



Appenweier, 30. Juni 1982

Anforderungsprofil

an

Führungskräfte



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>A.) allgemeines Fachwissen</u>				
Branchenkenntnisse				
Berufserfahrung				
Kenntnis der einschlägigen Gesetze, Vorschriften, Richtlinien usw.				
Ausbildungsgrad				
Fremdsprachen				
Interesse für und Beschäftigung mit den Problemen und Entwicklungstendenzen in unserer Gesellschaft				
Mitverfolgen des politischen Geschehens auf nationaler und internationaler Ebene				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>B.) Führungs-Fachwissen</u>				
1.) Führungsmodelle/Führungsstile				
Autoritärer/Patriarchalischer Führungsstil				
Partizipativer Führungsstil				
Laissez fair-Führungsstil				
2.) Führungsinstrumentarien				
Antizipatives Führen (Orientierung an der künftigen Bedeutung)				
Veränderungsstrategien				
- Verständnis des individuellen und kollektiven Verhaltens vor dem Hintergrund der gegebenen strukturellen und situativen Einflüsse				
- Erkennen, wann die eigene Person als Vorgesetzter wirklich gebraucht wird				
- Erkennen, wann die eigene Person als Vorgesetzter mißbraucht wird (wann und von wem)				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>C. Führungskompetenz</u>				
Wunsch zu selbständigem Handeln (unternehmerischer Freiraum innerhalb des Unternehmens)				
Freude am <u>Umgang mit der Macht</u>				
- Streben nach Macht, Machtbedürfnis				
Kennen der eigenen Möglichkeiten ("Stärken") und Grenzen ("Schwächen")				
<u>Sensitivität</u>				
<u>Vitalität</u>				
- Persönliches Engagement				
- Aktivität, Antrieb und Initiative				
- Risikobereitschaft				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



Flexibilität

- Situationsangemessene Beweglichkeit im Führungsstil
- Fähigkeit zum autoritärem Führen
- Fähigkeit zum kooperativem Führen
- Fähigkeit zum Laissez-fair-führen

Anforderung			
3	2	1	0

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion (Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



Bewußte Lebensgestaltung

- Systematische Lebensplanung
- Persönlicher Entwicklungsplan
- Karrierestreben

Anforderung			
3	2	1	0

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Ausgleich durch Muse im privaten Bereich</u>				
- Privat stabile, emotionell befriedigende Beziehungen				
- Beruflich stabile, emotionell befriedigende Beziehungen				
<u>Sozialität</u>				
- Arbeit mit Selbsterfahrung				
- Kenntnis des Selbst- und des eigenen Fremdbildes				
- Zugang zu den eigenen, tieferliegenden emotionalen Bedürfnissen, persönlichen Interessen und sozialen Bindungen				
- Bedürfnis nach Selbstentfaltung				
- Auch bei "Sachzwängen" die Menschen als Menschen betrachten (Sozialität)				
- Verständnis für Anders-Denkende, Toleranz				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Verantwortungsbewußtsein</u>				
- Bereitschaft zur Übernahme von Handlungsverantwortung (Einstehen für die <u>Folgen der Tätigkeit</u>)				
- Übernahme von Handlungsverantwortung für die <u>Lösung der übertragenen Aufgaben</u>				
- Berücksichtigung der Konsequenzen der Entscheidungen für nach-, gleich- oder übergeordnete Stellen/ Funktionen				
- Die Folgen des eigenen Tuns und Unterlassens auf die Konsequenzen überprüfen und diese in die Entscheidung mit einbeziehen				
- Vereinbarte Aufgabenverteilungen selbst einhalten				

- Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:
- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
 - 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
 - 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
 - 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Einsatzbereitschaft</u>				
- Leistungswille				
- Zielstrebigkeit				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
 (Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Energie, Dynamik</u>				
- Ausdauer				
- Leistungsfähigkeit				
- Nichtvorhandensein von Überlastungsgefühlen				
- Fehlen von Überforderungsgefühlen				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Durchsetzungsvermögen</u>				
- Fähigkeit, eigene Entscheidungen durchzusetzen				
- Entschlossenheit				
- Überzeugungskraft				
- Umgang mit Macht und Widerstand				
- Härte, Beharrlichkeit, Konsequenz bei Widerstand von Mitarbeitern gegen hochgesteckte Ziele				
<u>Souveränität</u>				
- Eigenen Überzeugungen treu bleiben und sie klar vertreten				
- Freiheit von Angst, Schwächen vor den Mitarbeitern zu zeigen				
- Freiheit von Angst vor eigenen Fehlern				
- Wenig/Keine Unterlegenheitsgefühle				
- Ausgeglichenheit				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



