

Reflektieren Sie Ihre innere Haltung!

Warum ein regelmäßiger Selbstcheck für Führungskräfte wichtig ist.

Wettbewerbsdruck und Ressourcenknappheit zwingen Wirtschaftsunternehmen, öffentliche Verwaltungen und soziale Organisationen weltweit zu Reformen. Übergeordnet geht es um den Abbau von Strukturen und Zwängen sowie die Förderung von Unternehmergeist, Eigenverantwortung und teamorientierter Zusammenarbeit. Als Folge ändern sich die Anforderung und das Verständnis von Führung radikal. **Führungskräfte sind gut beraten, sich immer wieder Zeit zur kritischen Selbstbeobachtung zu nehmen.**

Durch verstärkte Interdependenzen wandelte sich das Führungsverständnis weg von einem analytischen und hin zu einem systemischen, ganzheitlichen Denk- und Handlungsstil, um Vernetzungen zu schaffen und um permanente Lern- und Optimierungsschleifen zu ermöglichen. Damit geht es hier um Dynamik statt Statik, um kontinuierliche Veränderung statt um qualitative Sprünge, um (ökologisch-) vernetzte Wirkungsweisen statt um enge Kausalität von Wirkfaktoren, um systemische Rückkopplungsmodelle statt um isolierte Ursache-Wirkungsmodelle, um Ganzheitlichkeit statt um Analyse und Synthese.

Der rasante Wandel von der Industrie- zur Informations- bzw. Wissensgesellschaft in einer globalen Welt beinhaltet zahlreiche „Mega-Trends“

(vgl. Fröse, M. F., 2012, in Weiß, K., Hg., S. 69 - 76):

- Global Branding: Global Players prägen das weltweite Produktangebot immer stärker
- Weiterentwicklung der Kommunikationsnetze: Informationen über ein Produkt oder eine Dienstleistung werden innerhalb kürzester Zeit von Mensch zu Mensch weitergetragen
- immer schnellerer und anspruchsvollerer technologischer Wandel
- veränderte Beschäftigungsformen wie z. B. unersetzbare Wissensmitarbeiter oder outgesourcte, freie Spezialkräfte – verbunden mit immer mehr Patchwork Biografien
- Verdichtungsprozesse und Fragmentierungen von Erwerbsarbeitsprozessen
- Aging Workforce im Kontext des demografischen Wandels
- Employability statt Jobsicherheit – „Selbst-Marketing“ statt institutionelle Versorgung
- Netzwerk statt Hierarchie
- Entscheidungsvielfalt



- Wertevielfalt durch breit angelegten Altersstruktur und interkulturellen Teams
- Betriebliche Gesundheitsförderung und lebenslanges Lernen als unverzichtbare Säulen im strategischen HRM
- Implementierung von familienfreundlichen Maßnahmen, wie z. B. vertrauensbasierendes, mobiles Arbeiten

Verbunden mit diesen Mega-Trends sind eine zunehmende Komplexität, eine hohe Aufgabendichte und kontinuierliche Veränderungsprozesse, die es erfordern, den Führungsstil zu individualisieren sowie das eigene Team insgesamt zu entwickeln. Die innere Haltung zur Gestaltung zwischenmenschlicher Arbeitsbeziehungen kann nicht als Verhalten eintrainiert werden. Sie muss stattdessen in der Person der Führungskraft verankert sein, damit sie ihre Wirkung entfalten kann. Hierbei kann ein regelmäßiger „Führungs-Selbst-Check“ hilfreich sein. Der folgende Fragebogen zur Selbsteinschätzung ist eine mögliche Methode zur kontinuierlichen Selbstreflexion und auch zur Selbstbeobachtung im Führungsalltag.

Anregungen zur Bearbeitung des Selbstreflektionsbogens:

Step 1

- Machen Sie eine Selbsteinschätzung: Verbinden Sie die Punkte und erstellen Sie Ihr Profil.
- Schätzen Sie Ihre vermuteten Fremdbilder ein: Versuchen Sie sich vorzustellen, welche Profile andere Führungskräfte Ihres Unternehmens Ihnen geben würden.

Step 2

- Lassen Sie sich von zwei anderen Führungskräften/Kollegen mit dem Profil fremd einschätzen.
- Stellen Sie Ihre Selbsteinschätzung und die Fremdeinschätzung in einem Profil gegenüber.

