

# Checkliste Führungskompetenzen

---

Im Folgenden wird versucht, die Begriffe „**Leadership**“ (= Führung von Menschen) und „**Soft Skills**“ (auch „weiche Faktoren“, Sozialkompetenz, EQ usw. genannt) anhand einzelner Themen zu konkretisieren.

Die nicht abschliessende Liste dient als Instrument, um im Vorfeld eines Coachings bzw. Trainings mögliche Arbeitsthemen zu definieren.

Die einzelnen Themen sind hierarchieabhängig zu gewichtigen. Das heisst, dass z.B. beim mittleren Management andere Themen im Vordergrund stehen als beim Top Management.

## I. Führung im engeren Sinne (Leadership - Kompetenzen)

### A. Allgemeine Anforderungen

#### Die Führungskraft...

- ist sich klar bezüglich des Sinnes und Zweckes ihres Unternehmens
- lebt die Unternehmensvision und die damit verbundenen Werte so, dass ihre Mitarbeiter ihre Aufgaben mit Leidenschaft und Professionalität ausführen
- ermächtigt ihre Mitarbeiter, ihren Teil zum Erfolg des „Ganzen“ beizutragen (Empowerment)
- findet trotz Komplexität und Ambiguität von Situationen den Mut, Entscheidungen zu fällen
- weiss um ihre Führungsrolle und füllt sie persönlichkeitsadäquat aus (Rollenklarheit)
- weiss um die Anforderungen seitens der Firma an die Gestaltung der Führungsrolle
- kennt Stil, Taktik und „Spielregeln“ ihrer Hierarchiestufe
- kennt unterschiedliche Führungsstile und setzt diese situationsadäquat ein
- kann mit dem Spannungsfeld zwischen Ziel- und Mitarbeiterorientierung umgehen
- führt durch ihr Vorbild und Beispiel (Modellierungsmöglichkeit für Mitarbeiter)
- hat – auch in Krisen – den Fokus auf Chancen und Lösungsmöglichkeiten
- definiert in seinem Kompetenzbereich klare und umsetzbare strategische und operative Ziele
- definiert und organisiert die Prozesse zur Umsetzung der Ziele
- trifft Entscheidungen, delegiert Projekte, evaluiert die Projekterfüllung und trifft bei Bedarf adäquate Korrekturmassnahmen

## B. Führung von Mitarbeitern und Team

### 1. Mitarbeiter. Die Führungskraft...

- führt mit Zielvereinbarungen (MbO) und führt regelmässig Gespräche bezüglich der Zielerreichung und der persönlichen Entwicklung der einzelnen Mitarbeiter durch
- verfügt über einen flexiblen Führungsstil / kann situativ und mitarbeitergerecht führen
- verfügt über empathische Kompetenzen (Sensibilität und Perspektivenübernahme),
- kennt die Bedürfnisse (Anliegen, Fragen und Vorstellungen) seiner Mitarbeiter
- kennt die beruflichen Ziele seiner Mitarbeiter und berücksichtigt diese (fördert und fordert)
- setzt Mitarbeiter ihren Fähigkeiten und ihren Bedürfnissen entsprechend ein
- weiss um die verschiedenen Lerntypen und handelt entsprechend
- delegiert Kompetenz und Verantwortung und setzt kontrollierte Delegation als Entwicklungsinstrument ein

### 2. Team. Die Führungskraft...

- kennt die Teamstruktur, sorgt für motivierende Ziele und kann adäquat intervenieren
- kennt die Stärken, Schwächen und Belastungsgrenzen der Teammitglieder
- setzt die Teammitglieder entsprechend ihren Fähigkeiten ziel- und teamdienlich ein,
- pflegt und ermöglicht eine konstruktive Gruppen- bzw. Teamkultur
- fördert, fordert und motiviert seine Teammitglieder durch vereinbarte Ziele und Feedback

## II. Führung im weiteren Sinne (Soft Skill - Kompetenzen)

### A. Selbstmanagement

#### Die Führungskraft...

- kennt sich und ihre Stärken, Schwächen und Ressourcen
- ist fähig, sich kritisch zu reflektieren und kann allenfalls ihr Verhalten ändern
- übernimmt Verantwortung für sich und ihre Entscheidungen
- kann mit ihren Emotionen – auch in Stresssituationen - adäquat umgehen
- kennt ihre persönlichen Ziele, Werte und Motive
- kann Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden
- kann sich auf das Wesentliche konzentrieren
- kann Prioritäten setzen und Aufgaben delegieren
- hat eine (möglichst!) ausgewogene Work-Life-Balance

