

Leistungsindikatoren

Zur anforderungsorientierten Gestaltung
von Personalauswahl und
Personalentwicklung

April 2019

BVR · Bundesverband der Deutschen
Volksbanken und Raiffeisenbanken

Inhaltsverzeichnis

Kompetenzen in der Personalauswahl und Personalentwicklung 3

Ziele der Personalauswahl und -entwicklung	3
Zum Begriff „Kompetenz“	3

Leistungsindikatoren 5

Ableitung der Leistungsindikatoren	5
Die Bausteine der Leistungsindikatoren	5
Arbeiten mit dem Modell der Leistungsindikatoren	7
Gestaltung der Personalentwicklung mit dem Modell der Leistungsindikatoren	7
Erfassung der Leistungsindikatoren	8
Nutzung der Leistungsindikatoren in HR-Managementssystemen	9

Leistungsindikatoren: Personale Kompetenzen 10

Überblick: Das Kompetenzrad	10
1 - Mitglieder- und Kundenorientierung	10
2 - Beziehungsmanagement	10
3 - Kooperationsstärke	11
4 - Strategisches Denken und Handeln	11
5 - Lösungsorientierung	11
6 - Entscheidungsstärke	11
7 - Führungsstärke	12
8 – Überzeugungsstärke	12
9 - Selbstmanagement	12
10 – Konfliktmanagement	12
11 – Mediale Kommunikationsstärke	12

Leistungsindikatoren: Haltung & Werteorientierung 14

Überblick: Haltung und Werteorientierung	14
Genossenschaftliche Werteorientierung	14
Integrität	14
Veränderungs- und Lernbereitschaft	14
Verantwortungsübernahme und Leistungsbereitschaft	15

Kompetenzen in der Personalauswahl und Personalentwicklung

Ziele der Personalauswahl und -entwicklung

Ziel der Personalauswahl und -entwicklung ist die Besetzung von Stellen mit den „passenden“ Mitarbeitern bzw. die Hinentwicklung von Personen auf bestimmte Stellen. Zurzeit wird häufig auch davon gesprochen, die passende Stelle für einen Mitarbeiter mit bestimmten vorhandenen Kompetenzen und Talenten zu finden.

In beiden Fällen findet – ob nun institutionalisiert oder ganz unbewusst und intuitiv – ein Soll-Ist-Abgleich zwischen den Anforderungen, die die Stelle erfordert und den Kompetenzen, die eine Person mitbringt, statt. Allerdings bringt ein bewusster und möglichst objektiver Abgleich von Soll und Ist viele Vorteile gegenüber einer Entscheidung „nach Bauchgefühl“ mit sich.

Um eine Einschätzung / einen Abgleich in dieser Weise vornehmen zu können, ist ein einheitlicher Orientierungspunkt für Führungskräfte, Mitarbeiter und das Personalmanagement erforderlich. Von diesem gemeinsamen Ausgangspunkt können dann auf Basis des Soll-Ist-Abgleichs vielfältige weitere Personalinstrumente der Personalentwicklung zum Einsatz kommen.

Es bedarf dabei eines Modells, in welchem die relevanten Indikatoren, die den Arbeitserfolg und die Leistung einer Person auf einer Stelle beschreiben, definiert werden. Diese werden im Weiteren als „Leistungsindikatoren“ bezeichnet.

Diese Leistungsindikatoren müssen so beschrieben sein, dass sie den gesamten HRM-Prozess (Human Resource Management) – angefangen von der Definition des Soll-Profiles über die Beurteilung des Ist-Standes eines Stelleninhabers bis hin zu den nächsten geplanten Entwicklungsschritten unterstützen können. Häufig wird zu diesem Zweck mit sogenannten Kompetenzmodellen

gearbeitet, doch bedarf der Kompetenzbegriff aufgrund sehr unterschiedlicher Definition einer Konkretisierung für die weitere Verwendung.

Zum Begriff „Kompetenz“

Weit gefasst sind Kompetenzen *„Wissen, Fähigkeiten und motivationale Orientierungen, [...] [die] zu selbstständigem und eigenverantwortlichen Handeln befähigen“* (nach Klieme, E. & Hartig, J., 2007) bzw. *„Eigenschaften oder Fähigkeiten, welche es ermöglichen bestimmte Anforderungen in komplexen Situationen erfolgreich zu bewältigen“* (nach Maag Merki, K., 2006). Etwas anders gelagert das Verständnis in der Rechtssprache, wo Kompetenzen im Sinn der *Zuständigkeit mit Zugriffsrechten* (oder auch Handlungskompetenzen) verbunden sind.