Selbständigkeit

- Positive Grundhaltung
- Selbständiges, eigenverantwortliches Denken und Handeln

Anforderung

3	2	1	0

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Beziehungsfähigkeit</u>				
- Extraversion				
- Auf andere zugehen und individuelle eingehen können				
- Anpassungsvermögen				
- Selbstbeherrschung				
- Eigene Interessen, Bedürfnisse und Ziele offenlegen				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion

Verlässlichkeit

- Treue zu sich selbst

- Durchschaubar sein

- Vertrauen erzeugen können

Anforderung

3	2	1	0

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion

Fähigkeit zur Partnerschaftlichkeit

- Freude am Kontakt mit anderen Menschen

Anforderung

3	2	1	0

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



Verhandlungsgeschick

- Akzeptanz durch die Mitarbeiter/Kollegen/
Vorgesetzten/Kunden
- Direktes und offenes Austragen von Meinungsver-
schiedenheiten mit den Betroffenen und Beteiligten
(keine andere Arena zum Austragen von Konflikten
wählen)

Anforderung				
3	2	1	0	

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



Anforderung

| 3 | 2 | 1 | 0 |

Kommunikationsfähigkeit

- Offenheit, Direktheit (statt vornehmer Zurückhaltung)
- Einsicht in die eigenen Formen der Kommunikation in der täglichen Praxis
- Fähigkeit, eigene Gefühle zeigen zu können
- Zulassen und Zeigen eigener Gefühle

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Ausdrucksfähigkeit</u>				
- Verständlich sein				
- Fähigkeit zur verbalen Kommunikation				
- Mündlicher Ausdruck				
- Fähigkeiten zur bewußten nonverbale Kommunikation				
- Schriftliche Kommunikation				
<u>Fähigkeit zur Repräsentation</u>				
- Repräsentationsvermögen				
- Eindruck				
- Selbstbewußtsein				
- Selbstvertrauen				
- Freiheit von Angst vor Öffentlichkeit (im Rampenlicht stehen)				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion

Frustrationstoleranz

- Schuldgefühle ertragen und aushalten können
- Kritik verkraften können
- Bei Fehlern nicht nur nach den Schuldigen, sondern nach Lösungen suchen
- Rückschläge verkraften können
- Mißerfolge verkraften können

