



Kompetenzprofil für Führungskräfte im IB



Die Satzung, die Grundsätze, das Leitbild, das Führungsleitbild sowie die Charta der Vielfalt sind Grundlagen unseres Führungshandelns und basieren auf den Werten des IB. Wie geführt wird, wirkt sich auf den Erfolg und die Unternehmenskultur aus.

Unser **Führungsleitbild** zeigt unser gemeinsames Grundverständnis von Führung. Wir setzen damit Standards für Führungsverhalten in der IB-Gruppe.

Das **Kompetenzprofil für Führungskräfte im IB** macht deutlich, was erforderlich ist, damit Führungshandeln unter den veränderten Anforderungen der modernen Arbeitswelt gelingt. Wir betrachten dabei vier bedeutsame Bereiche:

- Sich selbst führen
- Andere führen
- Projekte und Aufgaben managen
- Das Unternehmen führen

Ein offen kommuniziertes Führungsverständnis schafft Sicherheit und Transparenz. Das Kompetenzprofil für Führungskräfte unterstützt die konkrete Führungsarbeit und schafft eine Kultur des Zu- und Vertrauens, gibt den handelnden Personen Orientierung und stärkt den Unternehmenserfolg. Zudem bildet es die Grundlage für unsere professionellen Auswahlverfahren und zur Gestaltung von passgenauen Qualifikationsmaßnahmen für Führungskräfte.

Das Kompetenzprofil wurde im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses „Marktposition stärken – Eigenverantwortung erhöhen“ unter Beteiligung aller Organisationseinheiten erarbeitet.

Anforderungen an Führungskräfte verändern sich – auch unser Kompetenzprofil soll regelmäßig reflektiert und weiterentwickelt werden. Bringen Sie Ihre Anregungen, Ideen und Erfahrungen gerne ein: zgf-personalentwicklung@ib.de

Das Führungsleitbild für die IB-Gruppe

- **Wir leben und vermitteln die Normen und Werte des IB** und sind verantwortlich für die Unternehmenskultur.
- **Wir schaffen Visionen**, daraus entwickeln, initiieren und steuern wir Strategien, Ziele und Aufgaben.
- **Wir übernehmen Verantwortung** für die Mitarbeitenden, den eigenen Bereich und für das gesamte Unternehmen.
- **Wir fördern und fordern die Leistungs- und Verantwortungsbereitschaft** unserer Mitarbeiter*innen.
- **Wir vereinbaren mit den Mitarbeitenden angemessene Ziele.** Dabei geben wir den Mitarbeiter*innen Handlungsspielraum und Orientierung.
- **Wir handeln umsichtig und entscheiden eindeutig.** Verbindlichkeit, Fairness und Wertschätzung im Umgang miteinander sind Teil unserer Führungskultur.
- **Unsere Identifikation mit den Werten des IB** ist für unsere Mitarbeiter*innen und Partner erlebbar.
- **Wir handeln unternehmerisch**, erfolgsorientiert und schaffen ein funktionierendes organisatorisches und soziales Arbeitsumfeld.
- **Wir nutzen mutig unsere Chancen**, gehen kalkulierte Risiken ein und schaffen Perspektiven.
- **Wir sind konfliktfähig**, nehmen Widersprüche wahr und entwickeln faire Lösungen.
- **Die Bereitschaft zur eigenen kontinuierlichen Weiterentwicklung** und zur Selbstreflexion ist für uns selbstverständlich.
- **Wir gehen verantwortungsvoll mit Veränderungen um** und gestalten diese aktiv, bewusst und effektiv. Dabei geben wir unseren Mitarbeitenden Gelegenheit, sich an den Veränderungsprozessen zu beteiligen.
- **Wir nutzen unser Qualitätsmanagement** für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Kompetenzprofil für Führungskräfte im IB



Sich selbst führen

- Selbstreflexion und Selbstregulation
- Eigeninitiative
- Anpassungs- und Lernbereitschaft
- Zielstrebiges und zielorientiertes Handeln



Andere führen

- Beziehungsgestaltung
- Motivationsvermögen
- Kommunikation
- Teamarbeit und Teamidentifikation



Aufgaben und Projekte managen

- Unternehmerisches Denken und Handeln
- Entscheidungsverhalten
- Planen und Organisieren
- Problemlösefähigkeit