### B. Kommunikation

#### 1. Präsentation/Vortrag. Die Führungskraft...

- kennt (!) und nennt die Zielsetzung ihrer Präsentation / ihres Vortrages
- kennt das Zielpublikum und passt ihren Präsentationsstil entsprechend an

- erläutert verständlich, prägnant und überzeugend
- baut die Präsentation logisch und mit adäquaten Illustrationen und Beispielen auf
- vermittelt eine in sich schlüssige Botschaft
- setzt Stilmittel (Folie, PowerPoint usw.) adäquat ein
- vermittelt eine Kernbotschaft so, dass sie bei den Adressaten ankommt und „etwas bewirkt“

## 2. Informationsfähigkeit. Die Führungskraft...

- informiert proaktiv und transparent,
- informiert zeitgerecht, direkt und in sinnvoller Menge,
- informiert zielgruppenspezifisch und versichert sich, ob die Infos auch verstanden worden sind
- setzt ziieldienliche Informationsmittel ein
- kann Sitzungen vorbereiten, führen/moderieren und nachbereiten
- setzt Feedback situationsadäquat ein
- geht mit sensiblen Informationen vertraulich um

## 3. Kommunikation (Fokus: Sender). Die Führungskraft...

- kann sich verständlich und präzise artikulieren
- kann sich auf das Wesentliche konzentrieren und vermittelt eine klare Botschaft
- kann Gespräche strukturieren und führen
- kann unterschiedliche Kommunikationsebenen (Person, Sache, Beziehung) differenzieren
- kann die Kommunikation auf die geforderte Ebene lenken
- handelt nach Feedback-Regeln (empathisches Zuhören, Nachfragen, Ich-Botschaften, Zusammenfassen, Neuformulieren, Rückfragen usw.)

## 4. Kommunikation (Fokus: Empfänger). Die Führungskraft...

- kann aktiv zuhören, nachfragen und hinterfragen
- kann wirksame Fragen stellen, hinhören und setzt unterschiedliche Fragetypen ein
- erfasst die Ebene des Gesagten (Appell, Beziehung, Selbstkundgabe, Sache)
- hat ein Verständnis für die Menschen in ihren unterschiedlichen persönlichen und beruflichen Situationen und ermöglicht dem Gesprächspartner, seine Sichtweise darzulegen
- kann die Meinungen anderer aufnehmen und präzise wiedergeben

## C. Konfliktmanagement

### 1. Analytische und soziale Konfliktkompetenz. Die Führungskraft...

- erkennt Situationen und Gruppenstrukturen mit Konfliktpotential
- kann Konfliktsituationen analysieren und einstufen
- berücksichtigt unterschiedliche Betrachtungsweisen und Bezugsebenen
- erarbeitet sich das Vertrauen seiner Mitarbeiter

## 2. Lösungskompetenz. Die Führungskraft...

- kennt Konfliktinterventionsstrategien und wendet diese in der Praxis an
- geht mit den Konfliktparteien ins Gespräch
- fördert und findet Problemlösungsstrategien
- fördert und installiert eine konstruktive Gesprächskultur
- sucht Lösungen im Spannungsfeld Person, Rolle/Funktion und Organisation
- entwickelt konstruktive Lösungen in schwierigen Situationen
- zieht Lehren aus Konflikten und definiert präventive Massnahmen für die Zukunft

## 3. Führung in Konfliktsituationen. Die Führungskraft...

- spricht Mitarbeiter rechtzeitig, direkt und offen auf erkannte Probleme an
- kann Sach- und Beziehungsebene trennen
- gib den Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Sichtweise darzulegen
- gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit der Selbsteinschätzung
- vereinbart Ziele und Abmachungen und evaluiert deren Einhaltung
- regt Entwicklungs- und Korrekturmöglichkeiten an
- verstärkt positive Veränderungen durch konstruktives Feedback

## D. Verhandlungsführung

### Die Führungskraft...

- hat ein schlüssiges und praktisch anwendbares Verhandlungskonzept
- strebt Win-Win Lösungen an, um damit nachhaltige Ergebnisse zu erzielen
- kann ihren Verhandlungsrahmen und ihre Verhandlungsziele klar definieren
- analysiert ihr BATNA (Best Alternative To a Negotiation Agreement)

## E. Interkulturelle Kompetenz (Diversity Management)

- Die Führungskraft kennt die verschiedenen an einem Prozess / in einem Team / in der Firma vereinigten Kulturen mit ihren jeweiligen Werten (Dos and Don'ts) und handelt entsprechend

## F. Change Management

### Die Führungskraft...

- kann mit persönlichen Situationen des Wandels und der Veränderung umgehen (individuelles Change Management)
- kann mit firmeninternen Umstrukturierungen lösungsorientiert umgehen

## G. Das Wichtigste am Schluss!

### Die Führungskraft...

- weiss, dass Sie niemals allen Anforderungen und Wünschen entsprechen kann – kein Mensch ist perfekt
- weiss um ihre Schwächen und fokussiert sich daher auf ihre Stärken!