Anforderung

3	2	1	0

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Fähigkeit zur Selbstkritik</u>				
- Fähigkeit zum Konsequenzen ziehen aus der Ergebnisauswertung				
- Fähigkeit, eigene Fehler eingestehen zu können				
- Bereitschaft zum Lernen aus den Fehlern, Erfahrungen, gewonnenen Einsichten				
- Kontinuierliche, kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle und dem eigenen beruflichen Selbstverständnis				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Administrationsfähigkeit</u>				
- Bereitschaft zur Rolle als Manager der Aufgaben				
- Fähigkeit zur operativen Planung zur Erreichung kurzfristiger Ziele				
- Fähigkeit zur Strukturierung nach sachlichen Gesichtspunkten				
- Fähigkeit zur Festlegung von Richtlinien, Anweisungen und Vorgehensweisen				
Fähigkeit zu klaren, präzisen Anweisungen				
- Fähigkeit zum Abbau von unnötigem Verwaltungsaufwand				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:
 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
 (Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Fähigkeit zum Zeitmanagement</u>				
- Fähigkeit, die eigene Arbeit und die übertragenen Aufgaben selbst zu organisieren				
- Fähigkeit, sich selbst von überstarkem Zeitdruck freizuhalten				
- Mut, nein zu sagen zur Erledigung unwichtiger Dinge				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Physische und psychische Belastbarkeit</u>				
- Körperliche Gesundheit				
- Streßtoleranz				
- Durchstehen-können von längerandauernden Spannungszuständen				
- Durchstehen-können von längerandauernden Konfliktsituationen				
- Ertragen von emotionellen Belastungen durch z.B. "Aggressionen" oder "Liebesentzug"				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Loyalität</u>				
- Arbeitszufriedenheit				
- Weitgehende Übereinstimmung der sich selbst bestimmenden Werte mit den Werten der Organisation				
- Interesse an den Organisationszielen				
- Berufliches Selbstverständnis				
- Bereitschaft zur Beachtung der Ziele Identifikation mit den lang-, mittel- und kurzfristigen Zielen der Bank				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion (Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Kreativität, Intuition, Phantasie</u>				
- Schöpferische Impulse, Zulassen von plötzlichen, unerwarteten "unmöglichen" Betrachtungsweisen und Problemlösungsmöglichkeiten				
- Künstlerische Begabung				
- Geistige Kapazität				
- Fähigkeit, in Alternativen zu denken und diese gegeneinander kritisch abzuwägen				
- Schnelles (intuitives, "instinktives") Erfassen der Schlüsselprobleme, Kernpunkte oder Zusammenhänge eines Problems				
- Aufgeschlossenheit für Neuerungen				
- Kombinationsgabe				
- Fähigkeit zur logischen Analyse (Ursache-Wirkung-Abhängigkeiten)				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion (Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Zielorientierte Führungsverantwortung</u>				
- Fähigkeit zum wirtschaftlichen und kostenbewußten Führen				
- Leistungsdenken				
- Fähigkeit zur Kosten-Nutzen-Rechnung				
- Fähigkeit zur Festlegung von Meß- und Kontrollsystemen				
- Fähigkeit zum rechnerischen Denken				
- Fähigkeit zum Setzen von Produktivitätszielen				
- Fähigkeit zur Entscheidung über die Bereitstellung von Mitteln und deren Zuweisungen				
- Fähigkeit zur Kontrolle der meßbaren Ergebnisse durchgeführter Veränderungen (Innovationen)				
- Fähigkeit zum regelmäßigen Überprüfen und ggfs. Korrigieren des "WAS" (Fortschrittskontrolle)				
- Fähigkeit zum regelmäßigen Überprüfen und ggfs. Korrigieren des "WIE" (Prozeßkontrolle)				
- Fähigkeit zur Kontrolle des Grades der Einhaltung des Budget				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Fähigkeit zur Planung</u>				
- Ganzheitliche Orientierung				
- Notwendigkeit strategischen Planens				
- Fähigkeit zur Beachtung der Ziele				
- Planung der Strategie zur Erreichung der langfristigen Ziele				
- Technisches Verständnis und Fähigkeiten				