Das Unternehmen führen

- Werte- und strategieorientiertes Handeln
- Nachhaltige Zielverfolgung/ Marktinteraktion
- Innovation und Veränderung

Sich selbst führen

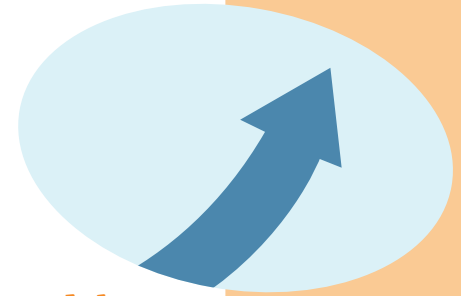
Selbstreflexion und Selbstregulation

- **Sich selbst und die eigene Rolle reflektieren:** Die Bereitschaft, sich mit der eigenen Person und dem eigenen Führungsverständnis auseinanderzusetzen. Die eigenen Ziele, Handlungen und deren Konsequenzen hinterfragen. Die Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen, das Verständnis der Führungsrolle und der damit verbundenen Vorbildfunktion. Die Fähigkeit, sich mit Kritik an der eigenen Person angemessen auseinanderzusetzen.
- **Angemessen auftreten:** Die Fähigkeit, Auftreten und Erscheinungsbild den Anlässen und Anforderungen entsprechend angemessen zu gestalten. Kontrolle über sich selbst – das eigene Verhalten und die eigenen Reaktionen – haben und so Haltung und sicheres Auftreten in jeder Situation, auch unter Stress, zu wahren.
- **Achtsam für die eigene Gesundheit sorgen:** Neben den Arbeitsanforderungen für Ausgleich und Entspannung sorgen, um die eigene Gesundheit und Resilienz zu pflegen.

Eigeninitiative

- **Initiative ergreifen:** Das Erkennen von Situationen und Zuständen, in denen Handlungsbedarf oder Verbesserungsmöglichkeiten bestehen. Die Fähigkeit, von sich aus aktiv zu werden, Chancen zu ergreifen oder sie zu schaffen.
- **Leistung erbringen:** Die Bereitschaft, mit hohem Engagement, anspruchsvoll und zielstrebig zu handeln. Dabei sowohl qualitativ als auch quantitativ gute Ergebnisse erbringen, ohne sich von Misserfolgen entmutigen zu lassen und sich immer wieder selbst zu motivieren.