## Auswahl an Arbeitstools / Theoretischer Background

Kaspar Consulting arbeitet u.a. mit folgenden Modellen und Tools. Wichtig ist immer, dass die Instrumente passgenau auf die Bedürfnisse des Klienten zugeschnitten werden. Nur so werden Tools zu persönlichen Arbeitsinstrumenten!

- **Persönliche Führung durch Führungspersönlichkeit** – Tool zur Entwicklung der eigenen Führungskompetenz / Konfrontation mit Fragen der eigenen Werte und Visionen
- **BIP (Bochumer Inventar)** – (Führungs-) Persönlichkeitstest für Führungskräfte
- **Gesprächsanalyse nach Rogers, Frankl, Perls** – Unsere Haltung gegenüber dem Klienten
- **Situative Führung nach Hersey / Blanchard** – Tool um situationsadäquat zu führen
- **ABCD – Methode nach Ellis** – Tool zur Hinterfragung von Überzeugungen
- **Drama-Technik nach Moreno** – Tool zur Rollenanalyse
- **Delegationsmodelle** – Wichtiges von Unwichtigem trennen / Sinnvoll delegieren können
- **MA-Entwicklungsgespräch basierend auf Will-Skill Analyse** - Entwicklungspotentials der einzelnen MA- und deren Förderung durch gezielte Gespräche
- **SMART – Ziele** – MbO-Tool zur Zieldefinition mit dem Mitarbeiter
- **Motivationsmodelle (Maslow, Herzberg, Vroom)** – Bedürfnisse der Mitarbeiter verstehen
- **Lebensrad** – Methode der Evaluation der eigenen Zufriedenheit / Work-Life-Balance
- **Arbeitstagebuch** – Analyse des eigenen Arbeitsverhaltens
- **Pareto Effizienz** – Modell für Perfektionisten ()
- **ALPEN Zeitplanung Seifert** – Tool für Pufferzeiten
- **4 Quadranten der Planung (Eisenhower / Covey)** – Effizientes Zeitmanagement
- **Teamphasen nach Tuckmann** – Analyse der Teamphasen und jeweilige Anforderung an die Führungskraft
- **Teamrollen nach Belbin** – Analyse der verschiedenen Typen, die ein Team braucht
- **Lernstile Kolb** – Verschiedene Lerntypen im Team mit entsprechenden Auswirkungen
- **Konfliktphasen nach Glasl** – Was passiert bei Konflikten? Bei welcher Eskalationsstufe wie eingreifen?
- **Inneres Team** – Methode, um mit eigenen widersprüchlichen Bedürfnissen umzugehen
- **Wert und Gegenwert** – Analyse der eigenen Stärken und möglichen Schwachpunkte
- **Feedbackinstrument „Feedbacktool“** – fordernd und förderndes Feedback geben können
- **Johari-Fenster** – Sinn von Feedback verstehen
- **Kernqualitäten / Wertequadrat (Ofmann)**: Stärken und deren problematischer Gegenpart
- **Skalenfragen nach Steve de Shazer** – Mittel, um Stimmungen und Bedürfnisse abzufragen
- **Kommunikationsmodelle Watzlawick, Schultz von Thun, NLP** – Basis für Gesprächsführung
- **Kreativitätsmethoden** – Bspw. „Gesprächsführung mit MindMap, 4-3 Methode
- **Assoziations- und Dissoziationstechniken** – Bspw. „Disney Room“, „Wunderfrage“ usw.
- **Zürcher Ressourcenmodell (ZRM)** – Tool, um mit positiven Ressourcen zu arbeiten
- **„Verschiedene Hüte – Modell“ nach Schultz von Thun** – Umgang mit verschiedenen Rollen im Führungsalltag
- **Stressmanagement und Resilienztraining nach Kaluza in Kombination mit Lazarus** – Tool, um mit stressigen (Dauer-) Zuständen besser umgehen zu können
- **Mentaltraining nach Eberspächer** – Methode, um sich auf entscheidende Schlüssel-situationen vorzubereiten
- **Harvard Negotiation Modell** – Tool für Verhandlungsführung
- **Transaktionsanalyse**: Eigenes Selbst- und Menschenbild analysieren
- **Kulturdimensionen nach Hofstede** – kulturell unterschiedliche Verhaltensweisen verstehen