- Mut zum Risiko				
- Beachtung von Gesetzen, Richtlinien, Anweisungen usw.				
- Fähigkeit zur Erstellung von Zielvorschlägen				
- Fähigkeit zur logischen Analyse (Ursache-Wirkungs-Abhängigkeiten)				
- Vorbereitung von Entscheidungen für die Vorgesetzten				
- Beachten von Strukturen, Abläufen, -VB-spezifischen Normen				
- Fähigkeit zur Einbeziehung von Betroffenen und Beteiligten in Lösungen				
- Fähigkeit zur Entwicklung kurzfristig erreichbarer Ziele				
- Fähigkeit zum Aufbau und Aussagefähigkeit der Statistiken, Meldungen, Berichte usw.				

- Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:
- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion (Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
 - 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
 - 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
 - 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Fähigkeit zur Problemlösung</u>				
- Gründlichkeit				
- Fähigkeit zur logischen Analyse (Ursache-Wirkung-Abhängigkeiten)				
- Freude an wissenschaftlicher Arbeit (auf den Grund gehen, vergleichen, sammeln, analysieren usw.)				
- Fähigkeit zur richtigen Bearbeitung der Probleme				
- Diagnosetechniken für komplexe Problemstellungen				
- Unterscheiden können zwischen Ursachen und Wirkungen				
- Unterscheiden können zwischen Kommunikationsproblemen und Verhaltensproblemen				
- Unterscheiden können zwischen Sachproblemen und Beziehungsproblemen				
- Beherrschung von Problemlösungstechniken				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Entscheidungsfähigkeit</u>				
- Fähigkeit zu autonomen/autoritären Entscheidungen				
- Fähigkeit zu schnellen, fundierten Entscheidungen				
- Flexibilität				
- Fähigkeit zur Koordination				
- Umgang mit den eigenen Ängsten, Hemmungen, inneren Widerständen				
- Mut zum Risiko				
- Improvisationsvermögen				
- Fähigkeit zum 1-Minuten-Management				
- Fähigkeit zur fundierten Entscheidungsfindung				
- Antizipatives Angehen von Aufgaben (gestalten, statt abwarten, was kommt)				
- Prüfung der Informationen (Freisein von frühen Wertungen, ungeprüften Routineentscheidungen)				
- Grundsätzlich Entscheidungsalternativen entwickeln (nicht nur 1 Möglichkeit)				
- Abstimmung und Koordination von Sozialem und Technik				
- Fähigkeit zu unterschiedlichen Wegen zur Entscheidungsfindung				
- Einbeziehung von Betroffenen und Beteiligten in die Entscheidungsfindung				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion (Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Fähigkeit zur Organisation</u>				
a) Fachwissen:				
- Organisationspsychologie				
- Organisations-Entwicklungsstufen/-Entwicklungsmodelle				
- Organisationsmodelle/Strukturmodelle				
- Moderne Betriebswirtschaftslehre				
- Informationswesen				
- Informatik				
b) Fähigkeiten:				
- Innovationsbereitschaft				
- Antizipatives Angehen von Neuem				
- Denken und Handeln in System-Umwelt-Beziehungen				
- Fähigkeit, in Systemen, gegenseitigen Abhängigkeiten zu denken und zu handeln				
- Fähigkeit zur Steuerung laufender Organisationsprozesse				
- Fähigkeit zu Strukturinterventionen				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:
 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion (Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Delegationsfähigkeit</u> (= Fähigkeit zur Übertragung von Aufgaben, Entscheidungen und Verantwortung)				
- Kein "Alles geht über meinen Tisch"				
- Verbindlichkeit				
- Sicherheit im Umgang mit Mitarbeitern				
- Fähigkeit, Angst, Hemmungen, Widerstände abzubauen				
- Fähigkeit zur Abgrenzung gegenüber anderen				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Delegationsbereitschaft</u>				
- Bereitschaft zum offener Informationsaustausch				
- Nicht nur die Verantwortung übertragen, sich aber die Entscheidungskompetenz vorbehalten (= unechte Delegation)				
- Keine Entscheidungen aus delegierten Rahmen als "Privileg" zurückhalten				

- Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:
- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion (Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
 - 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
 - 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
 - 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Fähigkeit, Mitarbeiter anzuleiten</u>				
- Sorgfältige Einweisung der Mitarbeiter in das Aufgabengebiet				
- Umfassende, sachdienliche Informationen nach unten				
- Fähigkeit zur Erteilung von Weisungen und Anordnungen				
- Ausreichende fachliche Schulung und Unterweisung der Mitarbeiter				
- Fähigkeit, praktische Orientierung zu geben				
- Funktionsgerechte und zweckmäßige Arbeitsmittel zur Verfügung stellen				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Fähigkeit zur Koordination der Aufgaben und Kooperation</u>				
- Fähigkeit zur Aufgaben-Aufteilung,-verteilung und -zuordnung an Mitarbeiter				
- Bereitschaft, auch "niedrig-wertige" Arbeit selbst zu tun (und nicht nur zu delegieren)				
- Mitfreuen-Können am Erfolg der Mitarbeiter - ohne Neid oder Minderwertigkeitskomplexe				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Überwachen der erfolgreichen Lösung der Aufgaben</u>				
- Fähigkeit zur Kontrolle der Ergebnisse der Mitarbeiter				
- Verlangen der Einhaltung von vereinbarten Spielregeln von den Mitarbeitern				
- Verlangen der Einhaltung von Aufgabenverteilungen von Mitarbeitern				
- Fähigkeit zur Verfolgung/Kontrolle der Rückmeldungen der Ergebnisse				
- Notwendigkeit von Rückmeldungen an Mitarbeiter über eingetretene/sich abzeichnende Mißerfolge				
- Fähigkeit zur Kontrolle des Grades der Zielerreichung (Vorgabenerfüllung)				
- Auswertung der Ergebnisse, Grade der Zielerreichungen				
- Fähigkeit zu Rückmeldungen an Mitarbeiter über erzielte Erfolge und Mißerfolge				
- Fähigkeit zu Festlegung von Meß- und Kontrollsystemen				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Fähigkeit zum Marketing</u>				
- Orientierung nach Langfristperspektiven				
- Hohe allgemeine Leistungsorientierung				
- Erfolgs-orientiertheit				
- Fähigkeit zur Definition von Zielen und Grundsätzen				
- Fähigkeit, Schwerpunkte zu setzen				
- Fähigkeit zu Zielvereinbarungen				
- Fähigkeit zur Abstimmung und Koordination von Arbeitszielen und Leistungsergebnissen				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Fähigkeit und Bereitschaft zu kontrollieren</u>				
- Fähigkeit zum Aufbau und zur Erhaltung der Funktionsfähigkeit des internen Kontrollsystems				
- Interesse an Detailarbeit				
- Fähigkeit zum aussagefähigen Berichtswesen				
- Fähigkeit zum 1-Seiten-Bericht				
- Fähigkeit zur Erfolgskontrolle				
- Bearbeitung der Mängel lt. Prüfungsberichte oder Feststellungen der Innenrevision				
- Kontrolle des Grades der Erreichung der Kooperationsziele				
- Fähigkeit und Bereitschaft zu Verbesserungsvorschlägen				
- Bereinigung von Reklamationen				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Fähigkeit zur Rolle als Kontrolleur/Controller</u>				
- Gründliche Befassung mit den Problemen				
- Gewissenhaftigkeit				
- Erkennen und Beachten der komplexen Beziehungen zwischen Gruppen, Ressorts oder Bereichen (horizontal) sowie hierarchischen Ebenen (vertikal)				
- Individuelles Verhalten beurteilen können				
- Verlangen der Einhaltung von Terminen von Mitarbeitern				
- Fähigkeit zum/Notwendigkeit von Wirtschaftlichkeitsdenken				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Kostenstellenbewußtsein</u>				
- Sparsamkeit				
- Zurückhaltender Umgang mit Kompetenzspielräumen im konditionellen Bereich				
- Zurückhaltender Umgang mit Sonderkonditionen				
- Umgang mit und Pflege von Sachwerten				
- Pflege und Wartung des Geräteparkes				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Umfassende, sachdienliche Informationen nach oben</u>				
- Fähigkeit/Bereitschaft zur Rechenschaftslegung über getroffene Entscheidungen				
- Fähigkeit/Bereitschaft zur Rechenschaftslegung für die Aufgabenerfüllung der an die Mitarbeiter delegierten Aufgaben				
- Berichterstattung über wichtige Ereignisse, Hindernisse usw.				
- Berichte an Vorgesetzte über Erfolge				
- Berichte an Vorgesetzte über Mißerfolge				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Ordnungsgemäße Abwicklung der Tagesgeschäfte</u>				
- Entsprechung des Aufgabengebietes den Fähigkeiten und Fertigkeiten				
- Entsprechung des Aufgabengebietes den Wünschen und Zielen				
- Können - grundlegender Arbeitsvorgänge des Arbeitsplatzes				
- Verstehen - grundlegender Arbeitsvorgänge des Arbeitsplatzes				
- Anwenden - grundlegender Arbeitsvorgänge des Arbeitsplatzes				

- Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:
- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion (Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
 - 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
 - 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
 - 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Fähigkeit zur persönlichen Arbeitsgestaltung</u>				
- Unabhängigkeit von Fremdanweisungen				
- Zuverlässig arbeiten auch ohne detaillierte Anweisungen				
- Beachtung der Arbeitsnormen				
- Persönliches Engagement				
- Fähigkeit zu persönlichen Arbeitstechniken				
- Mut zum Experiment mit neuen Denkmodellen und Handlungsmaximen				
- Aufgaben lösen nach Prioritäten				
- Rationelles Arbeiten				
- Manuelle Geschicklichkeit				
- Bereitschaft zu notwendiger Detailarbeit				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Vielseitige Einsatzmöglichkeit</u>				
- Bereitschaft, auch andere Aufgaben zu übernehmen				
- Bereitschaft zur aufgabenbezogenen Weiterbildung				
- Eigeninitiative				
- Leistungsbereitschaft				
- Keine Flucht in Arbeit, um persönliche oder andere Probleme zu verdecken				
- Fleiß				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



Disziplin

- Ordnungsgemäße Erfassung und Belegung aller Geschäftsvorfälle, Vereinbarungen, Absprachen, Versprechen usw.
- Pünktlichkeit
- geringe Fehlzeiten/Absentismus
- Vereinbarte Termine selbst einhalten
- Informationsbereitschaft

Anforderung			
3	2	1	0

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



Zufriedenheit

- Keine Leistungsangst

- Handlungsverantwortung übernehmen/für die Folgen der Handlungen einstehen

Anforderung	3	2	1	0

- Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:
- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
 - 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
 - 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
 - 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Fähigkeit und Bereitschaft zur Zusammenarbeit</u>				
- Sicherstellung der Stellvertretung				
- Angemessene Einweisung der Vertreter				
- Korrektes Verhalten als Vertreter				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>A) Zusammenarbeit mit Kollegen</u>				
- Sicherheit im Umgang mit Kollegen				
- Anerkennung/Akzeptanz bei Kollegen				
- Fähigkeit zur Rolle als Berater der Kollegen				
- Anerkennung der fachlichen Kompetenz durch Kollegen				
- Bereitschaft zur umfassenden, sachdienlichen Informationen auf gleicher Ebene				
- Bereitschaft zum Erfahrungsaustausch				
- Freiheit von Angst vor Kollegen				
- Verzicht auf taktische Spiele				
- Verlangen der Einhaltung von vereinbarten Spielregeln von Kollegen				
- Verlangen der Einhaltung von Aufgabenverteilungen von Kollegen				
- Verlangen der Einhaltung von Terminen von Kollegen				
- Kompromißbereitschaft				
- Verzicht auf Abteilungsdenken/Kirchturmdenken (Abschotten gegen andere)				
- Unabhängigkeit/Freiheit von Statussymbolen zur Abgrenzung von Kollegen				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