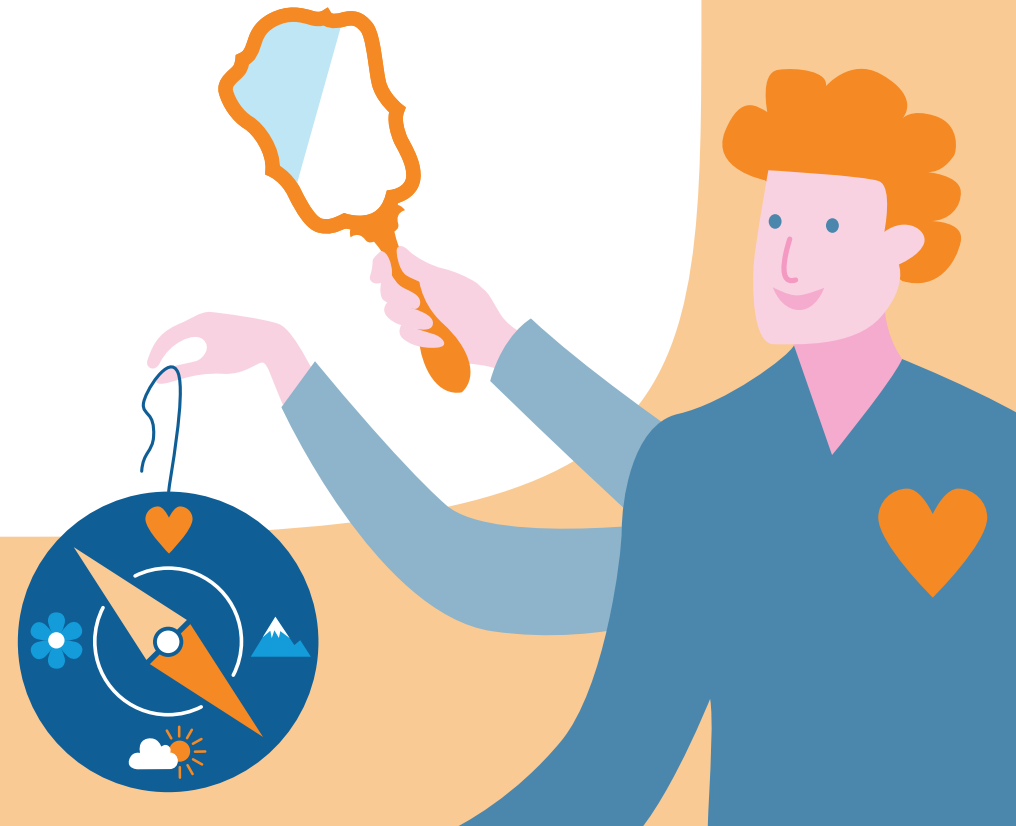


Anpassungs- und Lernbereitschaft

- **Ambiguität tolerieren:** In der Lage sein, sich in mehrdeutigen, sich wandelnden Situationen zu erkennen, sich darin schnell zurechtzufinden und davon zu profitieren.
- **Agil handeln:** Die Offenheit, neue Themen, Geschäftsfelder und Entwicklungen zu betrachten, aktuelle Prozesse entsprechend aktiv umzugestalten sowie auf veränderte Bedingungen angemessen zu reagieren.
- **Bereit sein, Neues zu lernen:** Die Bereitschaft, Neues zu lernen und die Perspektive zu wechseln. Konstruktiv geäußertes Feedback zur eigenen Person wertschätzen und zur eigenen Weiterentwicklung nutzen.

Zielstrebiges und zielorientiertes Handeln

- **Sich Ziele setzen und Ziele verfolgen:** Die Fähigkeit, sich selbst Ziele zu setzen und diese zu verfolgen. Die Bereitschaft zur Anpassung der Ziele, wenn erfolgsentscheidend.
- **Beharrlich sein:** Die Beharrlichkeit, gesetzte Ziele und Vorstellungen, Beschlüsse und Entscheidungen gegen äußere oder innere Widerstände erfolgsorientiert umzusetzen.



Andere führen

Beziehungsgestaltung

- **Verständnis haben für Mitarbeitende:** Die Fähigkeit, sich in andere, in deren Situation und Rolle hineinzuversetzen und dies zum Ausdruck zu bringen. Vertrauensvoll mit Mitarbeitenden umgehen und für sie da sein. Zuhören und darauf achten, was und auf welche Weise andere etwas mitteilen. Emotionen aufnehmen, mitfühlen und Resonanz herstellen können. Verantwortung für das Wohl und die Weiterentwicklung zugeordneter Mitarbeiter*innen übernehmen.
- **Wertschätzend kommunizieren:** Die Fähigkeit und die Bereitschaft, auch in schwierigen Situationen Informationen und Kritik wertschätzend zu äußern.
- **Integer und authentisch sein:** Konsistent mit den eigenen Werten und angekündigten Handlungsplänen/Erwartungen an andere handeln.

Motivationsvermögen

- **Begeistern:** Die Fähigkeit, sich und andere zu begeistern und diesen Enthusiasmus über längere Zeit beizubehalten. Die Kenntnis von Motivationsstrategien.
- **Feedback geben und Sinn stiften:** Das Sichern einer tragfähigen Leistungsbereitschaft durch positive Rückmeldungen, Anerkennung der erbrachten Leistung, Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten sowie das Bestreben, Sinn zu stiften.
- **Sinnvoll delegieren:** Die Fähigkeit, Stärken und Kompetenzen des Gegenübers zu erkennen und bei der Übertragung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zu nutzen.

