

Marcus B. Hausner

Die Unternehmenslotsen

beobachten.befähigen.begleiten



## MANAGEMENT-KOMPETENZEN

Führung ist ein Handwerk. Lernbar und ehrbar!

KURZCHECK

# AUSWERTUNG UND SELBSTREFLEXION

WHAT'S  
NEXT?

Bitte tragen Sie hier Ihre jeweils fünf größten Stärken (höchste Punktzahl) und Ihre fünf schwächsten Punkte aus den neun Kompetenzfeldern ein. In der Spalte ‚Ideen‘ können Sie notieren, welche Ideen Sie haben, um die Stärken auszubauen und Ihre Schwachpunkte zu entwickeln.

## Kompetenzfelder

Stärken	Ideen

Schwächen	Ideen

## Aktionsplan

Kompetenzfeld	Aktion	Mentor

# STANDORTBESTIMMUNG

## EINSCHÄTZUNG

### HINWEISE ZUM AUSFÜLLEN

Manche Beschreibungen werden aus Gründen der Klarheit innerhalb einer Abfrage mit ‚und‘ verknüpft. Berücksichtigen Sie in diesen Fällen den Gesamtaspekt der Aussage. Bewerten Sie bspw. mit einer 3, wenn der eine Aspekt gar nicht und der andere immer gegeben wäre.

BITTE KREUZEN SIE ENTSPRECHENDES AN

#### Die Aussage ...

- 1 ... trifft sehr selten zu.
- 2 ... trifft selten zu.
- 3 ... trifft manchmal zu.
- 4 ... trifft oft zu.
- 5 ... trifft sehr häufig zu.

1. Selbstachtsamkeit	1	2	3	4	5
Zeigt Kenntnis, wie das eigene Verhalten auf andere wirkt.					
Hinterfragt in einer konstruktiven Weise das eigene Denken und zieht daraus Schlüsse.					
Zeigt Kenntnis über die eigenen Stärken und Grenzen.					

2. Selbstverantwortung	1	2	3	4	5
Übernimmt Verantwortung für die eigene Leistung.					
Zeigt positive Ansichten. Rückschläge bringen jedoch nicht vom eigenen Ziel ab.					
Zeigt klare Identifikation mit den Zielen der Abteilung und des Unternehmens.					

3. Selbstführung	1	2	3	4	5
Arbeitet systematisch mit Zielen für den eigenen Aufgabenbereich.					
Kann sich und sein Umfeld effektiv organisieren.					
Begegnet Ablenkungen, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren.					

4. Beziehungen	1	2	3	4	5
Zeigt angemessene und ehrliche Wertschätzung für alle Mitarbeiter.					
Löst Streit und Konflikte schnell und nachhaltig.					
Schafft ein Arbeitsumfeld, das Mitarbeiter anspricht, ihr Bestes zu geben.					

5. Kommunikation	1	2	3	4	5
Gibt angemessen und zeitnah Feedback und nimmt Feedback professionell an.					
Hört interessiert zu und bemüht sich, den anderen zu verstehen.					
Teilt sich offen und klar mit, ohne bedrohlich zu wirken.					

6. Führung anderer	1	2	3	4	5
Schätzt die Fähigkeiten und das Wissen anderer, die eine Aufgabe erfordert, richtig ein.					
Unterstützt andere, um Probleme zu lösen und Ziele zu setzen.					
Ist daran interessiert, in anderen Fähigkeiten und Kenntnisse zu entwickeln.					

7. Umgang mit Änderungen	1	2	3	4	5
Geht mit ungeplanten Änderungen positiv und lösungsorientiert um.					
Erkennt Probleme, wenn sie entstehen und arbeitet beständig an deren Lösung.					
Zeigt Verständnis für andere, die Veränderungen ausgesetzt sind.					

8. Innovation	1	2	3	4	5
Stößt Diskussionen über Änderungen an und bindet dabei das ganze Team ein.					
Stellt sicher, dass neue Ideen im Team entstehen, bewertet und umgesetzt werden.					
Nutzt die Stärken aller, um Lösungen für bestehende Probleme zu finden.					

9. Führungsstärke	1	2	3	4	5
Hat eine konkrete Vision für das Machbare und kommuniziert gewinnend.					
Führt Systeme und Verfahren ein, die die eigene Leistung und die anderer verbessern.					
Zeigt einen Blick für das Resultat und verliert es auch bei Turbulenzen nicht aus den Augen					

# MEINE MANAGEMENTKOMPETENZEN

## Managementkompetenzen

Jedes Unternehmen ist so gut wie seine Leute und so gut wie die Führungsmannschaft. Neue Aufgaben, mehr Tempo, weniger Transparenz und Sicherheit prägen den Arbeitsalltag. Verdiente Fachkräfte übernehmen in Unternehmen die Position der Führungskraft, ohne eine solche zu besitzen – wie können Menschen aber befähigt werden, ihre Aufgaben besser und wirksamer zu beherrschen?

