

## Kompetenzen von Führungskräften

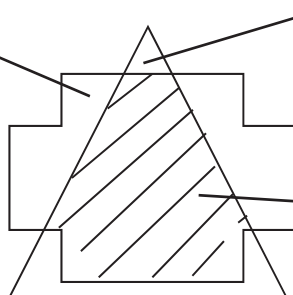
Um die Komplexität zu bewältigen, mit der Führungskräfte heute konfrontiert sind, brauchen sie mehrere Kompetenzen:

Fachkompetenz	Prozess- und Methodenkompetenz	Soziale Kompetenz	Integrative Kompetenz	Selbstkompetenz
<p>Oft hat Fachkompetenz dazu beigetragen, für die Führungskarriere ausgewählt zu werden.</p> <p>Sie tritt dann aber zugunsten der anderen Kompetenzen in den Hintergrund.</p>	<p>Das sind Verfahren zur Zielfindung, Planung, Koordination, Organisation und Steuerung.</p> <p>Entscheidungsfindung, Projektsteuerung und die Kontrolle von Ergebnissen gehören auch zu diesen Techniken.</p>	<p>Die Art der Kommunikation bestimmt, ob Ziele gemeinsam verfolgt werden.</p> <p>Dazu gehören klare Aussagen, Zuhören, Einfühlungsvermögen, das Vermitteln von Lob und konstruktiver Kritik sowie gute Teamführung.</p>	<p>Gemeint ist die Fähigkeit, Schnittstellen zu gestalten zu Kunden, zwischen Mitarbeiter/innen, Abteilungen, Geschäftsbereichen.</p> <p>Dabei sollen Konflikte entschärft und Win-win-Situationen geschaffen werden.</p>	<p>Diese zentrale Kompetenz beschreibt die Verantwortungsübernahme für die eigene Person:</p> <p>Selbstmotivation, Zeitmanagement, eigene Arbeitsorganisation und die persönliche Weiterentwicklung.</p>

## Rolle und Person in der Organisation

Die Rolle eines Menschen charakterisiert nicht die Person des Rollenträgers selbst. Sie sagt etwas aus über die Erwartungen, die an diese Person als Trägerin einer Position innerhalb einer sozialen Organisation gestellt werden bzw. die sie selbst an sich richtet. Außerdem gibt sie Auskunft zum Über- bzw. Unterordnungsverhältnis innerhalb des sozialen Systems wie auch zur Ausübung bestimmter Funktionen im System. Damit ist der Handlungsrahmen in der Rolle grob umrissen, er wird aber durch die Person des jeweiligen Rollenträgers individuell ausgefüllt.

**Funktion**  
mit Anforderungen, Aufgaben, Befugnissen, Berichtspflicht, Verantwortungsbereich

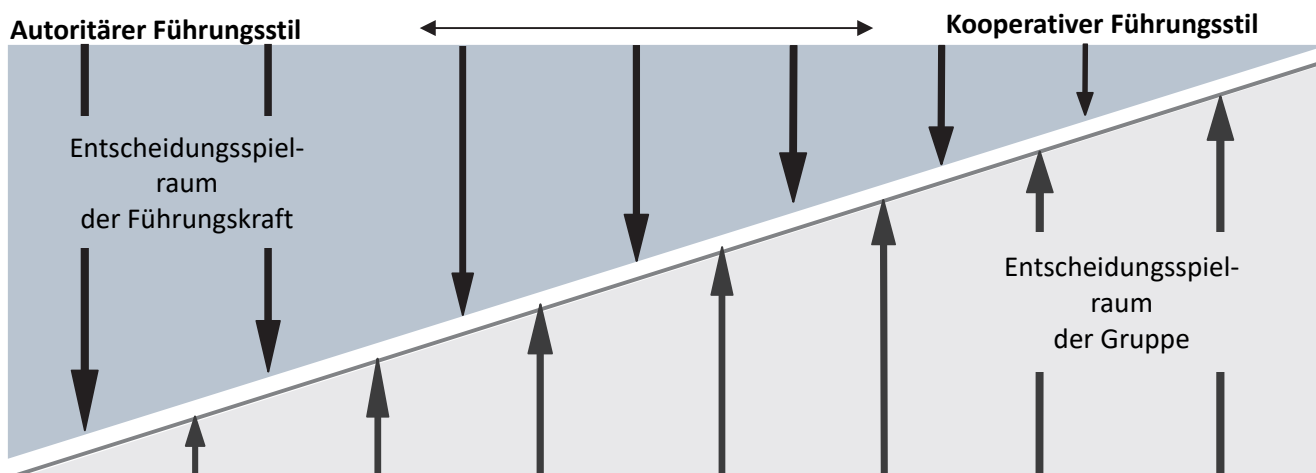


**Person**  
mit Biografie, Erfahrungen, Verhaltensstil, Gefühlen, Qualifikation, eigenen Werten und Annahmen

**Rolle**  
ist Ausübung von Funktion durch Person im Kontext der Organisation

## 2. Der eigene Führungsstil

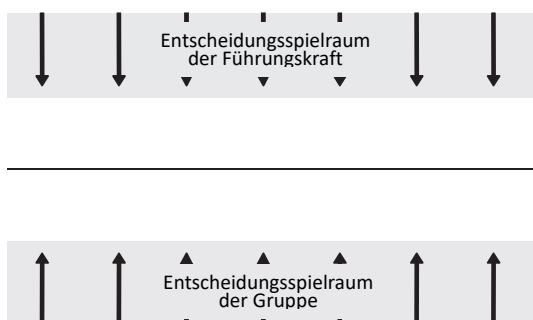
### Der Führungsstil nach Tannenbaum/Schmidt



Autoritärer Stil:		Konsultativer Stil:		Partizipativer Stil:		Kooperativer Stil:	
mit-tun	mit-wissen	mit-denken	mit-empfehlen	mit-beraten	mit-entscheiden	autonom entscheiden	
<b>autoritär</b>	<b>patriarchalisch</b>	<b>beratend</b>	<b>kooperativ</b>	<b>partizipativ</b>	<b>demokratisch</b>		
VG ordnet an - MA führen aus	VG entscheidet, ist bestrebt zu überzeugen - MA können rückfragen, führen aus	VG entscheidet, gestattet Fragen, um durch die Beantwortung Akzeptanz zu erreichen	VG informiert über beabsichtigte Entscheidungen - MA können vorab ihre Meinung äußern	Gruppe entwickelt Vorschläge - VG entscheidet daraus selbst favorisierte Lösung	Gruppe entscheidet, nachdem VG Problem u Entscheidungsspielraum aufgezeigt hat	Gruppe entscheidet, VG koordiniert nach innen + außen	

#### Macht-Vakuum:

wenig Gestaltungseinfluss von Vorgesetztem und Mitarbeitern



#### Macht-Kampf:

viel Gestaltungseinfluss von Vorgesetztem und Mitarbeitern