Anforderung

| 3 | 2 | 1 | 0 |

B) Mit Vorgesetzten

- Sicherheit im Umgang mit Vorgesetzten
- Identifikation mit der Rolle
- Fähigkeit zur Rolle als Berater der Vorgesetzten
- Anerkennung/Akzeptanz bei Vorgesetzten

Zivilcourage

- Freiheit von Angst vor Vorgesetzten
- Verlangen der Einhaltung von vereinbarten Spielregeln von Vorgesetzten
- Verlangen der Einhaltung von Aufgabenverteilungen von Vorgesetzten
- Verlangen der Einhaltung von Terminen von Vorgesetzten

Anforderung	3	2	1	0
- Sicherheit im Umgang mit Vorgesetzten				
- Identifikation mit der Rolle				
- Fähigkeit zur Rolle als Berater der Vorgesetzten				
- Anerkennung/Akzeptanz bei Vorgesetzten				
- Freiheit von Angst vor Vorgesetzten				
- Verlangen der Einhaltung von vereinbarten Spielregeln von Vorgesetzten				
- Verlangen der Einhaltung von Aufgabenverteilungen von Vorgesetzten				
- Verlangen der Einhaltung von Terminen von Vorgesetzten				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion (Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>C) Mit Mitarbeitern</u>				
- Fähigkeit zum personalorientierten Führen				
- Fähigkeit zur Personalführung				
- Anerkennung/Akzeptanz bei Mitarbeitern				
- Persönliche Autonomie				
- Geschick im Umgang mit Menschen				
- Führen, ohne Angst als Mittel bewußt einzusetzen				
- Mitarbeitern Raum zur persönlichen Entfaltung geben				
- Fähigkeit zur Personalbedarfsplanung				
- Fähigkeit zur Personaleinsatzplanung				
- Fähigkeit, Mitarbeiter richtig auszuwählen				
- Fähigkeit zum Einsatz des richtigen Mannes am richtigen Platz				
- Fähigkeit zum Ausbau der der Stärken der Mitarbeiter				
- Fähigkeit/Bereitschaft zur Mitarbeiter-Kontrolle				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Motivationsfähigkeit</u>				
- Fähigkeit, Mitarbeiter zu motivieren				
- Hohe Forderungen an Mitarbeiter stellen, aber nicht überfordern				
- Vorbild sein, vorleben, was von Mitarbeiter erwartet wird				
- Eigene Überlegungen, Denkmodelle und Handlungsmaximen transparent machen				
- Anderen Menschen Mut machen, Hoffnung geben können				
- Interesse für die Anliegen der Mitarbeiter/offenes Ohr haben				
- Erfassen der Probleme				
- Fähigkeit zu Nur-Gewinnern-Gesprächen				
- Grundlegende Kenntnis der Motivationstheorien				
- Kommunikationsfähigkeit				
- Arbeitspsychologie				
- Arbeitsmotivation				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Fähigkeit/Bereitschaft zur Mitarbeiterförderung</u>				
- "Urvertrauen" in die Kooperationsbereitschaft von Menschen				
- Mitarbeitern Raum zur persönlichen Entfaltung geben				
- Fähigkeit, Mitarbeiter richtig einzusetzen				
- Fähigkeit zur Rolle als Berater der Mitarbeiter				
- Mitarbeiter als ganze Menschen betrachten, nicht nur in ihren Funktionen				
- Mitarbeitern Hilfe zur Selbsthilfe geben				
- Vorbild sein, "Lernen am Modell" für Mitarbeiter ermöglichen				
- Individuelles Lernen fördern				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Beurteilung von Leistung und Verhalten der Mitarbeiter</u>				
- Fähigkeit zur Beurteilung der Arbeitsqualität				
- Fähigkeit zur Beurteilung der Arbeitsmenge				
- Fähigkeit zur Beurteilung des Arbeitstempos				
- Fähigkeit zur Beurteilung der Sorgfalt				
- Fähigkeit zur gemeinsame Diskussion mit Mitarbeitern, wie die Arbeitsergebnisse verbessert werden können				
- Fähigkeit zur Beurteilung der leistungsgerechten Bezahlung				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Fähigkeit zum Gespräch als Mittel der Zusammenarbeit</u>				
- Fähigkeit zu Kritikgesprächen, Förderungsgesprächen				
- Kritikfähigkeit				
- Bereitschaft, festgestellte Mängel aufzudecken				
- Freiheit von vorschnellen Urteilen und Rationalisierungen				
- Individuelles Verhalten beurteilen können				
- Fähigkeit zur persönlichen Kritik				
- Mut zu klaren Worten gegenüber Mitarbeitern über ihre Führung und Leistung				
- Fähigkeit, Sanktionen aussprechen				
- Freiheit von Angst, Emotionen von Mitarbeitern nicht aushalten zu können				
- Freiheit von Angst vor Kritik, Widerstand, Tränen der Mitarbeiter				
- Vertraulicher Umgang mit Daten über Mitarbeiter				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Fähigkeit, Anerkennungen auszusprechen</u>				
- Anerkennung guter Ideen, auch wenn sie von anderen stammen				
- Fähigkeit zur Realitätsbezogenheit				
- Fähigkeit/Bereitschaft zur individuellen Leistungs-förderung				
- Fähigkeit, Mitarbeitern neue Horizonte aufzuzeigen				
- Fähigkeit, praktische Lebenshilfe zu geben				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Fähigkeit zu konstruktivem Feedback</u>				
- Fähigkeit zu kritischem Nachfragen				
- Fähigkeit zu positivem, verbalen Feedback				
- Fähigkeit zu negativem, verbalem Feedback				
- Fähigkeit zu gemischtem verbalem Feedback				
- Fähigkeit zu Feedback durch Gleichnis, symbolischem Feedback				
- Fähigkeit zu nonverbalem Feedback				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Teamfähigkeit</u>				
- Interesse für andere Menschen				
- Kooperationsbereitschaft				
- Freude an Zusammenarbeit				
- Psychische Gesundheit				
- Individualität				
<u>Fähigkeit, zur Mitarbeit in einem Team</u>				
- Vereinbarung klarer Spielregeln zum Umgang miteinander				
- Die vereinbarten Spielregeln selbst einhalten				
- Änderung der Spielregeln, Termine und Aufgabenverteilungen, die untauglich oder überholt sind (jedoch nicht einseitig, sondern mit den jeweils Betroffenen und Beteiligten)				
- Bereitschaft zur Entscheidungsfindung in Gruppen oder durch deren Mitwirkung				
- Beachtung der Nebenwirkungen von Entscheidungen				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion (Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Fähigkeit zum Projektmanagement</u>				
- Fähigkeit zur Projektleitung				
- Fachliche Kompetenz				
- Berufliches Können				
- Hohe Leistungsmotivation				
- Mut zum Risiko				
- Risikofähigkeit				
- Risikobereitschaft				
- Mitarbeiter zum Experimentieren einladen				
- Fähigkeit zur "Jeder-gewinnt-Kommunikation"				
- Fähigkeit zur Leitung von Diskussionen				
- Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte als selbständige, erwachsene Menschen ernst nehmen				
- Fähigkeit zum Unterscheiden und Ermitteln der Anteile von Sach-, Beziehungs-, Kommunikations- und Verhaltensproblemen bei komplexen Problemstellungen				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



