



Kompetenzprofil Führungsposition Leiter Personal

Bogen zur Positionierung

Landshut, März 2011



Sparkassenverband Bayern
Sparkassenakademie

Teilunternehmerprofil	3	2	1	0
1.1 Geschäftspolitik <ul style="list-style-type: none"> ▪ ist in der Lage, auf Basis der Geschäftsstrategie eine praxiswirksame Personalstrategie vorzulegen ▪ weiß „wie das Geschäft funktioniert“ und kann dem Vorstand adäquater Gesprächspartner und Ratgeber zu Strategiethemen sein ▪ sorgt für das konsequente Umsetzen seiner Aufgaben aus der geschäftspolitischen Strategie 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Unternehmerische Haltung <ul style="list-style-type: none"> ▪ geht offensiv in Verantwortung für seine Aufgaben und Mitarbeiter ▪ entwickelt strukturierte Lösungsalternativen und behält den Blick für das Wesentliche ▪ gestaltet Ablaufprozesse effizient und kostengünstig, auch mit Blick auf Outsourcing-Strategien 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Risiko- und Chancenorientierung <ul style="list-style-type: none"> ▪ kann Risiken und Chancen in seiner Zuständigkeit fundiert einschätzen ▪ sorgt ggf. für adäquate Umsetzung der Risikostrategie ▪ nutzt Chancen frühzeitig und proaktiv in seinem Aufgabenbereich 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 Veränderungskompetenz <ul style="list-style-type: none"> ▪ erkennt und versteht Veränderungsnotwendigkeiten und leitet daraus konkrete Veränderungsvorhaben ab ▪ ist in der Lage proaktiv Veränderungsvorhaben, die sein Verantwortungsgebiet betreffen, zu initiieren ▪ weiß um die Wirkung größerer Veränderungen auf das eigene Befinden und das der betroffenen Mitarbeiter. Erlebt Veränderungen als gestaltbare Herausforderungen und vermittelt dies auch den Mitarbeitern 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5 Handlungsfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> ▪ weiß, wie Abläufe in der Sparkasse wirklich funktionieren und schätzt Wirkungen realistisch ein ▪ bleibt auch in schwierigen Situationen handlungs- und entscheidungsfähig und gibt den betroffenen Mitarbeiter Orientierung ▪ koordiniert das Tagesgeschäft und die Projektumsetzung in einer Art, das beides vorangeht und die Mitarbeiter leistungsfähig bleiben 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Scorewert				

- 3 - Sehr stark. Dieser Anforderung zu 100 % gewachsen.
- 2 - Bis auf wenige Punkte fähig und bereit, das zu erfüllen. Für eine Spitzenleistung in dieser Anforderung Unterstützung erforderlich.
- 1 - Tut sich schwer bei dieser Anforderung. Intensive Unterstützung und Entwicklung erforderlich.
- 0 - Diese Anforderung wird jetzt und wohl in den nächsten 2 - 3 Jahren nicht erfüllt.

Steuerung des Aufgabengebietes	3	2	1	0
2.1 Kosten- und ertragsorientierte Haltung <ul style="list-style-type: none"> ▪ orientiert seine Entscheidungen und die Aufgabenwahrnehmung seines Teams an der Ausrichtung der Sparkassen im Wettbewerb ▪ verfügt über das notwendige Fach Know-how in Personalverwaltung, -entwicklung und -betreuung, um den von ihm verantworteten Bereich führen und steuern zu können ▪ stellt kostenadäquate Vorgehensweise in seinem Verantwortungsbereich sicher, 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Steuern und gestalten <ul style="list-style-type: none"> ▪ kann Informationen und Situationen strukturieren und lösungsorientiert interpretieren ▪ geht an den Nahtstellen zwischen den Unternehmenseinheiten in Verantwortung und wird initiativ, wenn Optimierungsbedarf deutlich wird (z. B. Markt und Marktfolge) ▪ ist in der Lage, Projekte professionell und effizient zu gestalten und zu leiten 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. Dienstleistungsorientierung und Zusammenarbeit <ul style="list-style-type: none"> ▪ versteht sich und sein Team als Dienstleister innerhalb der Sparkasse – gegenüber Vorstand und/oder Markteinheiten ▪ sucht aktiv die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmenseinheiten, um Entwicklungen und Problemlösungen voranzutreiben ▪ setzt vereinbarte Standards (Qualität, Erreichbarkeit, Dienstleistungsversprechen) konsequent um und fordert sie von seinen Mitarbeitern ein 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Aktive und initiativ Aufgabengestaltung <ul style="list-style-type: none"> ▪ sorgt für klare und faire Aufgabenverteilung innerhalb seiner Teams ▪ entwickelt aktiv und initiativ sein Aufgabenfeld weiter ▪ erkennt Schwachstelle in seinem Aufgabenbereich und stellt zügige Behebung sicher 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5 Umsetzungsstärke <ul style="list-style-type: none"> ▪ schafft über klare Anforderungen und Erfolgskriterien Relevanz und gibt so Orientierung ▪ verfügt über ein fundiertes Urteilsvermögen und lebt Entscheidungsstärke und -freude vor ▪ stellt die Umsetzung getroffener Entscheidungen sicher; sorgt dafür, dass Neuerungen dauerhaft und ohne Verflachung genutzt werden 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Scorewert				

- 3 - Sehr stark. Dieser Anforderung zu 100 % gewachsen.
 2 - Bis auf wenige Punkte fähig und bereit, das zu erfüllen. Für eine Spitzenleistung in dieser Anforderung Unterstützung erforderlich.
 1 - Tut sich schwer bei dieser Anforderung. Intensive Unterstützung und Entwicklung erforderlich.
 0 - Diese Anforderung wird jetzt und wohl in den nächsten 2 - 3 Jahren nicht erfüllt.