Diese sehr weiten Definitionen des Begriffes spiegeln sich auch in dem häufigen synonymen Gebrauch von *Kompetenz* und *Fähigkeit*, *Eignung*, *Können* oder gar *Intelligenz* wider.

Derart weit gefasste Definitionen mögen wohl alles umfassen, was letztlich dazu gehört, um die Voraussetzungen für individuelle Leistung zu erfassen. Allerdings ist es schwierig, mit einem solch unspezifischen Kompetenzbegriff in der konkreten Personalarbeit umzugehen. Denn hier geht es darum, die individuellen Leistungsparameter einer Person zu identifizieren, zu beurteilen und darauf aufbauend zu fördern. Um dieses möglichst zuverlässig zu erreichen, sollen im Weiteren, die relevanten Facetten getrennt voneinander betrachtet werden, um daraus geeignete Maßnahmen zur Förderung des einzelnen Mitarbeiters ableiten zu können.

Aus den beschriebenen Definitionen lassen sich vier Felder ableiten:

- vermittelte Kenntnisse von bzw. über Sachverhalte,
- erworbene Verhaltensweisen und Kognitionen,
- dispositionelle Einstellungen und Motivationen
- sowie zugewiesene Handlungsrechte und Zuständigkeiten geht.

Leistungsindikatoren

Ableitung der Leistungsindikatoren

Aus den benannten verschiedenen Feldern lassen sich vier entsprechende Leistungsindikatoren für die Personalarbeit ableiten (s.a. Abb. 1):

- die erforderlichen Fachkenntnisse, welche ein Stelleninhaber für die Aufgabenerledigung benötigt: das Wissen
- die notwendigen personalen Kompetenzen eines Stelleninhabers, um das erworbene Wissen im Rahmen seiner Aufgabenerledigung anzuwenden: das Können
- die grundlegende Haltung und Werteorientierung, mit welcher ein Stelleninhaber an die Aufgabenerledigung herangeht: das Wollen
- die zugewiesenen Handlungskompetenzen und vorhandenen institutionellen Rahmenbedingungen, welche einem Stelleninhaber zur Aufgabenerledigung zur Verfügung stehen: das Dürfen

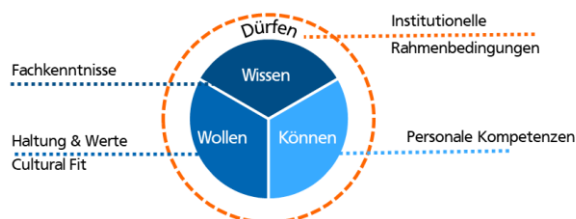


Abbildung 1: Leistungsindikatoren

Insgesamt kann durch diese vier Indikatoren die Leistung einer Person im Verhältnis zu den Anforderungen der Stelle bestimmt werden. Dabei gilt:

$$\text{Leistung} = (\text{Wissen} * \text{Können} * \text{Wollen}) * \text{Dürfen}$$

Die Bausteine der Leistungsindikatoren

1. Das Wissen - notwendige Fachkenntnis

Die Fachkenntnis beschreibt fachspezifisches, bankspezifisches und aufgabenspezifisches Wissen, welches für die jeweilige Aufgabenerledigung notwendig ist.

Als Quelle für Fachkenntnisse können die Inhalte von „[Funktionen & Competencies](#)“(F&C) oder der [Wegweiser „Erfolgsfaktor Personal im Omnikanal-Modell“](#) und die dort enthaltenen Rollenprofile genutzt werden. Daraus können die jeweils erforderlichen Kenntnisse für die bankindividuellen Stellen gezogen und entsprechend der Organisationsstruktur der Bank zugeordnet werden.

So kann für jedes Stellenprofil individuell zusammengestellt werden, welche Fachkenntnis in welchem Umfang bzw. in welcher Ausprägung erforderlich ist.

Zur Abstufung der Ausprägung bietet sich folgende Unterscheidung an:

Grundlagenwissen (=1)

- beinhaltet das Kennen der relevanten Begrifflichkeiten auch über den eigenen Aufgabenbereich hinaus und das Verstehen grundlegender und übergreifender Zusammenhänge
- der Stelleninhaber ist informiert bzw. weiß, worum es geht

Anwendungswissen (=2)

- beinhaltet ein fundiertes Wissen und Verstehen im eigenen Aufgabenbereich und die Befähigung, das Fachwissen bei konkreten rollenbezogenen Aufgaben anzuwenden
- der Stelleninhaber kennt sich in seinem Bereich aus bzw. kann mit dem Bereich umgehen

Expertenwissen (=3)

- beinhaltet die vollständige Beherrschung des eigenen Aufgabengebietes und die Befähigung zum Analysieren und Problematisieren der Thematik
- der Stelleninhaber ist in seinem Bereich spezialisiert bzw. dient anderen in diesem Bereich als Experte

