



Leitlinien



**Sparkasse
Markgräflerland**



Unsere Erwartungen

Gemeinsam stehen wir für den Erfolg der Sparkasse Markgräflerland. Wir sind im Team erfolgreich und gestalten mutig unsere Zukunft.

Auf diesem Weg erwarten wir von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass sie:

- ihre Rollen und Aufgaben für die Umsetzung der Geschäftspolitik verstehen und leben
- engagiert und professionell handeln
- Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen
- getroffene Vereinbarungen konsequent einhalten
- zeitnah informieren sowie offen und ehrlich in alle Richtungen kommunizieren
- aktiv und kritisch diskutieren, um die besten Lösungen zu finden
- sich aktiv an Projekten beteiligen
- loyal gegenüber unserer Sparkasse sind

Diese Leitlinien sind Orientierung und Verpflichtung für uns alle.

 Herzlich willkommen



Führung & Zusammenarbeit

Zusammenarbeit

Das erfolgreiche Arbeiten im Team, sowohl abteilungsintern als auch abteilungsübergreifend, setzt eine gute und konstruktive Zusammenarbeit voraus.

Sie ist geprägt von:

- respektvollem Umgang miteinander
- Wertschätzung und Toleranz
- Hilfsbereitschaft und Engagement
- Mut zur Veränderung
- Einhalten von Vereinbarungen
- Bereitschaft, Verantwortung für sich und für andere zu übernehmen
- Leistungsbereitschaft
- Spaß bei der Arbeit

Die zunehmende Komplexität der Aufgaben erfordert höhere Anforderungen an die Kommunikation.

Das bedeutet:

- offen und ehrlich miteinander kommunizieren
- zeitnah und zielgerichtet informieren
- Betroffene zu Beteiligten machen
- verantwortungsvoll mit öffentlichen und vertraulichen Informationen umgehen
- Informationen als Bring- und Holschuld begreifen
- zuhören wollen und können
- andere Meinungen zulassen
- Feedback aktiv geben und nehmen,
- auch „von unten nach oben“

Konfliktlösung

Konflikte entstehen, wenn unterschiedliche Interessen zu Spannungen führen oder Meinungsverschiedenheiten unterdrückt und verschwiegen werden.

Die Lösung eines Konflikts gelingt wenn:

- die Beteiligten ihr Verhalten selbst reflektieren
- sie das Problem zeitnah und sachlich ansprechen, ohne zu verletzen
- die mit dem Konflikt verbundenen Emotionen zur Sprache gebracht werden
- die Beteiligten einander zuhören und sich ausreden lassen
- sie gemeinsame Lösungsmöglichkeiten suchen
- sie eine für alle akzeptable Lösung und das weitere Vorgehen vereinbaren und sich an die getroffenen Vereinbarungen halten

Wenn die Beteiligten keine einvernehmliche Lösung finden, sind die betroffenen Führungskräfte mit einzubeziehen.

Die Zukunft der Sparkasse

Die Zukunft der Sparkasse ist von einem permanenten Wandel geprägt.

Wir akzeptieren und gestalten den Wandel aktiv indem wir:

- Veränderungen als Chance begreifen
- Trends erkennen und deren Auswirkungen abschätzen
- mutig Entscheidungen treffen, auch unter Unsicherheit
- Fehler akzeptieren und daraus lernen
- bereit sind, unsere „Komfortzone“ zu verlassen und Pioniergeist zeigen
- alle Talente unserer Mitarbeitenden nutzen
- mit den digitalen Trends gehen, diese beherrschen und anderen erklären können

Führung

Führung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für unsere Sparkasse.

Unsere Führungskräfte verfügen über:

- die Fähigkeit, sich selbst effizient zu organisieren
- ein hohes Maß an Eigenverantwortung
- ausgeprägte Motivation
- ein gutes Management von Zeit und Aufgaben
- eine optimistische Grundhaltung

Wir erwarten von unseren Führungskräften, dass sie:

- unternehmerisch denken und konsequent handeln
- zeitnah und klar entscheiden
- getroffene Vereinbarungen einhalten
- Verantwortung übernehmen
- bereichsübergreifend denken
- loyal gegenüber der Sparkasse sind
- die Geschäftspolitik umsetzen
- Werte und Kultur vorleben
- die Zukunft mutig gestalten
- Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter für Projektarbeiten gewinnen

Gute Führungsarbeit lebt von:

- Vermittlung und Umsetzung der Geschäftspolitik
- Steuerung der Aufgaben und Ressourcen
- Planung und Umsetzung von Maßnahmen
- Vereinbarung und Kontrollen von individuellen Zielen
- Vermittlung von Sinn für Tätigkeit und Aufgabe

Wesentliche Elemente zeitgemäßer Führung sind:

- aktive Kommunikation in alle Richtungen
- regelmäßige Mitarbeitergespräche
- adressatengerechte Weitergabe von Informationen
- effizient organisierte und durchgeführte Sitzungen
- Vertrauen schaffen
- Handlungsspielräume geben
- potenzialorientierte Mitarbeiterentwicklung
- sinnvolle Delegation
- Erhaltung von Gesundheit
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Zur Qualitätssicherung und konsequenten Weiterentwicklung unserer Führungskräfte werden regelmäßig Führungsstilanalysen durchgeführt.



