



# Kompetenzprofil Management

## Bogen zur Positionierung

Landshut, März 2011



Sparkassenverband Bayern  
Sparkassenakademie

---

<b>Unternehmerprofil</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>1.1 Geschäftspolitik</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ist in der Lage, Strategien für das eigene Haus abzuleiten und zu formulieren. Bezieht sich dabei auf Marktentwicklungen und Impulse/Konzepte des DSGVO/SVB</li> <li>▪ hat ausgeprägtes geschäftspolitisches Know-how und weiß „wie das Geschäft funktioniert“, lässt aktuelle Kenntnisse aus Politik und Kultur in die geschäftspolitische Arbeit einfließen</li> <li>▪ sorgt für ein Marktprofil der Sparkassen vor Ort durch das konsequente Umsetzen der von ihm entwickelten geschäftspolitischen Strategie</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>1.2 Unternehmerische Haltung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ geht offensiv in Verantwortung für Ergebnis, Kunden und Mitarbeiter</li> <li>▪ entwickelt strukturierte Lösungsalternativen und behält den Blick für das Wesentliche</li> <li>▪ gestaltet Ablaufprozesse effizient und kostengünstig. Ist in der Lage zu entscheiden, welche Prozesse das Haus selbst vorhält, welche ausgelagert und welche zugekauft werden sollen</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>1.3 Risiko- und Chancenorientierung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kann Risiken und Chancen in seiner Zuständigkeit fundiert einschätzen und Chancen nutzen</li> <li>▪ setzt die Risikostrategie seines Hauses konsequent um</li> <li>▪ handelt kostenbewusst in Abhängigkeit von den Möglichkeiten Ergebnisse zu erzielen/ zu steigern</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>1.4 Veränderungskompetenz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ erkennt Veränderungsnotwendigkeiten, legt dabei Ergebnisse z. B. aus Servicebarometer, Testkäufen, Prozessanalysen zugrunde und leitet daraus konkrete Veränderungsvorhaben ab</li> <li>▪ ist in der Lage Veränderungsvorhaben zu initiieren, in dem er für multiplizierbare, umsetzbare Konzepte sorgt</li> <li>▪ 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. Kann mit der Innenseite von Veränderungen kompetent umgehen</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>1.5 Handlungsfähigkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ weiß, wie Abläufe in der Sparkasse wirklich funktionieren und schätzt Wirkungen realistisch ein</li> <li>▪ bleibt auch in turbulenten Situationen handlungs- und entscheidungsfähig und gibt den betroffenen Mitarbeiter Orientierung</li> <li>▪ koordiniert das Tagesgeschäft und die Projektumsetzung in einer Art, dass beides vorangeht und die Mitarbeiter leistungsfähig bleiben</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Scorewert</b>				

- 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.