2. Das Können – erforderliche personale Kompetenzen

Die für die Aufgabenerledigung notwendigen personalen Kompetenzen werden in einem „Kompetenzrad“ beschrieben, in welchem 11 grundlegende Kompetenzen voneinander unterschieden werden. Jede dieser Kompetenzen ist durch eine Kernbeschreibung gekennzeichnet, in welcher die Ausrichtung der Kompetenz definiert ist, sowie durch eine Reihe von konkret beobachtbaren Verhaltensbeschreibungen („Verhaltensanker“), welche die qualitative und quantitative Einschätzung der erforderlichen Ausprägung im Rollenprofil (Soll-Profil) wie auch der aktuell vorhandenen Ausprägung beim Rolleninhaber (Ist-Profil) erleichtern.



Abbildung 2: Kompetenzrad

Für die Beurteilung der Ausprägung der jeweiligen Kompetenz – bspw. im Mitarbeitergespräch – wird eine 6-stufige Skala empfohlen. Hier wird auf einer Skala von 1 (= sehr gering ausgeprägt) bis 6 (= sehr stark ausgeprägt) eingeschätzt, in welcher Ausprägung sie vorliegen soll bzw. aktuell vorliegt.

3. Das Wollen – Grundlegende Haltung und Wertorientierung

Ein weiterer Leistungsindikator beschreibt die grundlegende Haltung und Werteorientierung, mit welcher der Stelleninhaber an die Aufgabenerledigung herangeht. Diese grundlegende Haltung setzt sich aus vier Orientierungen zusammen, welche gemeinsam den Motor für das genossenschaftlich orientierte unternehmerische Denken und Handeln bilden.



Abbildung 3: Haltung & Werte / Cultural Fit

Analog zu den personalen Kompetenzen sind die verschiedenen Orientierungen durch eine Kernbeschreibung gekennzeichnet, in welcher die Orientierung definiert ist, sowie durch eine Reihe von konkret beobachtbaren Verhaltensankern, welche die qualitative und quantitative Einschätzung der aktuell vorhandenen Ausprägung beim Stelleninhaber (Ist-Profil) erleichtern.

Im Unterschied zur Einschätzung der beiden vorangehend beschriebenen Leistungsindikatoren ist im Falle der grundlegenden Haltung und Werteorientierung die Erstellung eines Sollprofils nicht vorgesehen, da eine unterschiedlich ausgeprägte Soll-Anforderung hinsichtlich der Werteorientierung und Grundhaltung für nicht sinnvoll erachtet wird. Ungeachtet dessen, welche Aufgaben jemand innerhalb der Bank zu erfüllen hat, sollten die Werteorientierung und Grundhaltung davon nicht berührt sein.

Somit geht es dann beispielsweise in einem Mitarbeitergespräch um die Einschätzung des aktuellen Ist-Zustandes beim jeweiligen Stelleninhaber. Für die Beurteilung der Orientierungen können - analog zu den personalen Kompetenzen - die beobachtbaren Verhaltensanker herangezogen werden, die auch für die vier Facetten der Haltung separat beschrieben sind.

Diese Beurteilung kann für jede Facette getrennt auf einer Skala vorgenommen, welche von „gering ausgeprägt“ über „mittelmäßig ausgeprägt“ bis hin zu „stark ausgeprägt“ reicht.

4. Das Dürfen – Rahmenbedingungen und Handlungskompetenzen

Der vierte Leistungsindikator umfasst alle institutionellen Rahmenbedingungen, die ein Mitarbeiter auf seiner Stelle benötigt. Dies sind einerseits Handlungskompetenzen, die bestimmen, welche Rechte (und Pflichten) für die Stelle vorgesehen sind. Darin sind auch systemseitige Rechte enthalten. Auf der anderen Seite wird das „Dürfen“ aber auch durch die Unternehmenskultur und die Arbeitsplatzausstattung bestimmt. Eine Skalierung ist hier nicht sinnvoll. Jedoch ist auch dieser – außerhalb der Person liegende Faktor – entscheidend für die erfolgreiche Ausfüllung der Stelle.

Arbeiten mit dem Modell der Leistungsindikatoren

Wie bereits im vorhergehenden Absatz beschrieben, sind für die Soll-Profil der Indikatoren, bzw. für den Soll-Ist-Abgleich verschiedene Skalierungen vorgesehen. Dabei ist zu beachten, dass es immer auch zu einer „Übererfüllung“ kommen kann, die für die Aufgabenausführung ggf. sogar hinderlich sein kann. Nicht jeder benötigt auf seiner Stelle ein „Expertenwissen“ (Stufe 3) und nicht jeder muss auf seiner Position „Führungsstärke“ beweisen, wenn dies nicht zu den Anforderungen der Stelle gehört. Daher sollte bereits bei der Erstellung des Soll-Profiles genau darauf geachtet werden, dass die „passenden“ statt automatisch „die höchsten“ Maßstäbe angesetzt werden. Eine Ausnahme bildet hierbei der Indikator der Haltung & Werteorientierung.