Step 3

Reflektieren Sie, welche Stärken Sie bei sich verstärken möchten, welche Ressourcen Sie vermehrt nutzen möchten und welche Kompetenzen Sie wie weiter entwickeln möchten. Hilfreich sind dabei die folgenden Fragen:

- Was kann ich richtig gut?
- Welche Stärken möchte ich verstärken?
- Was ist das Spezifische und Einzigartige an meiner Leistung?
- Was ist mir besonders wichtig? Was möchte ich gerne (mehr) leisten?
- Was möchte ich verbessern und ausbauen?
- Was fällt mir besonders schwer?

Kompetenzprofil: Wie schätze ich mich selbst ein und wie wirke ich auf Andere?

Selbstkompetenzen	0 = trifft gar nicht zu 4 = trifft völlig zu				
	0	1	2	3	4
Veränderungs- und Verbesserungspotenziale erkennen und nennen					
Leistungsmotiviert; mit der eigenen Leistung kritisch umgehen, wenn ein angestrebtes Ergebnis nur teilweise oder nicht termingerecht erbracht wird					
Flexibilität im Verhalten zeigen; sich wechselnden Situationen, Anforderungen und Rahmenbedingungen anpassen, angemessen reagieren					
Ambiguitätstoleranz: In mehrdeutigen und unklaren Situationen den Überblick behalten und angemessen reagieren					
(Pro-)aktive Bereitschaft, nicht in Routinen zu verharren; Vorleben, mit dem Unternehmen und seinen/ihren Aufgaben wachsen zu wollen					
Selbstreflexionsfähigkeit: Zugang zu den eigenen Gefühlen & Bedürfnissen haben, Denken und Handeln überprüfen und kontrollieren					
Eigene Fähigkeiten und Stärken kennen und nennen; damit situationsgerecht umgehen					
Eigenverantwortlich handeln und kommunizieren, nicht Anderen (z. B. für eigene Entscheidungen) Schuldzuweisungen machen					
Auf eine gesunde Work-Life-Balance achten (Einklang, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Freizeit)					
Aus Ereignissen und Fehlern lernen, Erfahrungen mitteilen; fremdes Wissen in eigenes integrieren					

Fachkompetenzen	0 = trifft gar nicht zu 4 = trifft völlig zu				
	0	1	2	3	4
a) Allgemeines Fachwissen – Erfahrungsbreite					
Funktionsübergreifende Erfahrung					
Allgemeiner fachlicher Überblick, interdisziplinäres Wissen					
Umfassender Überblick über relevante Entwicklungen des eigenen Fachgebiets und sichere Einschätzung deren Auswirkungen auf den eigenen Verantwortungsbereich					
Einzelelemente in neuen Zusammenhang bringen und verknüpfen					
Organisations- und prozessspezifische Fertigkeiten und Kenntnisse					
b) Spezialisiertes Fachwissen					
Fundiertes aufgaben- und arbeitsplatzspezifisches Expertenwissen					
Wissen sinnorientiert ordnen und bewerten					
Fachwissen kontinuierlich aktualisieren					
Probleme identifizieren und Lösungen generieren					
Sich rechtzeitig neues Fachwissen aneignen, um die Arbeitsqualität zu sichern					

Methodenkompetenzen

0 = trifft gar nicht zu
4 = trifft völlig zu

	0	1	2	3	4
Methoden situationsübergreifend, systematisch und flexibel zur Problemanalyse, -strukturierung, zur kreativen Problemlösung und Entscheidungsfindung einsetzen					
Auch für neuartige Probleme umsetzbare Lösungen finden					
Über ein breites Moderationsmethodenrepertoire verfügen und dieses sicher anwenden					
Präsentationsmethoden: Komplexe Sachinhalte visualisieren und diese so für Kunden, Mitarbeiter, Kollegen schneller verständlich machen					
Organisations- und Planungsfähigkeiten: Aktivitäten sinnvoll koordinieren; Aufgaben zielgerichtet unter Berücksichtigung von unternehmensspezifischen Zielen und Kundenzielen, sowie von Qualitätsstandards erfüllen					
Zeitmanagementmethoden: Sehen, was zuerst getan werden muss; Zeitaufwand für die Bearbeitung einzelner Schritte überblicken; Zeiten realistisch einschätzen; überflüssige Arbeitsschritte, erkennt Möglichkeiten der Arbeitseinsparungen bemerken					
Das Wesentliche erkennen und benennen, nachvollziehbare Prioritäten setzen					
Projektmanagementmethoden					
Sicherheit im Umgang mit Datenverarbeitungs-, Informations- und Kommunikationstechnologien					

