungsdauer: | <ul style="list-style-type: none">• ½ Tag |
| Prüfungsnachweis: | <ul style="list-style-type: none">• Note per E-Mail |

MGB3 Strategie- und Ertragsmanagement

- | | |
|---|---|
| Prüfungsvorbereitung: | <ul style="list-style-type: none">• eSL, Kernmodul MGB3 |
| Schriftliche Prüfung: | <ul style="list-style-type: none">• Klausur |
| Prüfungsdauer: | <ul style="list-style-type: none">• ½ Tag |
| Praktische Abschluss-Prüfungen:
Die Ø-Note der schriftlichen TQ- und MGB-Prüfungen muss mindestens 4,30 betragen. | <ul style="list-style-type: none">• Präsentation mit Ergänzungsprüfung• Zwei Fachprüfungen• 1 Tag |
| Prüfungsnachweise: | <ul style="list-style-type: none">• Abschluss-Zeugnis• Abschluss-Urkunde
Bankbetriebswirt/in Management VR |
-

S-PFF
Präsentation für Fach- und Führungskräfte

Zielgruppen:

Fach- und Führungskräfte aus dem Markt, der Marktfolge, dem Betriebsbereich und der Unternehmensplanung/ -steuerung (UPS).

Das Spezialmodul dient zur Vorbereitung auf die Kompetenzprüfungen Beratungspass 4; Beratungspass PKF; FK-Pass 3; FK-Zertifikat 3 und Mittleres Bankmanagement.

Wir empfehlen den Besuch dieses Moduls, soweit bisher keine vergleichbaren Kenntnisse vorliegen.

Zielsetzung:

Die Teilnehmer bereiten Präsentationen für unterschiedliche Zielgruppen innerhalb und außerhalb der Bank professionell vor. Sie überzeugen die Zuhörer durch die Wirkung ihrer eigenen Person und durch den Einsatz moderner Präsentationstechniken.

Seminartage: 2

Inhalte:

- Ziele der Präsentation
- Auswahl der richtigen Zielgruppe
- Tipps zur Vorbereitung
- Schritte zur freien Rede
- Die „3-Schritt-Überzeugungsrede“
- Vier Dimensionen der Verständlichkeit
- Verknüpfung von Inhalt und Wirkung von Informationen
- Rhetorik und teilnehmerorientiertes Sprechen
- Selbstmotivation des Präsentators
- Souveränes Verhalten bei Pannen und Störungen
- Überzeugende Argumentation
- Bedeutung der Körpersprache und bewusster Einsatz von Mimik und Gestik
- Kreativer Umgang mit Medien, Handhabung, Vor- und Nachteile
- Multimediale Präsentationsformen
- Wichtige Visualisierungsregeln
- Effekte erzielen durch Farben und Formen, Symmetrie, Reihung, Rhythmus
- Praxisübungen mit Feedback

S-SEF
Structogram® – Schlüssel zum Erfolg im Führungsalltag

Zielgruppen:

Fach- und Führungskräfte aus dem Markt, der Marktfolge, dem Betriebsbereich und der Unternehmensplanung/ -steuerung (UPS).

Das Spezialmodul dient zur Vorbereitung auf das Seminar Mitarbeitermanagement TQ2. Die Absolvierung des Seminars Structogram® wird im Seminar TQ2 vorausgesetzt.

Zielsetzung:

Erfolg im Führungsalltag ist weder an bestimmte Persönlichkeitsmerkmale noch an bestimmte Methoden gebunden, sondern ergibt sich aus der optimalen Verwirklichung des individuellen Persönlichkeitspotenzials. Das Seminar dient Führungskräften dazu, ihre Individualität zu erkennen und zu fördern und diese Erkenntnisse gezielt und erfolgreich im Führungsalltag einzusetzen. Das Structogram® als Ergebnis der Biostrukturanalyse macht die individuellen Stärken der Persönlichkeit offensichtlich und eröffnet Chancen, um ungenutzte Potenziale gezielt zu fördern.

Nutzen für die Bank:

- Besseres Verständnis der Führungskräfte für die Individualität der Mitarbeiter
- Konstruktivere Zusammenarbeit
- Positive Auswirkungen auf Teamfähigkeit und Betriebsklima
- Bewusster Einsatz individueller Stärken in der Mitarbeiterführung
- Individuelles Eingehen auf unterschiedliche Mitarbeitercharaktere

Seminardauer: 1 Tag

Inhalte:

- Was macht Menschen erfolgreich?
- Bedeutung der Authentizität für die Persönlichkeitsentwicklung
- Wissenschaftliche Grundlagen
- Persönliche Biostrukturanalyse / Structogram®
- Ziele, Chancen und Nutzen der Biostrukturanalyse für die individuelle Personalentwicklung und das eigene Berufsbild
- Bedeutung und Anwendung der Biostrukturanalyse in der Mitarbeiterführung