Dies kann auch dazu führen, dass personale Kompetenzen oder Wissensbereiche im Soll-Profil nicht enthalten sein müssen. Entsprechend sind Fachkenntnisse, die gar nicht benötigt werden, auch nicht aufzuführen. Ebenso verhält es sich mit den personalen Kompetenzen: Ist eine der elf Kompetenzen aus dem Kompetenzrad für die Stelle überhaupt nicht erforderlich, so sollte sie nicht in die Anforderungen an die Stelle

aufgenommen werden. Ist sie jedoch erforderlich – wenn auch nur in geringer Ausprägung – so sollte sie mit entsprechend geringer Soll-Ausprägung zugeordnet werden. Eine Auslassung von einer der vier Facetten des Indikators „Haltung & Werteorientierung“ empfiehlt sich nicht, denn alle sind auf jeder Position in der Bank wichtig.

Auch auf der darunterliegenden Ebene – der Ebene der Verhaltensanker – ist eine Veränderung der Inhalte nicht empfehlenswert. Die Verhaltensanker sind trennscharf formuliert und beschreiben durch ihre Gesamtheit erst die Richtung der Kompetenz bzw. der Haltung.

Gestaltung der Personalentwicklung mit dem Modell der Leistungsindikatoren

Der Kernpunkt der Personalarbeit ist, die richtige Passung zwischen Person und Stellenanforderung zu schaffen. Mit anderen Worten, die Anforderungen der jeweiligen Stelle möglichst konkret zu beschreiben, um anschließend die erforderlichen Leistungsindikatoren auf Seiten der Person identifizieren zu können.

Dies geschieht zu unterschiedlichen Zeitpunkten:

- Im Rahmen der Personalauswahl, wenn das Eignungsprofil der Person mit dem Sollprofil der zu besetzenden Stelle abgeglichen wird.
- Im Rahmen der turnusmäßigen (meist jährlichen / ggf. anlassbezogenen) Mitarbeitergespräche, in deren Rahmen u.a. die Leistung der Person mit dem Sollprofil der Stelle abgeglichen wird mit dem Ziel, Potentiale und Förderbedarf zu identifizieren.
- Im Rahmen der Personalentwicklung, wenn es darum geht, die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten der Person zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen festzulegen.

Um diesem Auftrag nachkommen zu können und sowohl den Anforderungen der Stelle als auch dem Leistungsprofil der Person gerecht werden zu können, müssen im Rahmen der Personalarbeit möglichst spezifische Leistungsparameter definiert werden, an denen im Sinne der Entwicklung gearbeitet werden kann.

Bei dieser Aufgabe unterstützt das Modell der Leistungsindikatoren.

Die im Modell getroffene Unterscheidung zwischen

- den erforderlichen Fachkenntnissen (= Wissen),
- den personalen Kompetenzen im engeren Sinn, welche in Anlehnung an die Definition von Weinert (2001) als *„verfügbare oder erlernbare kognitive und verhaltensbezogene Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen und diese Lösung erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können.“* verstanden werden (= Können),
- den persönlichen Einstellungen und Wertehaltungen, welche als Motivatoren die volitionale Bereitschaft der Person bestimmen (= Wollen)
- die institutionellen Rahmenbedingungen, die eine „Erlaubnis“ für bestimmte Handlungen geben (= Dürfen)

ermöglicht einerseits eine differenzierte Einschätzung / Beurteilung des einzelnen Mitarbeiters, andererseits die kontinuierliche Begleitung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Dabei wird bereits durch die Aufteilung der Leistungsindikatoren in vier unterschiedliche Facetten der Weg für die Art der weiteren Personalentwicklung und entsprechender Maßnahmen gewiesen.

- Bei Entwicklungsbedarfen im Bereich der Fachkenntnisse empfehlen sich Seminare (analog / digital) oder andere Formate, die auf die Wissensvermittlung ausgelegt sind.
- Bei Bedarfen im Bereich der personalen Kompetenzen, bieten sich Formate an, die das „Können“ verbessern – also beispielsweise Trainings (on / off the job).
- Wird im Bereich der Haltung / der Werte ein Veränderungsbedarf festgestellt, so sollte über die dahinterliegenden Gründe gesprochen werden und individuelle Lösungen gefunden werden – ggf. kann dies beispielsweise ein Coaching oder sogar ein Stellenwechsel sein.
- Sind die Rahmenbedingungen in der Bank nicht ausreichend, damit der Stelleninhaber seine Aufgaben erfolgreich ausführen kann, so sind dort entsprechende Maßnahmen zu ergreifen – beispielsweise durch strukturelle / organisatorische Veränderungen, die Vergabe anderer Handlungskompetenzen oder auch

die Ausstattung mit entsprechenden Arbeitsmitteln (Technik etc.).