Ausbildung & Personalentwicklung

Ausbildung

Die Ausbildung ist die wichtigste Säule zur Gewinnung von qualifizierten Nachwuchskräften für die Sparkasse. Wir haben das Ziel, den sehr hohen Qualitätsstandard in der Ausbildung zu halten.

Dadurch können die Auszubildenden bei uns erfolgreich ins Berufsleben starten.

Anforderungen und Erwartungen an die Auszubildenden:

- viel Engagement, Hilfsbereitschaft und Eigeninitiative
- ein hohes Maß an Lern- und Leistungsbereitschaft
- gute Umgangsformen, Respekt und Wertschätzung
- gepflegtes Erscheinungsbild
- Dienstleisterselbstverständnis gegenüber Kundinnen und Kunden, Kolleginnen und Kollegen
- konstruktive Kritik als Chance erkennen und selbst Feedback geben
- Flexibilität und Offenheit gegenüber Neuem
- Teamfähigkeit

Erwartungen an die Ausbildungsverantwortlichen

Als Ansprechpartner für die Auszubildenden kommt ihnen eine besondere Verantwortung zu.

Dabei haben sie folgende Aufgaben:

- Einführung in die Abteilung – Vorstellung der Kolleginnen und Kollegen, der Räumlichkeiten und der Sicherheitsbestimmungen
- Einführungsgespräch zu Beginn des Ausbildungsabschnitts über die gegenseitigen Ziele und Erwartungen
- Besprechung der Ausbildungsinhalte
- Zwischengespräche sowie Beurteilungsgespräche führen
- regelmäßig zeitnahes Feedback geben
- Planung von Lehrgesprächen
- Planung von Beratungsgesprächen
- Förderung von eigenverantwortlichem Arbeiten
- Überprüfung Berichtsheft

Anforderungen und Erwartungen an den Fachbereich Ausbildung/Personalentwicklung

Er ist zentrale Anlaufstelle für alle Auszubildenden während der gesamten Ausbildungszeit. Der organisatorische und inhaltliche Rahmen der Ausbildung wird hier festgelegt.

Die Aufgaben des Fachbereichs für die Ausbildung sind:

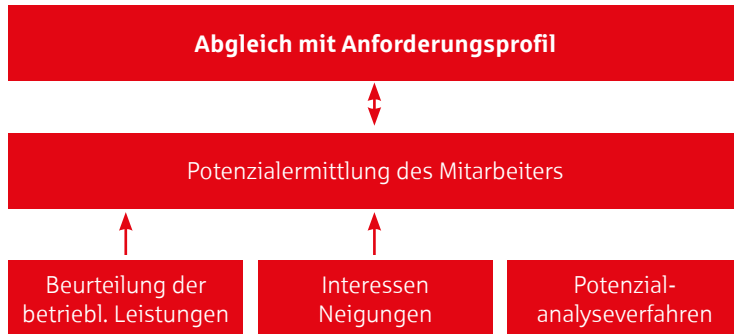
- Vermittler zwischen Ausbildern und Auszubildenden
- regelmäßige Einzelgespräche mit den Auszubildenden
- Planung und Begleitung von Ausbildungsprojekten
- Planung und Durchführung von Seminaren und Trainings
- Einsatzplanung der Auszubildenden
- Planung innerbetrieblicher Unterricht (IBU)
- regelmäßige Kontakte (z. B. Erfahrungsaustausch) zu den Ausbildungsverantwortlichen und IBU-Referenten

Personalentwicklung

Personalentwicklung ist ein wichtiger Bestandteil der Personalarbeit unserer Sparkasse. Da alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzigartig sind, erfolgt die Personalentwicklung in hohem Maße individuell. Dabei werden die Potenziale der Einzelnen berücksichtigt und mit den Bedarfen und Möglichkeiten der Sparkasse in Einklang gebracht.

Ein Schwerpunkt der Personalentwicklung liegt in der Führungskräfteentwicklung. Die Führungskräfte haben als Personalentwickler vor Ort eine herausragende Rolle bei der Qualifizierung ihrer Teams.