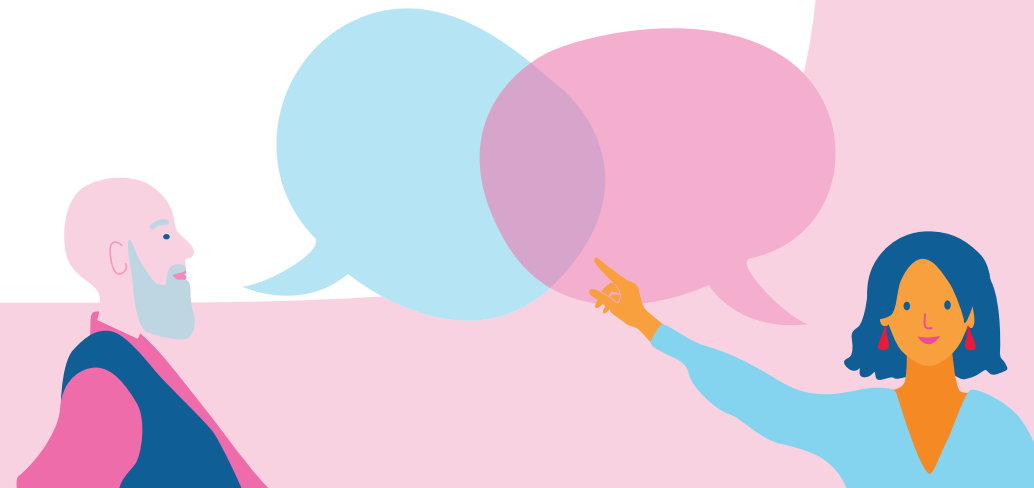


Kommunikation

- **Gesprächs- und Sprachkompetenz:** Die Kenntnis, verschiedener Kommunikationsstrategien und das Vermögen, auch bei schwierigen Themen eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Die Fähigkeit, mit verschiedenen Zielgruppen adäquat zu kommunizieren und dabei eine einladende, wertschätzende, diversitätssensible und klare Sprache zu verwenden.
- **Moderation / Mediation:** Die Fähigkeit, zur Aufnahme, zum Austausch und zur Übermittlung von relevanten Informationen zwischen den beteiligten Personen, um die Verständigung und Transparenz im angemessenen Maße sicherzustellen. Begleitung von Prozessen der Meinungsbildung.
- **Argumentieren / Verhandeln:** Die eigenen Argumente überzeugend und eindeutig darstellen und strukturieren können.
- **Präsentieren:** Das Vermögen, Ideen und Konzepte so vorzutragen und zu vertreten, dass sie bei anderen Anklang finden und von ihnen verstanden und mitgetragen werden.
- **Kontaktbereitschaft:** Situationen, in denen Kontakte geknüpft werden können, erkennen und nutzen.

Teamarbeit und Teamidentifikation

- **Im Team arbeiten:** Teamprozesse kennen, verstehen und angemessen gestalten. Die Fähigkeit, konstruktiv zu handeln und optimale Lösungen durch Teamarbeit anzustreben. Anderen Unterstützung anbieten und sie von anderen annehmen. In der Lage sein, zugunsten von gemeinsamen Lösungen die eigenen Informationen einzubringen und Kompromisse zu schließen.
- **Das Team entwickeln und empowern:** Teamidentifikation und Kooperationen zwischen den Mitarbeitenden stimulieren können und das Teamklima produktiv und gesundheitsförderlich beeinflussen.
- **Konflikte managen:** Die Fähigkeit, Konflikte wahrzunehmen, anzugehen und Lösungen zu sichern bzw. die Existenz von Konflikten zu akzeptieren. Klarheit, Ruhe und Zuversicht vermitteln in Krisen und lang andauernden Konfliktsituationen.



Aufgaben und Projekte managen

Unternehmerisches Denken und Handeln

- **Wirtschaftliches und nachhaltiges Verständnis besitzen:** Das Vermögen, wirtschaftliche, soziale und ökologische Zusammenhänge zu erkennen und das Handeln an nachhaltigen Zielen auszurichten. Unternehmensziele im Alltagsgeschäft vertreten und umsetzen.
- **Prozesse steuern und umsetzen:** Umsetzen von Plänen und Entscheidungen sowie Anstoßen zielgerichteter Entwicklungen. Prozesse steuern und überblicken. Ziele, Dauer und Ressourcen richtig berücksichtigen und eventuell verändern oder weiterentwickeln.

Entscheidungsverhalten

- **Entscheiden:** Die Fähigkeit, zu erkennen, wann Entscheidungen erforderlich sind. Kennen des eigenen Entscheidungsspielraums und das Zutrauen, sich nach Abwägung für eine Alternative zu entscheiden.
- **Priorisieren:** Die Bereitschaft, sich nötige Informationen zu beschaffen, Kosten-Nutzen-Aspekte abzuwägen, Prioritäten zu setzen und die Folgen einer Entscheidung zu bedenken, während die damit verbundene Verantwortung übernommen wird.