Die Personalentwicklung kann durch diese Unterscheidung zielgerichteter gestaltet werden. Ein unpassender Einsatz von Maßnahmen wird vermieden. So wird kein Mitarbeiter auf ein Seminar geschickt, der eigentlich bereits genug Wissen besitzt, wenn das eigentliche Problem für eine geringe Leistung beispielsweise in mangelnden Rahmenbedingungen liegt.

Erfassung der Leistungsindikatoren

Um die einzelnen Indikatoren diagnostisch erfassen zu können, stehen grundsätzlich unterschiedliche Möglichkeiten zur Verfügung. Häufig wird in diesem Zusammenhang der Einsatz standardisierter Testverfahren oder sogenannter Motivations- oder Persönlichkeitsprofile diskutiert. Diese sind allerdings allenfalls geeignet, den Indikator „Wollen“ abzubilden, da es hier um grundlegende Haltungen / Einstellungen geht.

Allerdings sind die hierzu vorliegenden Testverfahren (Motivprofile, Persönlichkeitsprofile oder auch z.B. sogenannte „Loyalitätstest“) darauf ausgelegt, dass der Kandidat ein ehrliches Interesse an einer offenen Selbstexploration hat und keine spezifischen Vorteile oder Konsequenzen mit den Testergebnissen verbunden sind (wie z.B. das Erreichen einer bestimmten Position). In diesem Fall besteht das Risiko von Antwortverzerrungen, da häufig der Sinn der gestellten Fragen für den Kandidaten durchaus erkennbar ist.

Oder aber die Ergebnisse der Testverfahren sind so allgemein (vgl. z.B. DISC, Reiss oder Insights), dass einerseits immer etwas zur Person Passendes gefunden werden kann (siehe hierzu den „Barnum-Effekt“: a little something for everybody), andererseits keine konkreten Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden können.

Der Einsatz von Testverfahren für den Indikator „Wollen“ ist daher mit entsprechender Vorsicht zu betrachten.

Was den Indikator der persönlichen Kompetenzen („Können“) angeht, so sollte dieser mittels verhaltensbeobachtender Verfahren erfasst werden, da es hier weniger um das „Was“ als vielmehr um das „Wie“ geht.

Grundsätzlich kommen hier neben der teilnehmenden Beobachtung (Beobachtungen des Vorgesetzten) Assessment Center oder verhaltensverankerte Interviews in Frage.

Assessment Center als Auswahlverfahren werden in der Regel erst ab einer bestimmten Anzahl an Kandidaten pro Stelle ökonomisch interessant oder aber dann, wenn viele verschiedene Personen ein Interesse an der zu besetzenden Stelle haben, seltener werden sie im Kontext der Beurteilung und Entwicklung eines Mitarbeiters (Potenzialanalyse) eingesetzt.

Das verhaltensverankerte Interview ist demgegenüber ein kostengünstiges und flexibel einsetzbares Verfahren zur Überprüfung der erworbenen personalen Kompetenzen und der erforderlichen Fachkenntnisse.

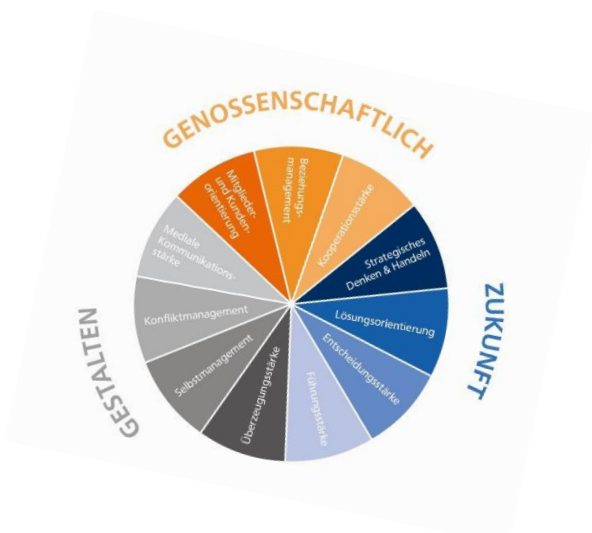
Nutzung der Leistungsindikatoren in HR-Managementsystemen

Wie bereits erläutert, können die Leistungsindikatoren für die gesamte Prozesskette in der Personalauswahl und -entwicklung genutzt werden. Für ein Personalmanagementsystem bedeutet dies, dass entsprechende Soll-Profile an die Stellenbeschreibungen angedockt werden. Im Weiteren bilden diese dann die Grundlage für Mitarbeitergespräche und die Festlegung von Entwicklungsplänen. Für die genossenschaftliche Personalmanagementsoftware „geno.HR“ aus dem Angebot der peras ist ein entsprechender Einbau der hier beschriebenen Leistungsindikatoren in der Planung und Pilotierung.

Leistungsindikatoren: Personale Kompetenzen

Überblick: Das Kompetenzrad

Das Kompetenzrad besteht aus elf personalen Kompetenzen, die jeweils durch einen Satz kurz erläutert werden und dann durch entsprechende feste Verhaltensanker genauer beschrieben werden.



Im Folgenden werden die einzelnen personalen Kompetenzen inhaltlich umschrieben:

1 - Mitglieder- und Kundenorientierung

Beschreibt die Fähigkeit, interne und externe Kundenbedarfe zu erkennen und im Einklang mit den Unternehmenszielen zu erfüllen.

- erkennt vorausschauend Wünsche und Erwartungen von Kunden
- richtet sein Handeln an den Kundenbedarfen aus
- schafft Lösungen im Interesse der Kunden einvernehmlich mit den Zielen der Bank
- gestaltet den Vertrieb sowohl kunden- als auch ergebnisorientiert

- kann sich als akzeptierter Diskussionspartner etablieren, wird vom Kunden bei finanzwirtschaftlichen Angelegenheiten aktiv eingebunden
- nutzt regelmäßig digitale Medien und Plattformen während der Beratung sowie zur Unterstützung, Abwicklung und Dokumentation von Geschäften (gemäß Omnikanal-Modell)
- arbeitet dienstleistungsorientiert mit anderen Abteilungen bzw. bereichsübergreifend zusammen
- setzt für interne Bedarfe und Erwartungen dieselben Maßstäbe an wie für externe Kunden (Qualität, Schnelligkeit, Freundlichkeit, etc.)

2 - Beziehungsmanagement

Beschreibt die Fähigkeit, das Gegenüber in den Mittelpunkt zu stellen, seine Bedürfnisse zu erkennen und gute langfristige persönliche und arbeitsbezogene Beziehungen zu gestalten.

- geht auf andere zu und baut schnell Beziehungen auf
- zeigt Interesse für die Bedürfnisse und Emotionen anderer
- versetzt sich in die Lage des Gegenübers und reagiert angemessen darauf
- kommuniziert offen und zugewandt (hört aufmerksam zu, fragt nach)
- kann sich nonverbal und verbal auf den Gesprächspartner einstellen und bleibt dabei authentisch
- entwickelt und pflegt die relevanten Netzwerke und Kontakte/Beziehungen
- tritt freundlich, sicher und selbstbewusst auf
- verfügt über gute und situationsangemessene Umgangsformen

3 - Kooperationsstärke

Beschreibt die Fähigkeit, in verschiedenen Konstellationen und mit unterschiedlichen Personen bzw. Funktionen kollegial, offen und ergebnisorientiert zusammen zu arbeiten.

- stellt das Teamziel voran
- arbeitet im Team partnerschaftlich und verbindlich zusammen
- arbeitet mit Personen in verschiedenen Funktionen eng zusammen
- integriert sich in unterschiedliche Gruppen
- arbeitet mit Personen bzw. Gruppen an gemeinsamen (Projekt-) Zielen und nutzt entsprechende (kollaborative) Tools
- betreibt aktiv Erfahrungsaustausch
- gibt und fordert Feedback

4 - Strategisches Denken und Handeln

Beschreibt die Fähigkeit, über die bestehende Situation/Aufgabe hinaus Zusammenhänge zu erkennen und das eigene Handeln hinsichtlich seiner übergeordneten und langfristigen Wirkung einzuschätzen.

- erkennt Zusammenhänge zu anderen Themenbereichen
- greift Themen ganzheitlich auf, berücksichtigt alle wesentlichen Aspekte
- stellt Sachverhalte in den unternehmerischen Gesamtzusammenhang
- erkennt die Bedeutung und die (langfristigen) Folgen des eigenen Handelns für den Gesamtkontext
- berücksichtigt die Bedarfe anderer bei eigenen Überlegungen und ggf. Entscheidungen
- überträgt die aus der Strategie abgeleiteten Ziele auf das eigene Handeln
- denkt und handelt als interner Unternehmer
- nutzt den persönlichen Handlungsrahmen aus

5 - Lösungsorientierung

Beschreibt die Fähigkeit, bestehende Situationen/Aufgaben zielbezogen zu analysieren und (neue/innovative) Lösungen zu entwickeln.

- entwickelt / besitzt klare Zielvorstellungen und behält diese auch bei Widerständen im Fokus
- analysiert Situationen zielbezogen, lösungsorientiert und umsetzbar
- forscht nach neuen Lösungswegen, entwickelt realistische Alternativen und setzt diese um
- macht konkrete Vorschläge zur Weiterentwicklung von Produkten und Prozessen
- verknüpft unterschiedliche Ideen zu einer Lösung
- nähert sich einer Aufgabe aus verschiedenen Blickwinkeln, entwickelt neue Perspektiven
- verändert das eigene Verhalten und ggf. das Ziel, wenn es nicht zu optimalem Erfolg führt
- schätzt Aufwände realistisch ein
- erkennt Risiken und entwickelt Ideen, um diesen entgegen zu wirken
- reduziert Komplexität dort, wo sinnvoll

6 - Entscheidungsstärke

Beschreibt die Fähigkeit, aus eigener Überzeugung fundierte Entscheidungen zu treffen und eventuelle, damit verbundene Chancen und Risiken einzugehen.

- trifft Entscheidungen zügig und klar, agiert und entscheidet auch unter Unsicherheit
- nutzt den persönlichen Entscheidungsrahmen aus
- bezieht die positiven und negativen Folgen seiner Entscheidung in den Entscheidungsprozess ein
- bringt Entscheidungsprozesse auch bei Widerständen zielstrebig voran

7 - Führungsstärke

Beschreibt die Fähigkeit, sowohl Menschen wie auch Projekte erfolgreich ergebnis- und zielorientiert zu führen.

- fordert und fördert Mitarbeiter (Verbindlichkeit einfordern, Entwicklung anbieten)
- steuert das Team/den Mitarbeiter mittels Zielen und Feedback
- gewinnt und mobilisiert andere für Ideen und Ziele, regt Ideenproduktion an
- leitet eigenständig Team- bzw. Projektziele aus strategischen Vorgaben ab
- plant, steuert und kontrolliert interne Vorgänge und Projekte (inkl. Kosten-, Ressourcen- und Zeitplanung)
- führt klar, konsequent und ergebnisorientiert
- delegiert Aufgaben effektiv
- wendet Führungsinstrumente situationsabhängig an
- vermittelt Sinn in Bezug auf Strategien und Aufgaben
- stößt Veränderungen aktiv an und begleitet die Umsetzung

8 – Überzeugungsstärke

Beschreibt die Fähigkeit, in unterschiedlichen Situationen und gegenüber verschiedenen Personen ziel- und ergebnisorientiert zu argumentieren und eine entsprechende Entscheidung herbeizuführen.

- führt Gespräche/Diskussionen strukturiert und fasst Gesprächsergebnisse klar zusammen
- stellt Sachverhalte anschaulich und übersichtlich dar
- argumentiert sicher, glaubwürdig und authentisch
- begegnet Gegenargumenten angemessen und offen
- geht mit unvorhergesehenen Informationen souverän um und berücksichtigt sie für die eigene Argumentation
- entwickelt individuelle Argumentations- und Überzeugungsstrategien
- schafft es, Entscheider zu überzeugen
- zeigt Verhandlungsgeschick

9 - Selbstmanagement

Beschreibt die Fähigkeit, die persönlichen Ressourcen effektiv für die Arbeit zu nutzen.

- managt die eigenen mentalen und physischen Ressourcen angemessen
- analysiert die eigenen Arbeitsprozesse, gestaltet sie optimal und setzt sinnvolle Prioritäten
- nutzt digitale Hilfsmittel/Medien zur Arbeitsorganisation
- plant die Zeit sinnvoll und vorausschauend
- kann zeitgleich mit unterschiedlichen Anforderungen umgehen
- kann mit Rückschlägen konstruktiv umgehen
- behält auch unter Belastung den Überblick und das Leistungsniveau aufrecht
- geht zielgerichtet bei der Informationsbeschaffung und -selektion vor
- erkennt relevante Informationen und trennt sie von weniger relevanten Informationen
- leitet Informationen zuverlässig an alle relevanten Personen weiter

10 – Konfliktmanagement

Beschreibt die Fähigkeit, eine Auseinandersetzung konstruktiv aufzunehmen, eine für alle Beteiligten akzeptable Lösung zu entwickeln und eine wertschätzende Streitkultur zu pflegen.

- nimmt Konflikte wahr und spricht sie offen an
- geht mit Konflikten und Kritik sachlich und konstruktiv um
- bleibt in der Argumentation fair und - wenn angemessen - bei Widerständen standhaft
- bleibt auch in konfliktreichen, emotionalen Situationen ruhig und besonnen
- zeigt Kompromissfähigkeit
- vermittelt zwischen Positionen

11 – Mediale Kommunikationsstärke

Beschreibt die Fähigkeit, präzise, strukturiert und zuverlässig auf verschiedenen Wegen bzw. mit unterschiedlichen Medien zu kommunizieren.

- wählt themen- und situationsabhängig die richtigen Kommunikationswege und -medien aus
- kennt, nutzt und bedient digitale und analoge Medien der unternehmensbezogenen Kommunikation angemessen
- berücksichtigt relevante Regeln der verschiedenen Kommunikationswege und -medien
- formuliert mündlich wie schriftlich medienadäquat und präzise

Leistungsindikatoren: Haltung & Werteorientierung

Überblick: Haltung und Werteorientierung

Im Bereich der Haltung und Werteorientierung werden vier Facetten unterschieden



Im Folgenden werden die einzelnen Facetten inhaltlich umschrieben:

Genossenschaftliche Werteorientierung

Beschreibt die Übereinstimmung des persönlichen Wertesystems mit den genossenschaftlichen Prinzipien und geht einher mit der Überzeugung, dass sich die persönlichen Ideale, Maßstäbe und Wertvorstellungen im eigenen Verhalten sowie im Reden und Handeln gegenüber Dritten ausdrücken.

- richtet sich an genossenschaftlichen Prinzipien aus
- verfügt über ein reflektiertes Wertesystem und setzt dieses konsequent um
- zeigt Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern, Kollegen und Kunden
- geht verantwortungsvoll mit seiner Vorbildfunktion um

Integrität

Beschreibt die Selbst-Verpflichtung, im Sinne des Unternehmens zu handeln, die Werte des Unternehmens nach außen zu vertreten und Aufrichtigkeit und Fairness im Umgang mit Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern und externen Partnern walten zu lassen.

- ist bereit, im Sinne und zum Schutz des eigenen Instituts zu handeln und das eigene Risikoverhalten entsprechend anzupassen
- repräsentiert die Bank nach außen seriös und integer (als Markenbotschafter)
- handelt zuverlässig und verbindlich
- geht zuverlässig und vertrauenswürdig mit Vermögenswerten der Kunden und sensiblen Daten und Informationen um

Veränderungs- und Lernbereitschaft

Beschreibt die Bereitschaft, das Bestehende konstruktiv in Frage zu stellen und sich auf Veränderungen der Rahmenbedingungen, der Inhalte und der persönlichen Situation einzulassen und diese aktiv mitzugestalten sowie fremde Situationen und Aufgaben zu meistern und sich entsprechendes Wissen und neue Methoden anzueignen.

- ist bereit, sich auf anstehende Veränderungen einzulassen und diese mitzugestalten
- ist bereit, Neues zu lernen und anzuwenden
- ist bereit, die eigene Person zu verändern und zu entwickeln
- zeigt Bereitschaft zu lokaler Mobilität (räumliche Beweglichkeit)
- zeigt Offenheit für mediale Flexibilität (Nutzung neuer Medien)

Verantwortungsübernahme und Leistungsbereitschaft

Beschreibt die Bereitschaft, für übertragene oder selbst gewählte Aufgaben und deren Ergebnisse und Konsequenzen die Verantwortung zu übernehmen und qualitativ hochwertige Arbeitsergebnisse zu produzieren.

- ist bereit, zuverlässig und verbindlich zu handeln
- übernimmt die Verantwortung für das eigene Handeln
- legt großen Wert auf die Qualität der eigenen Arbeit
- fühlt sich auch über den eigenen Aufgabenbereich hinaus verantwortlich
- zeigt durchgängig eine hohe Leistungsbereitschaft

Literaturnachweise

- Klieme, E. & Hartig, J. (2007): Kompetenzkonzepte in den Sozialwissenschaften im erziehungswissenschaftlichen Diskurs. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, Sonderheft 8/2007.
- Maag Merki, K. (2006): Lernort Gymnasium. Individuelle Entwicklungsverläufe und Schulerfahrungen. Bern: Haupt.
- Weinert, F.E. (2001): Vergleichende Leistungsmessung in Schulen - eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In F.E. Weinert (Hrsg), Leistungsmessung in Schulen. Weinheim: Beltz.

BVR · Bundesverband der Deutschen
Volksbanken und Raiffeisenbanken
Abteilung Personalmanagement
Schellingstr. 4 · 10785 Berlin
www.bvr.de