Führungskompetenzen

0 = trifft gar nicht zu
4 = trifft völlig zu

	0	1	2	3	4
a) persönliche Kompetenzen					
Überzeugungs- und Motivationsfähigkeit: Mitarbeiter/-innen für Ziele und Aufgaben überzeugen und motivieren sowie durch persönliche Integrität Loyalität ermöglichen					
Durchsetzungsfähigkeit: Vor Herausforderungen und unpopulären Entscheidungen nicht zurückschrecken					
Entscheidungskraft: Berechenbar, zuverlässig, glaubwürdig wirken, zu Entscheidungen und Konsequenzen stehen					
Integrationsfähigkeit: Mitarbeiter/-innen auch in schwierigen Situationen Orientierung, Rückhalt und Sicherheit geben					
Stabilität: Führung in die Hand nehmen – individualisierter, flexibler Führungsstil					
Eine ziel- leistungs- und mitarbeiterorientierte Führungskultur gestalten					
Verantwortungsbereitschaft: Zu eigenen Entscheidungen stehen, sie begründen sie, durch die Befragung nicht verunsichern lassen					
b) Führungsmethoden ziel- und mitarbeiterorientiert anwenden					
Führung und Mitarbeiterentwicklung eine hohe Aufmerksamkeit widmen					
Führen mit Zielvereinbarung: Für konsequente Zielerreichung und Zielentfaltungprozesse Sorge tragen					
Führen durch Feedback: Mitarbeiter/-innen regelmäßig konstruktives Feedback geben, Kritik und Anerkennung sind in Balance; Gespür für Potenziale der Mitarbeiter/-innen					
Voraussetzungen schaffen, damit Mitarbeiter/-innen mit Potenzial angemessene Entwicklungsmöglichkeiten erhalten					
Fachliches Coaching von Mitarbeiter/-innen bei Bedarf					



Sozialkompetenzen

0 = trifft gar nicht zu
4 = trifft völlig zu

0 1 2 3 4

a) Kommunikation

Kontakte (intern und extern) knüpfen und Arbeitsbeziehungen herstellen und diese aufrecht erhalten					
Kollegiale Wertschätzung, Achtung, Anerkennung, Zuwendung, Bekräftigung, Unterstützungsangebote für Mitarbeiter/-innen und Kollegen leben					
Verhandlungsgeschick: Keine Verlierer schaffen; Neutralisierungsfähigkeit zeigen; darauf achten, dass Lösungen echte, d. h. keine faule Kompromisse sind					
Auf ausgedrückte oder implizite Gefühle anderer eingehen; "Feeling" haben, eigene Empfindungen mitteilen, wenn es angemessen erscheint					
Konfliktfähigkeit: Interessengegensätze rechtzeitig erkennen, auftretende Konflikte ansprechen und Lösungsideen vorschlagen					
Eigene und fremde Leistungen und Ergebnisse hinterfragen, überprüfen, kritisieren; Entscheidung, Weg, Ergebnis mit der Aufgabenstellung überprüfen					
Kritikfähigkeit: Persönliche Fehler, Verunsicherungen zugeben können, Kritik in angemessener Form hierarchieunabhängig entgegennehmen und reflektieren					
Bei Präsentationen sachlich informieren, d. h. andere mit Wissensinhalten vertraut machen, ohne dass diese Information zu einem Ratschlag oder einer Belehrung gerät – oder dass suggeriert wird, wie diese Information zu werten ist.					
Sich mündlich und schriftlich leicht verständlich ausdrücken					

b) Kooperation

Empathie: d. h. sich in die subjektive Wirklichkeit des Anderen hineinzusetzen und zu begreifen, was vom Anderen verbal oder nonverbal mitgeteilt wurde und mitzuteilen, was verbal oder nonverbal verstanden wurde.					
Konstruktiv mit Anderen zusammenarbeiten zur Erreichung von gemeinsamen Zielen					
Informationsbereitschaft: Empfangene Informationen vollständig, rechtzeitig und sachlich an die zuständigen Stellen weiterleiten					
Soziale Netzwerke schaffen und nutzen					
Arbeitsgruppen partnerschaftlich leiten; das Wissen und die Interessen aller Teilnehmenden in den Gruppenprozess einbeziehen					
Gruppenprozesse in einer Besprechung analysieren können, d. h. Beobachtungen der Gruppeninteraktionen wertfrei beschreiben; Gruppenprozesse fördern und gleichzeitig Problemlösungsprozesse zielorientiert strukturieren					
Offenheit: Erfahrung und Wissen in die Arbeitsgruppe(n) offen einbringen; kein „Taktierer“ sein					
Zuverlässigkeit: Sich als verlässlicher Partner für verschiedene Ebenen (Kunden, Mitarbeiter/-innen, Kollegen) erweisen					