Führungsstärke	3	2	1	0
3.1 Akzeptanz als Führungskraft <ul style="list-style-type: none"> ▪ baut selbst eine innere Haltung auf, die Überzeugung, Kraft und Verantwortung ausstrahlt ▪ ist kommunikativ überzeugend, Sprechen und Handeln fallen zusammen ▪ versteht es Mitarbeiter von Entscheidungen zu überzeugen 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Zielmanager <ul style="list-style-type: none"> ▪ formuliert klare, schlüssige Ziele für seine Teams bzw. für Mitarbeiter ▪ delegiert die für die Zielerreichung notwendigen Kompetenzen und Handlungsspielräume ▪ hinterfragt laufend und konsequent die Zielerreichung und greift ggf. steuernd ein 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Mitarbeiter befähigen und coachen <ul style="list-style-type: none"> ▪ knüpft am Können und Wollen der Mitarbeiter an, macht Vorschläge zur Leistungsverbesserung, gibt regelmäßig Feedback und unterstützt die Mitarbeiter beim weiteren Ausbau ihrer Kompetenzen ▪ Unterstützt die Mitarbeiter (entsprechend deren Reifegrad) durch persönliches Coaching on the job/ off the job ▪ stellt sicher, dass die Mitarbeiter für ihr Aufgabengebiet die Verantwortung übernehmen 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 Zusammenarbeit und Ko-Orientierung <ul style="list-style-type: none"> ▪ sorgt dafür, dass unter seinen Mitarbeitern ein gemeinsames Verständnis/Bild in Bezug auf die Ziele und deren Erreichung entsteht ▪ zeigt Interesse an seinen Mitarbeitern, geht auf sie ein, bezieht seine MA in die Planung der weiteren Arbeitsschritte mit ein und bringt die Gruppe dazu, sich für gemeinsame Ziele zu engagieren ▪ schafft ein Gefühl von Zusammengehörigkeit unter den Mitarbeitern der verantworteten Einheit 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5 Unternehmenskultur gestalten <ul style="list-style-type: none"> ▪ vermittelt Kompetenz- und Leistungsorientierung im Team ▪ sorgt über Instrumente (z. B. Zielvereinbarungs-/ Beurteilungssysteme) und Prozesse (z. B. Coachingprozesse) für die angestrebte Kultur ▪ trägt Meinungsverschiedenheiten und Konflikte konstruktiv aus 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Scorewert				

- 3 - Sehr stark. Dieser Anforderung zu 100 % gewachsen.
2 - Bis auf wenige Punkte fähig und bereit, das zu erfüllen. Für eine Spitzenleistung in dieser Anforderung Unterstützung erforderlich.
1 - Tut sich schwer bei dieser Anforderung. Intensive Unterstützung und Entwicklung erforderlich.
0 - Diese Anforderung wird jetzt und wohl in den nächsten 2 - 3 Jahren nicht erfüllt.

Persönlichkeit	3	2	1	0
4.1. Selbststeuerung <ul style="list-style-type: none"> ▪ handelt ruhig und bestimmt auch in Konfliktsituationen ▪ kann mit Unsicherheiten im Umfeld und bei Entscheidungen, mit widersprüchlichen Informationen und Zielkonflikten konstruktiv, selbstmotiviert und motivierend umgehen ▪ kann konstruktiv mit eigenen Stärken und Schwächen umgehen und übernimmt Verantwortung auch bei Misserfolgen 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 Eigene Entwicklung <ul style="list-style-type: none"> ▪ holt Rückmeldungen über sich selbst ein und nutzt sie für die eigene Entwicklung ▪ aktualisiert in einem kontinuierlichen Prozess sein Know-how, lernt kontinuierlich, auch aus Erfahrungen ▪ ist offen für persönliche Veränderungen und Weiterentwicklungen, verfügt dabei über hohe eigene Lernbereitschaft und -fähigkeit 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 Umgang mit anderen <ul style="list-style-type: none"> ▪ ist sensibel für die Wirkung, die er auf andere hat ▪ kann zwischenmenschliche Beziehungen auf intelligente Weise beurteilen und steuern. Hierzu gehören die Absichten anderer zu erkennen und die möglichen Folgen des eigenen Handelns zu bedenken ▪ schätzt und unterstützt die Beiträge, die seine MA und andere einbringen 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4 Persönliche Orientierung <ul style="list-style-type: none"> ▪ verhält sich in jeder Hinsicht so wie es von den Mitarbeitern erwartet wird: ist Vorbild ▪ zeigt hohe (auf den Erfolg der Sparkasse gerichtete) Eigenmotivation und Erfolgsorientierung ▪ ist initiativ und pro-aktiv, braucht niemanden, der anstößt, Dinge im Sinne der Sparkasse voranzutreiben 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5. Umgang mit Druck <ul style="list-style-type: none"> ▪ bleibt auch in schwierigen Situationen stabil und handlungsfähig ▪ schätzt bei Erfolgen und Misserfolgen Verantwortlichkeiten (auch eigene) unvoreingenommen ein und zieht adäquate Schlussfolgerungen ▪ hält sich selbst psychisch und physisch gesund 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Scorewert				

- 3 - Sehr stark. Dieser Anforderung zu 100 % gewachsen.
2 - Bis auf wenige Punkte fähig und bereit, das zu erfüllen. Für eine Spitzenleistung in dieser Anforderung Unterstützung erforderlich.
1 - Tut sich schwer bei dieser Anforderung. Intensive Unterstützung und Entwicklung erforderlich.
0 - Diese Anforderung wird jetzt und wohl in den nächsten 2 - 3 Jahren nicht erfüllt.