Das persönliche Potenzial



Ausgangspunkt für die Personalentwicklung ist das Potenzial der Mitarbeitenden. Um dieses zu ermitteln, stehen die Beurteilung der betrieblichen Leistungen, die Interessen und Neigungen der Mitarbeitenden sowie Potenzialanalyseverfahren als mögliche Quellen zur Verfügung.

Das so ermittelte Potenzial gilt es im zweiten Schritt mit dem Anforderungsprofil der jeweiligen Stelle abzugleichen. Dieses wird aus der Stellenbeschreibung abgeleitet.

Um ein langfristig erfolgreiches Arbeiten zu gewährleisten, verfolgen wir das Ziel, eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen Potenzial und Anforderungsprofil zu erreichen.

Vielseitige Karrierepfade für Mitarbeitende

Karrierepfade verlaufen nicht zwingend linear. Fach- und Führungskarrieren sind gleichermaßen bedeutend. Die zunehmende Komplexität erfordert höhere Professionalität. Dadurch gewinnt neben der Karriere als Führungskraft die Karriere als Fachspezialist an Bedeutung. Passende Laufbahnen werden mit den Mitarbeitenden individuell erarbeitet und begleitet.



Karrierpfade in der Übersicht



Coaching/Training

Vertrieb

Trainingsbedarfsermittlung

Zukunfts-
programme

Potenzialanalyse, Assessment-Center

Dipl. Sparkassen-
Betriebswirt/-in
Management-Akademie

Master of
Business Administration
*Hochschule der
Sparkassen-
Finanzgruppe*

Generalistische
Qualifizierung

Bachelor of Science/Arts
*Hochschule der
Sparkassen-Finanzgruppe*

Marktfolge

Seminare

Fach- oder Projektkarriere

Leistungsbeurteilung

Funktions-
bezogene
Weiter-
bildung

Stab

Tagungen

Führungskarriere



Instrumente der Personalentwicklung

- Mitarbeitergespräche
- Potenzial- und Führungsstilanalyse
- Coachings, Seminare und Trainings
- Förderprogramme
- Beurteilungssystem
- Mentoring
- Mitarbeit in Projekten
- e-learning / web-based-trainings
- Teamworkshops
- Wissenstransfer und -multiplikation
- Demografiegespräch, Orientierungsseminar

Detaillierte Informationen erhalten Sie im Fachbereich Ausbildung/Personalentwicklung. Personalentwicklung lebt vom Zusammenspiel von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Führungskraft und dem Fachbereich Ausbildung/Personalentwicklung.

Die Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist originäre Führungsarbeit. In erster Linie ist jedoch die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter selbst für ihre/seine Entwicklung verantwortlich. Er ist sein eigener Personalentwickler.

Mitarbeiter-Jahresgespräch und erfolgsorientierte Vergütung

Grundlage für das Mitarbeiter-Jahresgespräch sind die unterjährig regelmäßig geführten Gespräche.

Folgende Ziele sollen mit dem Mitarbeiter-Jahresgespräch erreicht werden:

- Besprechung der gegenseitigen Erwartungen.
- Austausch zur Zusammenarbeit im eigenen Team und mit anderen Teams.
- Bewertung der vereinbarten Jahreszielerreichung.
- Besprechung der Beurteilung anhand der definierten Kriterien.
- Grundlage für die Personalentwicklung – Fördern und Fordern.
- Über- oder Unterforderungen durch Feedback erkennen.
- Austausch zu den Arbeitsbedingungen und -inhalten.

Jede Führungskraft führt das Jahresgespräch mit seiner direkt zugeordneten Mitarbeiterin oder seinem Mitarbeiter.

Darüber hinaus werden Mitarbeiter-Gespräche aus besonderem Anlass geführt:

- vor Ablauf einer Probezeit
- auf Wunsch des Mitarbeitenden
- bei Stellenwechsel
- bei Höhergruppierung
- im Zusammenhang mit Weiterbildungsmaßnahmen
- zwecks Erteilung eines Zeugnisses

Besondere Leistungen werden mit einer erfolgsorientierten Vergütung honoriert. Die Zuteilung von Prämien liegt in der Verantwortung der Führungskräfte. Grundlegend sind Zielerreichung, Beurteilung und Arbeitsergebnisse. In die Beurteilung fließen das Engagement, die Unterstützung von Kollegen, die Arbeitseinstellung und die Beteiligung an Veränderungs- und Entwicklungsprozessen mit ein.

Detailinformationen zur erfolgsorientierten Vergütung, die Beurteilungskriterien mit Ausprägungsstufen sind im Aktuellen hinterlegt.