I. Umgang mit sich selbst			II. Umgang mit anderen			III. Umgang mit Aufgaben		
1	2	3	4	5	6	7	8	9



# NEUN MANAGEMENTKOMPETENZEN EIN ÜBERBLICK

Mit der Managementkompetenzanalyse wird Führungsverhalten beschrieben und gibt der Führungskraft Antworten auf Fragen wie „Wo stehe ich als Führungskraft?“. Sie ist ein wertvolles Werkzeug für eine gezielte Führungskräfteentwicklung oder zur persönlichen Standortanalyse.

I. Umgang mit sich selbst	II. Umgang mit anderen	III. Umgang mit Aufgaben
<p><b>1. Selbstachtsamkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Begrüßt Feedback und nimmt es an, ohne ablehnend zu sein oder sich zu rechtfertigen. Entschuldigt sich, wenn es deutlich wird, dass das eigene Verhalten unangemessen war.</li> <li>Kann über die eigenen Gefühle sprechen und entschuldigt sich für unangemessenes Verhalten, wenn nötig.</li> <li>Schätzt die eigenen Stärken und Schwächen realistisch ein.</li> <li>Weiß um die eigene Begrenztheit und übernimmt keine Aufgaben, die eigene Möglichkeiten übersteigen.</li> <li>Kennt eigene Gedankenmuster und richtet sie lösungsorientiert aus.</li> <li>Nimmt sich Zeit für persönliche Reflexion.</li> <li>Wartet nicht auf andere, bis sie sich zu einem Thema äußern, sondern bezieht eigenständig Stellung.</li> </ul>	<p><b>4. Beziehungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zeigt an allen Teamkollegen ehrliches Interesse und spricht, wenn es angebracht ist, Anerkennung für eine erbrachte Leistung aus.</li> <li>Entgegnet Bedenken mit Respekt und Wertschätzung.</li> <li>Wahrt den „roten Faden“ in einer Besprechung und meidet Nebenschauplätze.</li> <li>Begreift Konsens als Bereitschaft aller im Team, sich auf eine Lösung zu verpflichten und diese dann auch nach außen zu vertreten.</li> <li>Geht Konflikte an und sitzt sie nicht aus und sucht nach Lösungen.</li> <li>Hört aktiv zu, um Fakten zu sammeln. Ist offen im Umgang mit anderen und gibt und erhält Feedback.</li> <li>Versteht, dass unterschiedliche Menschen unterschiedlich motiviert sind, und geht entsprechend auf sie ein.</li> </ul>	<p><b>7. Umgang mit Änderungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verlässt die eigene Komfortzone und geht neue Wege, die auch unbequem sein können.</li> <li>Stellt die Interessen der Situation vor die eigenen und ist bereit, eigene Befürchtungen zu überwinden.</li> <li>Stellt Fakten nüchtern und nicht bedrohlich dar. Bedenkt die möglichen Auswirkungen, die eine Information auf andere haben kann.</li> <li>Kommuniziert Veränderungen, ohne aggressiv oder wortkarg zu werden.</li> <li>Stellt eigene Ideen zur Diskussion. Hört zu, um die Sachlage komplett zu verstehen.</li> <li>Geht mit Problemen konstruktiv um, ohne sie vor sich herzuschieben oder sie zu meiden.</li> <li>Hat Menschen im Blick, wenn sie unter Druck kommen, und hilft ihnen, konstruktiv mit ihren Befürchtungen umzugehen.</li> </ul>
<p><b>2. Selbstverantwortung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Duldet keine Kompromisse in Bezug auf Ehrlichkeit und Integrität bei sich und anderen und spricht dies klar und angemessen an.</li> <li>Übernimmt bereitwillig die Verantwortung für die eigene Leistung – sei sie gut oder schlecht.</li> <li>Gibt nicht anderen die Schuld, wenn ein Projekt schiefläuft, sondern konzentriert sich auf die Problemstellung.</li> <li>Betrachtet Fehler als Gelegenheit, besser zu werden und zu lernen.</li> <li>Zeigt Durchhaltevermögen im Erreichen der Ziele und verpflichtet sich zu kontinuierlicher Verbesserung.</li> <li>Passt die Ziele bereitwillig an und verändert diese, wenn es die Situation erfordert.</li> <li>Bringt mehr ein, als erwartet wird, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen.</li> </ul>	<p><b>5. Kommunikation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Äußert die eigenen Erwartungen klar und prägnant, im Wissen um die unterschiedlichen Bedürfnisse anderer.