Planen und Organisieren

- **Zeit planen:** Die Kenntnis von Terminen, Verantwortlichkeiten und Arbeitstechniken, um Aufgaben und den Berufsalltag zu planen und zu organisieren.
- **Ziele strukturieren:** Die Fähigkeit, effektiv und ergebnisorientiert zu arbeiten sowie Abläufe angemessen zu strukturieren und zu kontrollieren. In der Lage sein, Projekte in Unterziele und Aufgaben zu unterteilen und einen realistischen Zeitplan für das Projekt zu erstellen.
- **Informationen verarbeiten:** Überblicken aller nötigen Ressourcen. Informieren der Mitarbeitenden und Berücksichtigung von Alternativen.

Problemlösefähigkeit

- Die Fähigkeit, Probleme aufzudecken, wichtige Informationen als solche zu erkennen, verschiedene Informationen und Daten sinnvoll zusammenzuführen und mögliche Ursachen von Problemen im Kontext relevanter Details aufzuspüren.



Das Unternehmen führen

Werte- und strategierorientiertes Handeln

- **Vorbildfunktion erfüllen:** Als Vorbild fungieren. Werte und Strategien des Unternehmens kennen. Die Fähigkeit, das Führungshandeln daran auszurichten und sie zu kommunizieren.
- **Werte und Strategien fördern und fordern:** Das Vermögen, aus den Visionen und Strategien klare Verhaltensleitlinien für die Mitarbeitenden zu entwickeln und ihre Umsetzung zu steuern. Die Fähigkeit und Bereitschaft, aktiv Werte, die das Unternehmen prägen, zu leben, zu kommunizieren und bei Mitarbeitenden zu fördern und zu fordern.

Nachhaltige Zielverfolgung/ Marktinteraktion

- **Sich am Markt und den Kundinnen*Kunden orientieren:** Das Wissen um Marktgegebenheiten und die Bedarfe der Kundinnen*Kunden als Rahmenbedingungen für das unternehmerische Handeln.
- **Nachhaltig handeln:** Die Fähigkeit, Planung und Produkte unter ökonomischen, sozialen und ökologischen Gesichtspunkten auf die Rahmenbedingungen abzustimmen. Die Fähigkeit, Risiken zu erkennen, einzuschätzen und im Bewusstsein zu handhaben, dass sie zum unternehmerischen Erfolg gehören.
- **Netzwerken:** Partnerschaften und Kunden*Kundinnenkontakte aufbauen und pflegen.



Innovation und Veränderung

- **Kreativität einbringen. Neuerungen entwickeln und einführen:** Erkennen von Innovationsmöglichkeiten oder -bedürfnissen. Die Fähigkeit und Bereitschaft, bestehende Zusammenhänge neu zu kombinieren oder unkonventionelle bzw. neuartige Ideen oder Lösungen zu entwickeln. Die Fähigkeit, neue Themen, Geschäftsfelder und Entwicklungen vorauszusehen, diese in Veränderungsprozesse umzugestalten und Innovationsvorhaben anzustoßen.
- **Arbeitsumfeld und Prozesse innovationsfördernd gestalten:** Das Gestalten eines Arbeitsumfeldes und von Arbeitsprozessen, so dass neue Ideen, innovative Ansätze und Verbesserungen geäußert, wahrgenommen, vorangetrieben und zügig nutzbringend umgesetzt werden.
- **Fehlertoleranz und Lernkultur:** Die Fähigkeit, eigene Fehler und die anderer auszuhalten, zu akzeptieren und daran zu wachsen.



Internationaler Bund (IB)

Sitz: Frankfurt am Main, VR 5259

Herausgeber

Thiemo Fojkar,
Vorsitzender des Vorstandes

Verantwortlich

Ressort Personal (HR),
Personalentwicklung
Valentin-Senger-Straße 5
60389 Frankfurt am Main
Telefon 069 94545-0
Telefax 069 94545-280
info@ib.de

Redaktion

ZGF Personalentwicklung,
Heidi Heberlein, Monika Schumann

Gestaltung und Illustration

Nele Prinz, www.neleprinz.de
www.ib.de