Gesund leben & arbeiten

Gesundheit ist ein zentrales Element von Lebens- und Arbeitsqualität. Die Sorge und die Verantwortung um die Erhaltung der Gesundheit liegen daher gleichermaßen im Interesse und in der Verantwortung der Sparkasse wie bei jeder einzelnen Mitarbeiterin oder jedem Mitarbeiter.

Die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitsinhalten, Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisationen ist uns ein Anliegen. Das Ziel ist die Erhaltung und Förderung der Gesundheit sowie des Wohlbefindens der Beschäftigten.

Ein solides Gerüst für diesen Prozess bilden die nebenstehenden Ziele:

Förderung von Gesundheit

- Verankerung von gesundem Führen
- Akzeptanz und Einhaltung der Arbeitsschutzbestimmungen
- Förderung der körperlichen und mentalen Leistungsfähigkeit
- Interesse am Thema Gesundheit und Eigenverantwortlichkeit fördern
- Beibehalten / Optimieren von guten Arbeitsbedingungen
- Erhaltung der hohen Arbeitszufriedenheit und -motivation

Verhinderung von Krankheit

- Präventionsmaßnahmen
- Erkennen und reduzieren von Fehlbelastungen
- Initiieren von Verhaltensänderungen

Ökonomische Ziele

- Langfristige Sicherung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden
- Hohe Identifikation mit der Sparkasse
- Integration und Einbindung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Image als Arbeitgeber steigern
- Kosten und Erfolge des betrieblichen Gesundheitsmanagements messbar machen
- Senkung von krankheitsbedingten Fehlzeiten

Handlungsfelder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Gesunde Arbeitsbedingungen, gesundes Betriebsklima, nachhaltige Leistungsfähigkeit

Arbeits- und Gesundheitsschutz

Verbesserung von Arbeitsumfeld, Arbeitsprozessen und Arbeitsmitteln
z. B. durch

- UVV-Kassen
- Notfallplanungen
- Bildschirmbrillen
- ergonomische Büroeinrichtung

Gesundheitserhaltendes Führungsverhalten

z. B. durch

- Vermeidung von Über- und Unterforderung
- Sinnhaftigkeit der Arbeit vermitteln
- Führungsgrundsätze und Werte vorleben
- Betriebliches Eingliederungsmanagement

Betriebliche Gesundheitsförderung

z. B. durch

- S-fit e.V.
- Kooperationen mit Fitness-Studios
- Gesundheitstag / mobile Massage
- Betriebsarzt / Sozialberater
- Vorsorgeuntersuchungen
- Suchtprävention

Die Kontaktdaten des Betriebsarztes und des betrieblichen Sozialberaters finden Sie im internen Telefonbuch.

Beruf und Familie vereint



Beruf & Familie im Einklang

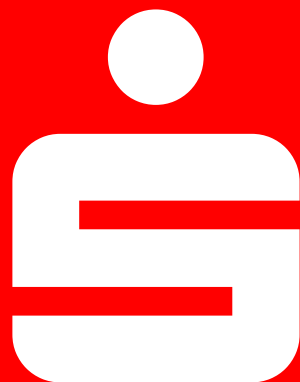
Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ist in seinem beruflichen und privaten Umfeld vielfältig mit anderen Menschen vernetzt. Zufriedenheit, Leistungsvermögen und Leistungsbereitschaft entwickeln und erhalten sich, wenn berufliche und private Anforderungen aufeinander abgestimmt und in Einklang gebracht werden.

Damit dies immer wieder gelingt, ist ein hohes Maß an Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unabdingbar. Die Sparkasse unterstützt diesen Prozess durch vielfältige lebensphasenorientierte Maßnahmen.

Diese sind:

- hohe Teilzeitquote
- Homeoffice oder mobiles Arbeiten
- flexible Arbeitszeiten / Gleitzeitmodell
- Lebensarbeitszeitkonto
- Altersteilzeitmodelle
- Beratungs- und Informationsangebote z. B. Pflege,
- betriebliche Sozialberatung
- Sommerferienbetreuung für Mitarbeiterkinder
- Sparkassenkindertag
- Belegplätze in Kinderkrippen vor Ort und in der
- Sparkassenakademie

Durch ein ausgewogenes „Geben und Nehmen“ erreichen wir ein hohes Maß an Bindung und Zufriedenheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – somit fördern wir eine wertschätzende Unternehmenskultur. Darüber hinaus festigen wir unsere Position als attraktiver Arbeitgeber nach innen und nach außen. Um diesem Anspruch nachhaltig gerecht zu werden, lassen wir uns regelmäßig als „Familienfreundliches Unternehmen“ zertifizieren.



Sparkasse
Markgräflerland

Weil's um mehr als Geld geht.