<b>Managementkompetenz – Steuerung der Sparkasse im Markt</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>2.1 Kosten-, ertrags- und risikoorientierte Haltung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sorgt dafür, dass Kunden- und Sparkasseninteressen im gleichen Maße abgewogen werden inklusive einer ökonomischen Betreuung der Kunden nach Geschäftsfeld</li> <li>▪ verfügt über das notwendige Fach Know-how, um den von ihm verantworteten Bereich führen und steuern zu können. (z. B. zu komplexen Kreditentscheidungen – auch für den Vertretungsfall)</li> <li>▪ stellt kosten- und risikoadäquate Preisfindung in seinem Verantwortungsbereich sicher, sorgt für Umsetzung der Risikostrategie</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2.2 Steuern und gestalten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kann komplexe Informationen und Situationen fundiert strukturieren und interpretieren, steuert und führt auch über Kennzahlen, Konzepte und Systeme</li> <li>▪ geht an den Nahtstellen zwischen den Einheiten in Verantwortung und wird initiativ, wenn Optimierungsbedarf deutlich wird.</li> <li>▪ verfügt über die notwendigen Kenntnisse, wie in der Finanzgruppe die beteiligten Organisationen in ökonomischer Weise zusammenspielen sollen, arbeitet intensiv mit den Kooperationspartnern zusammen und nutzt deren Produkte und Prozesse</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2.3. Öffentlichkeits- und Netzwerkarbeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ repräsentiert persönlich die Sparkasse in der Region</li> <li>▪ macht aktiv Pressearbeit und hält Kontakt zu den einflussreichen Verbänden, Einrichtungen</li> <li>▪ baut Netzwerke zu Multiplikatoren im Markt, eröffnet sich damit Marktchancen, fördert dieses Vorgehen auch bei seinen Führungskräften</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2.4 Aktive Marktbearbeitung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ hat die Haltung und die Fähigkeit den bestehenden Marktanteil zu sichern und weiter auszubauen; richtet bei Entscheidungen den Fokus auf die Wirkung im Markt</li> <li>▪ kann die Kundenstruktur in seinem Marktgebiet einschätzen und setzt in Bezug auf die Kundenansprache jeweils adäquate Konzepte ein</li> <li>▪ lässt Kundenveranstaltungen organisieren und nutzt diese zur Kundenbindung und Neukundenakquisition</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2.5 Umsetzungsstärke</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ schafft über klare Anforderungen und Erfolgskriterien Relevanz und gibt so Orientierung</li> <li>▪ verfügt über ein fundiertes Urteilsvermögen und lebt Entscheidungsstärke und -freude vor</li> <li>▪ stellt die Umsetzung getroffener Entscheidungen sicher; sorgt dafür, dass Neuerungen dauerhaft und ohne Verflachung genutzt werden</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Scorewert</b>				

- 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.

<b>Führungsstärke</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>3.1 Akzeptanz als Führungskraft</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ baut selbst eine innere Haltung auf, die Überzeugung, Kraft und Übernahme von Verantwortung ausstrahlt</li> <li>▪ ist kommunikativ überzeugend, Sprechen und Handeln fallen zusammen</li> <li>▪ verfügt über Durchsetzungskraft – auch und gerade bei Widerstand und längeren Veränderungsprozessen</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3.2 Zielmanager</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ leitet aus der Strategie anspruchsvolle Ziele ab und vereinbart diese</li> <li>▪ delegiert die für die Zielerreichung notwendigen Kompetenzen und Handlungsspielräume</li> <li>▪ hinterfragt laufend und konsequent die Zielerreichung und greift ggf. steuernd ein</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3.3 Mitarbeiter befähigen und coachen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ knüpft am Können und Wollen der Mitarbeiter an, macht Vorschläge zur Leistungsverbesserung, gibt regelmäßig Feedback und unterstützt die Mitarbeiter beim weiteren Ausbau ihrer Kompetenzen</li> <li>▪ Unterstützt die Mitarbeiter (entsprechend deren Reifegrad) durch persönliches Coaching on the job/ off the job</li> <li>▪ stellt sicher, dass die Mitarbeiter für ihr Aufgabengebiet die Verantwortung übernehmen</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3.4 Zusammenarbeit und Ko-Orientierung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sorgt dafür, dass unter seinen Mitarbeitern ein gemeinsames Verständnis/Bild in Bezug auf die Ziele und deren Erreichung entsteht</li> <li>▪ 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</li> <li>▪ schafft ein Gefühl von Zusammengehörigkeit unter den Mitarbeitern der verantworteten Einheit</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3.5 Unternehmenskultur gestalten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ schafft eine Kompetenz- und Leistungskultur</li> <li>▪ sorgt über Instrumente (z. B. Zielvereinbarungs-/ Beurteilungssysteme) und Prozesse (z. B. Coachingprozesse) für die Multiplikation der angestrebten Kultur</li> <li>▪ trägt Meinungsverschiedenheiten und Konflikte konstruktiv aus</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Scorewert</b>				

- 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.

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

- 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.