Anforderung

3	2	1	0
---	---	---	---

Fähigkeit zur Teamleitung/Gruppenleitung

a) Fachwissen:

- Psychologisches Basiswissen
- Gruppenpsychologie
- Gruppentraining/Teamentwicklung
- Umgang mit Gruppennormen
- Gruppeninterventionen
- Arbeitspsychologie

— Kenntnis der menschlichen Kommunikation und ihrer Störungen

3	2	1	0

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
b) Fähigkeit zur Teamentwicklung				
- Fähigkeit zum Aufstellen von Kommunikationsregeln				
- Vertrauen in die Mitarbeiter				
- Praktische Erfahrungen im Umgang mit Menschen und Gruppen				
- Geschickter Umgang mit den Rollenkonflikten von Individuen und Gruppen				
- Gesundes und gestörtes Verhalten erkennen und ggfs. intervenieren				
- Fähigkeit zum geschicktem Umgang mit den Rollenkonflikten von Individuen und Gruppen				
- Gespür für Klimaveränderungen in Gruppen und Beziehungen				
- Gespür für unterschwellige Stimmungen und Gefühle von Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten				
- Gespür für und diagnostizieren können von unterschweligen emotionellen Vorgängen				
- Gespür und Erfassen von Beziehungsgefügen				
- Durchschauen und situationsangemessene Reaktionen auf taktische Spiele				
- Umgang mit der Metakommunikation				
- Gespür für die Beziehungen zwischen Gruppen				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Soziale Kompetenz</u>				
- Empathie				
- Gelassenheit				
- Kompromißfähigkeit				
- Fähigkeit, Konflikte auf den Tisch zu bringen				
- Fähigkeit, Menschen an 1 Tisch zu bringen				
- Freiheit von Angst vor Mitarbeitern				
- Fähigkeit zur Beeinflussung des individuellen und kollektiven Verhaltens vor dem Hintergrund der gegebenen strukturellen und situativen Einflüsse				
- Fähigkeit zur individuenzentrierten Interventionen				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Integrationsfähigkeit</u>				
- Wahl des richtigen Zeitpunktes für Eingriffe				
- Umgang mit Störungen bei der Kommunikation				
- Fähigkeit zur psychologisch richtigen Argumentation in kritischen Situationen (Kommunikationsfähigkeit)				
- Fähigkeit, Verkrampfungen und "tierischen Ernst" abbauen können				
- Zuhören, Paraphrasieren können				
- Fähigkeit Blockaden aufheben können				
- Fähigkeit, den Partner zu überzeugen, ohne sein Selbstwertgefühl zu verletzen				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Fähigkeit zum Konfliktmanagement</u>				
- Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit den konkreten Problemen				
- Bereitschaft, Konflikte konsequent zu bearbeiten				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Konfrontationsfähigkeit</u>				
- Kenntnis der Rollen, Stile, Spannungsfelder in der Bank				
- Keine Scheu vor Umgang mit "blinden Flecken" der Wahrnehmung, Tabus usw.				
- In Konfliktsituationen Beteiligte fordern und herausfordern durch offenen Widerspruch, eigene Meinungen und Aufzeigen von Alternativen				
- Den Beteiligten und Betroffenen von Konflikten die Konsequenzen ihres Verhaltens bewußt machen				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Fähigkeit zur Rolle als Trainer, Ausbilder, Lehrer, Moderator usw</u>				
- Ausbildereignung				
a) Beherrschung der Grundlagen der Erwachsenenpädagogik				
- Lernpsychologie				
- Entwicklungspsychologie				
- Lerntypen				
- Wahrnehmungspsychologie				
- Vermittlung kognitiver Lernziele				
- Vermittlung affektiver Lernziele				
- Vermittlung psychomotorischer Lernziele				
- Leistungskurven				
- Biokurven				
- Analyse der Kommunikationsstruktur				
- Unterrichts-/Seminargestaltung				
- Unterrichtshilfsmittel				
- Unterrichtsvorbereitung				
- Zielsetzungen zum Unterricht				
- Motivation zum Unterricht				
- Unterlagen für Teilnehmer				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion (Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
b) Beherrschung der unterschiedlichen Rollen des Trainers (Referent, Lehrer, Förderer, Informant, Konfrontierer, Moderierer, Katalysierer usw)				
Fähigkeiten zum Unterricht durch				
- Referate				
- Strukturierte Übungen				
- Fallstudien				
- Moderationstechnik				
- Kommunikationsgesetzmäßigkeiten/Transaktionsanalyse (TA)				
- Rollenspiele und andere Techniken des Psychodramas				
- Themenzentrierte Interaktion (TZI)				
- Kommunikationstraining				
- Umgang mit "blinden Flecken" der Wahrnehmung, Tabus usw.				
- Szenariotechnik				
- Supervisionen des Führungs- und Leistungsverhaltens				
- Selbsterfahrung				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion (Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
Fähigkeiten zur				
- Lernzielbestimmung				
- Taxonomie der Lernziele				
- Aufstellung von Lernzielkatalogen				
- Sachlogischen Aufbau der Lernstoffe				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion
(Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion



	Anforderung			
	3	2	1	0
<u>Fähigkeit zur hervorragenden Kundenberatung</u>				
- Laufende Kundenbetreuung				
- Analysen von Potentialen beim Einzelkunden und bei Kundengruppen				
- Gesprächsvorbereitung				
- gezielte Kundenansprache				
- Argumentation				
- Präsentationstechniken				
- Einwandbehandlung				
- Preisdurchsetzung/Preisverteidigung				
- Abschlußsicherheit				
- Verstärkertechniken				
- Cross-selling/Verkauf von Produktkombinationen/Produktsystemen				
- Reklamationsbe- und verarbeitung				
- Umgang mit schwierigen Kunden				
- Akquisition				
- Verkauf im Außendienst				
- Standardisierter Verkauf				
- Telefonakquisition/Telefonverkauf				

Legende: Anforderung ist für die Stelle/Funktion:

- 3 = unbedingte Voraussetzung für die Stelle/Funktion (Stelleninhaber sollte die Anforderung in hohem Maße erfüllen)
- 2 = wichtig (Stelleninhaber sollte die Anforderung erfüllen)
- 1 = von geringerer Bedeutung für die Stelle/Funktion
- 0 = nicht relevant für die Stelle/Funktion