Unternehmerkompetenzen

0 = trifft gar nicht zu
4 = trifft völlig zu

0 1 2 3 4

a) Ergebnisorientierung

Ziel- und Ertragsorientierung: Umsetzbare Handlungsstrategien entwickeln					
Kostenbewusstsein: kostenbewusst handeln, Budgets einhalten					
Effiziente Umsetzung der Geschäftsziele: Kontinuierlich die zentralen Geschäftsprozesse prüfen und Möglichkeiten zur Verbesserung nutzen					
Wesentliche Erfolgsindikatoren kontinuierlich verfolgen und diese auswerten					
Konsequenz: Gesetzte Ziele konsequent verfolgen, sich auch von Widerständen und Rückschlägen nicht entmutigen lassen					
Ressourcenmanagement: Erforderlichen Ressourcen auf zentrale Ziele ausrichten					
Prozesssteuerung					

b) Zukunftsorientierung

Strategisches Denken und Handeln: Strategische Handlungsoptionen erkennen & nutzen					
Markt- und Kundenorientierung: Regelmäßig die relevanten Kunden- und Marktbedürfnisse ermitteln und bewerten					
Innovation: Offen für Neues; sich mit Innovationen aufgeschlossen auseinander setzen; Bestehendes konstruktiv in Frage stellen					
Initiative: Signale von außen und von innen wahrnehmen, sie überdenken & mitteilen, unternehmerisches Mitdenken leben					
Für den Verantwortungsbereich Visionen künftiger Möglichkeiten entwerfen					
Risikobereitschaft					
Changemanagement: Veränderungen planen & initiieren – geeignete Rahmenbedingungen für Innovationen und Veränderungsprozesse gestalten					

Literatur:

Fröse, M. W., 2012, Strategisches Human Resource Management (HRM) in Zeiten der Transformation – Ein Plädoyer für eine reflektiertes Wahrnehmen von Veränderungen. In: Weiß, K., S. 61 - 82
 Kunze, D., 2010: Persönlicher Führungs-Check. Schriftlicher Management-Lehrgang Führung kompakt, Lektion 9. Haufe Akademie GmbH, Freiburg, 2., überarbeitete Auflage
 Weiß, K., 2012, Strategisches Management. Erfolgreiche Entwicklung von Personen und Organisationen. Handbuch für Führungskräfte, Supervisor-(in)nen, Coaches, Personal- und Organisationsentwickler/-innen. kassel university press



Autorin:

Dorothea Kunze

Systemische Supervisorin und Organisationsberaterin. Personenzentrierte Psychotherapeutin/GwG/EAP. Coach und Trainerin für Führungsentwicklung, Personalentwicklung, Karriereentwicklung, Kommunikation, Konflikt- und Stressbewältigung. Geschäftsführerin eines Instituts für Kommunikation, Beratung und Pädagogik, langjährige Referentin der Haufe Akademie

Unsere Seminarempfehlungen:

75.44 ▶

Schriftlicher Lehrgang Führung kompakt

Führen lernen – flexibel und intensiv
 Dieser schriftliche Lehrgang vermittelt Ihnen Führungsinstrumente und -methoden in allen Bereichen und gibt Ihnen Sicherheit und Klarheit in Ihrer Führungsrolle. So bewältigen Sie auch schwierige Führungssituationen souverän.

www.haufe-akademie.de/75.44

81.19 ▶

Persönlicher Führungs-Check-up

Das Feedback-Seminar für Führungskräfte
 Überprüfen Sie Ihre eigenen Führungskompetenzen und erhalten Sie ein detailliertes Feedback zu Ihren persönlichen und beruflichen Visionen, Zielen, Ressourcen und Strategien.

www.haufe-akademie.de/81.19

Dieser Beitrag hat Ihnen gefallen?

Unsere kostenlosen Newsletter halten Sie rund um betriebliche Themen auf dem Laufenden. Einfach anmelden unter:

www.haufe.de/akademie/newsletter

Wir freuen uns über Feedback und Anregungen unter service@haufe-akademie.de

Diesen Fachbeitrag finden Sie auch unter:

