



# LEISTUNGSINDIKATOREN (MIT KOMPETENZRAD)

BERLIN, APRIL 2019  
ABTEILUNG PERSONALMANAGEMENT

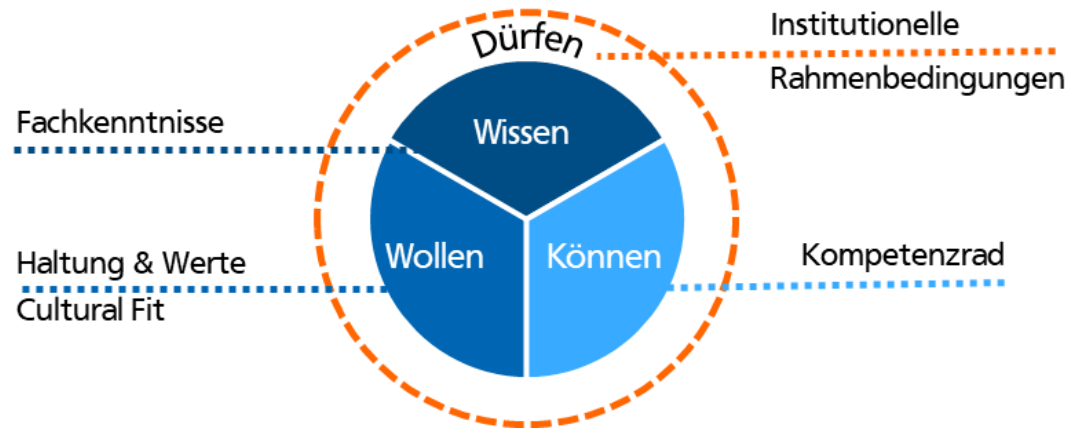
Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

Wir machen den Weg frei.

# LEISTUNGSINDIKATOREN

## = (WISSEN \* KÖNNEN \* WOLLEN) \* DÜRFEN

In dieser Präsentation sind die Leistungsindikatoren im Überblick dargestellt.  
 Zur ausführlichen Erläuterung lesen Sie bitte das Dokument „Erläuterung der Leistungsindikatoren“  
 BVR-Extranet: Querschnittsfunktionen → Personalmanagement → Personalentwicklung → Leistungsindikatoren



### Kontakt:

**Judith Krüger**

Referentin Personalmanagement



+49 (0)30 / 2021 1654



j.krueger@bvr.de

## ÜBERSICHT FACHKENNTNISSE (BEISPIELHAFTER AUSZUG)

Fachkenntnisse	1	2	3
▪ Kenntnisse zur Marktbearbeitung			X
▪ Kenntnisse über Methoden der strukturierten Mitbewerber- und Marktbeobachtung		X	
▪ Kenntnisse über den lokalen und regionalen Markt			X
▪ Kundengruppenspezifische Kenntnisse			X
▪ Kenntnisse zu Vertriebskanalaffinitäten und Kundenlenkung		X	
▪ Kenntnisse im Beschwerdemanagement	X		
▪ Kenntnisse der Finanzdienstleistungsbranche, insbesondere des Genossenschaftswesens		X	
▪ Kenntnisse über die genossenschaftliche Kommunikationsstrategie und die Vertriebs- und Kampagnenplanung in der Bank und in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe		X	
▪ Kenntnisse im Projektmanagement		X	

# ÜBERSICHT HALTUNG UND WERTEORIENTIERUNG / CULTURAL FIT

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

Genossenschaftliche  
Werteorientierung

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

Integrität

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)

Veränderungs- &  
Lernbereitschaft

Verantwortungs-  
übernahme &  
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

## KOMPETENZRAD: GENOSSENSCHAFTLICH ZUKUNFT GESTALTEN





# 1 – MITGLIEDER- UND KUNDENORIENTIERUNG

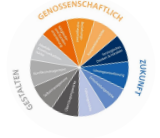
---

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

---

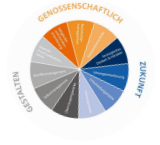


Beschreibt die Fähigkeit, das Gegenüber in den Mittelpunkt zu stellen, seine Bedürfnisse zu erkennen und gute langfristige persönliche und arbeitsbezogene Beziehungen zu gestalten.

- 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 - KOOPERATIONSTÄRKE

---



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

---

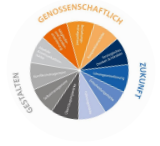


Beschreibt die Fähigkeit, über die bestehende Situation/Aufgabe hinaus Zusammenhänge zu erkennen und das eigene Handeln hinsichtlich seiner übergeordneten und langfristigen Wirkung einzuschätzen.

- 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

---

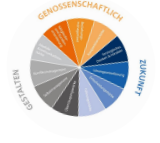


Beschreibt die Fähigkeit, bestehende Situationen/Aufgaben zielbezogen zu analysieren und (neue/innovative) Lösungen zu entwickeln.

- 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 - FÜHRUNGSTÄRKE

---



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

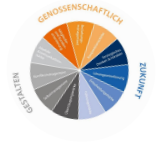
---

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

---

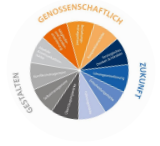


Beschreibt die Fähigkeit, die persönlichen Ressourcen effektiv für die Arbeit zu nutzen.

- 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

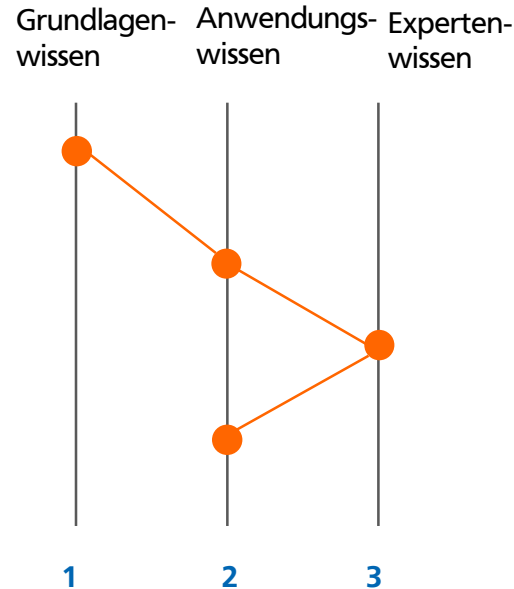


# SKALIERUNG FACHKENNTNISSE SOLLPROFIL (BEISPIELHAFT)

Fachkenntnis	1	2	3
• Kenntnisse zur Marktbeurteilung			X
• Kenntnisse über Methoden der strukturalen Mitarbeiter- und Marktbeurteilung			X
• Kenntnisse über die lokalen und regionalen Märkte			X
• Fundamentalspezifische Kenntnisse			X
• Kenntnisse zu Vertriebskanaldefiziten und Kundenberührung			X
• Kenntnisse im Beschwerdemanagement			X
• Kenntnisse der Finanzdienstleistungsbranche, insbesondere des Genossenschaftswesens			X
• Kenntnisse über die gemeinschaftliche Kommunikationsstrategie und die Vertriebs- und Kampagnenplanung in der Bank und in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe			X
• Kenntnisse über die gesellschaftliche Bedeutung des eigenen Funktionsbereichs			X

## ● Sollprofil

- Fachkenntnis 1
- ....
- ...
- Fachkenntnis Z



Legende:

1 – Grundlagenwissen:  
beinhaltet das Kennen der Begrifflichkeiten und das Verstehen grundlegender Zusammenhänge  
- Ist informiert/weiß, worum es geht -

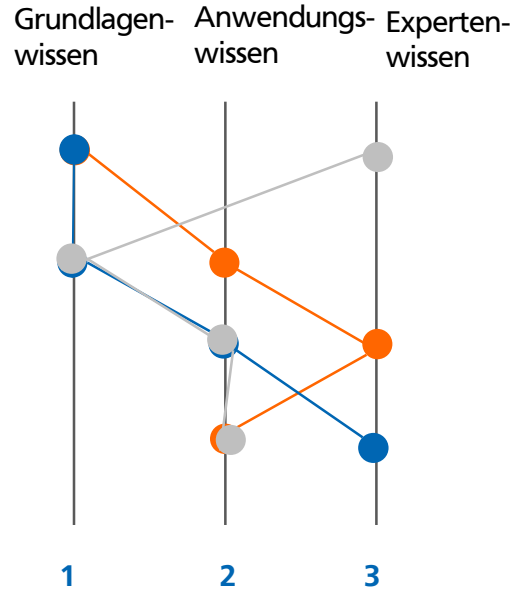
2 – Anwendungswissen:  
beinhaltet ein fundiertes Wissen und Verstehen; die Befähigung, das Fachwissen bei konkreten funktionsbezogenen Aufgaben anzuwenden  
- Kennt sich aus/kann damit umgehen -

3 – Expertenwissen:  
Beinhaltet die vollständige Beherrschung des Themengebietes und die Befähigung zum Analysieren und Problematisieren der Thematik  
- Ist spezialisiert/dient anderen als Experte -