</li> <li>Meldet sich sofort oder unverzüglich zu Wort, wenn es Themen zu besprechen gilt.</li> <li>Bittet aktiv um Feedback über das eigene Verhalten und dessen Wirkung.</li> <li>Gibt konstruktives, negatives Feedback in einer Weise, die die Selbstachtung des anderen wahrt.</li> <li>Hört zu ohne Unterbrechung und gibt das Verstandene in eigenen Worten wieder, um Missverständnisse zu vermeiden.</li> <li>Wendet sich ganz dem anderen zu mit dem Ziel, die Botschaft des Gegenübers zu verstehen.</li> <li>Unterbricht und kommentiert nicht, solange der andere redet, und stellt Fragen zum richtigen Verständnis.</li> </ul>	<p><b>8. Innovationen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Anerkennt und fördert kreatives und unkonventionelles Denken im Team.</li> <li>Stellt aktiv Verständnisfragen und Fragen, die nach der Lösung oder Realisierung einer Idee fragen.</li> <li>Nutzt Methoden wie bspw. Brainstorming im Arbeitsalltag, um gemeinsam mit den Kollegen Probleme zu lösen.</li> <li>Verlässt gewohnte Bahnen und provoziert, wenn nötig, um neue Ideen und Lösungen in der Auseinandersetzung mit anderen zu finden.</li> <li>Nutzt die Beiträge aller, um Ideen in realistische Maßnahmen zu überführen.</li> <li>Lässt die Verantwortung für die Umsetzung beim Team.</li> <li>Stellt sicher, dass verschiedene Mitarbeiter die Führung im Team übernehmen können, wenn es die Aufgabe erfordert.</li> </ul>
<p><b>3. Selbstführung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ist vorausschauend und setzt sich selbstständig eigene Ziele.</li> <li>Sagt bestimmt „Nein“, wenn andere Anfragen kommen, die nicht angemessen sind.</li> <li>Überprüft und passt, wenn nötig, die Ziele flexibel an die Erfordernisse an.</li> <li>Schweift nicht in Aufgaben ab, die nicht wichtig sind und nicht direkt zur Zielerreichung beitragen.</li> <li>Zeigt den Mitarbeitern, dass deren Zeit und Prioritäten respektiert werden.</li> <li>Versteht Unterbrechungen als Teil der täglichen Arbeit.</li> <li>Setzt ebenso „Stille Stunden“, die deutlich machen, zu welchen Zeiten keine Unterbrechungen akzeptiert werden.</li> <li>Hält die eigenen Prioritäten für den Tag im Auge und lässt sich durch nichts von deren Umsetzung abbringen.</li> </ul>	<p><b>6. Führung anderer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kennt und benennt die verschiedenen Ursachen für Leistungsdefizite bei Mitarbeitern.</li> <li>Führt regelmäßige Gespräche, um die Einzelleistungen mit den vereinbarten Leistungs- und Entwicklungszielen abzugleichen.</li> <li>Kann das Wissen und die Fähigkeiten einer Position beurteilen.</li> <li>Kann klar die Erwartungen aussprechen, wo der Mitarbeiter „mehr als bisher“ oder „weniger als bisher“ tun sollte, um seine Arbeit gut zu machen.</li> <li>Interessiert sich ehrlich für die Laufbahn anderer und spornt zu persönlichem Wachstum an.</li> <li>Unterstützt andere gerne in ihrer eigenen Entwicklung</li> <li>Schafft ein lernfreundliches Arbeitsumfeld, das jeden anspricht, seine Fähigkeiten weiterzuentwickeln.</li> </ul>	<p><b>9. Führungsstärke</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hat eine konkrete und inspirierende Sicht oder kann diese anhand von Aufgaben und Projekten entwickeln.</li> <li>Beschreibt nötige Änderungen und Entwicklungen, sodass er verstanden wird und die Zuhörer auch einverstanden sind.</li> <li>Erkennt Situationen und Aufgaben, die sich mittels Systeme standardisieren lassen.</li> <li>Gewinnt Menschen dafür, Systeme eigenverantwortlich einzusetzen.</li> <li>Nutzt selbst Systeme für Arbeitsmethodik und Führung und bindet die Mitarbeiter konsequent ein.</li> <li>Überprüft die eigenen Ziele und die Ziele der Mitarbeiter regelmäßig.</li> <li>Kann sich und andere zur Zielerreichung motivieren.</li> </ul>