# SKALIERUNG FACHKENNTNISSE IST-PROFIL – FREMDEINSCHÄTZUNG (BEISPIELHAFT)

- **Soll- Profil**
- **Ist – Profil**  
(Selbsteinschätzung)
- **Ist – Profil**  
(Fremdeinschätzung)

- Fachkenntnis 1
- ....
- ...
- Fachkenntnis Z



Legende:

1 – Grundlagenwissen:  
beinhaltet das Kennen der Begrifflichkeiten und das Verstehen grundlegender Zusammenhänge  
- Ist informiert/weiß, worum es geht -

2 – Anwendungswissen:  
beinhaltet ein fundiertes Wissen und Verstehen; die Befähigung, das Fachwissen bei konkreten funktionsbezogenen Aufgaben anzuwenden  
- Kennt sich aus/kann damit umgehen -

3 – Expertenwissen:  
Beinhaltet die vollständige Beherrschung des Themengebietes und die Befähigung zum Analysieren und Problematisieren der Thematik  
- Ist spezialisiert/dient anderen als Experte -

Fachkenntnis	1	2	3
• Kenntnisse zur Marktbeurteilung			X
• Kenntnisse über Methoden der strukturalen Mitarbeiter- und Marktbeurteilung			X
• Kenntnisse über den lokalen und regionalen Markt			X
• Fundamentalspezifische Kenntnisse			X
• Kenntnisse zu Vertriebskanaldefiziten und Kundenberührung			X
• Kenntnisse im Beschwerdemanagement			X
• Kenntnisse der Finanzdienstleistungsbranche, insbesondere des Gemeinschaftsflaurems			X
• Kenntnisse über die gemeinschaftliche Kommunikationsstrategie und die Vertriebs- und Kampagnenplanung in der Bank und in der Gemeinschaftlichen Finanzgruppe			X
• Kenntnisse über die gesellschaftliche Bedeutung des eigenen Funktionsbereichs			X

## SKALIERUNG HALTUNG UND WERTEORIENTIERUNG / CULTURAL FIT (BEISPIELHAFT)



Genossenschaftliche Werteorientierung

geringe Ausprägung

mittlere Ausprägung

hohe Ausprägung

Integrität

geringe Ausprägung

mittlere Ausprägung

hohe Ausprägung

Veränderungs- & Lernbereitschaft

geringe Ausprägung

mittlere Ausprägung

hohe Ausprägung

Verantwortungsübernahme & Leistungsbereitschaft

geringe Ausprägung

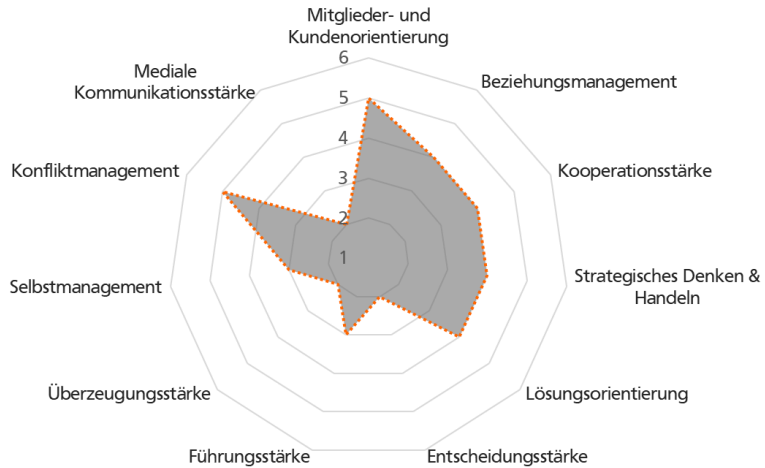
mittlere Ausprägung

hohe Ausprägung

## SKALIERUNG DER KOMPETENZEN (1 VON 2) ANSICHT BEURTEILUNG (BEISPIELHAFT)



### ● Soll- Profil

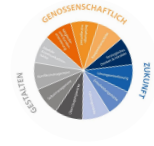


Legende:

1 = sehr gering ausgeprägt;

6 = sehr stark ausgeprägt.

Falls eine Kompetenz für das Rollenprofil nicht erforderlich ist, ist dafür im Rollenprofil **kein Soll-Wert** vorgesehen.



# SKALIERUNG DER KOMPETENZEN (2 VON 2) ANSICHT BEURTEILUNG (BEISPIELHAFT)

