

Selbstanalysebogen „Leadership Performance“

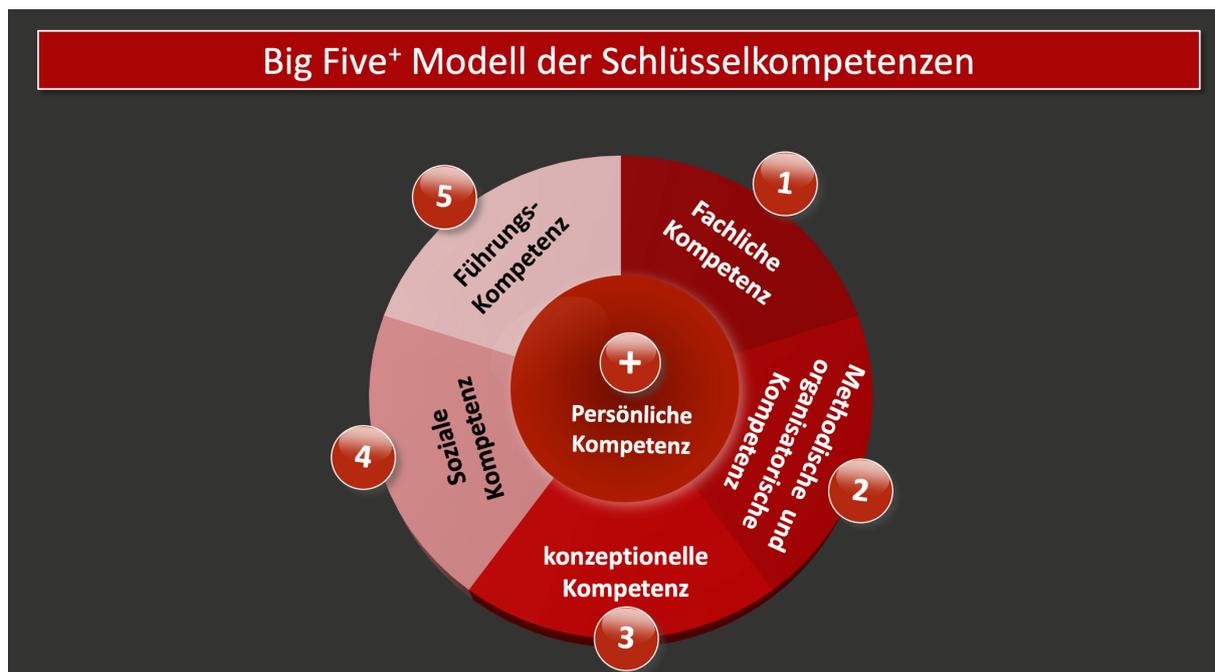
Der Selbstanalysebogen „Leadership Performance“ bietet Ihnen als Analyseinstrument die Möglichkeit, das Spektrum Ihrer Führungsfähigkeiten zu bewerten. Die Analyse wird einerseits Ihre Stärken verdeutlichen und andererseits aufzeigen, in welchen Bereichen Sie Verbesserungen anstreben und Entwicklungsmöglichkeiten wahrnehmen sollten.

Der Analysebogen zur „Leadership Performance“ basiert auf dem Konzept der 5⁺ Schlüsselkompetenzen (siehe Modell unten).

Bewerten Sie zunächst jede Unterkategorie danach, wie wichtig Sie diese Fähigkeit mit Blick auf die Führungsposition halten:

A: große Bedeutung; B: mittlere Bedeutung; C: geringere Bedeutung.

Dann bewerten Sie bitte jede Kategorie danach, wie häufig Sie nach Ihrer Einschätzung in diesem Bereich optimales Führungsverhalten zeigen.



Name:

Datum:

Fachliche Kompetenz (Fachwissen/-können)

Die Bewertung bezieht sich auf folgende fachliche Kompetenzbereiche.
Bitte definieren Sie hier die wesentlichen Bereiche der Fachkompetenz, die aus Ihrer Sicht für Ihre Position von Bedeutung sind.

Bedeutung	Anwendung eines breiten und angemessen vertieften Fachwissens sowie Einbringung von beruflichen Erfahrungswerten mit Blick auf die Anforderungen der Position (vgl. Stellenbeschreibung)	fast nie	selten	teilweise	häufig	fast immer
ABC	<ul style="list-style-type: none"> • verfügt über ein ausgezeichnetes Fachwissen • bringt dieses Wissen sowie bisherige berufliche Erfahrungswerte aktiv in die Aufgabenstellung, Problemlösung und Entwicklung ein. 	-2	-1	0	+1	+2
	•					
	•					
	•					
	•					
	•					
	•					
	•					
	•					
	•					
	•					
	•					
	•					

*ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text nur die männliche Form verwendet.

Strategisch-unternehmerische Kompetenz

Bedeutung	Kategorie	Definition	optimales Führungsverhalten	fast nie	selten	teilweise	häufig	fast immer
				-2	-1	0	+1	+2
	Kundenorientierung	Fähigkeit, sich auf die Bedürfnisse und Anforderungen der (internen/ externen) Kunden konsequent einzustellen.	<ul style="list-style-type: none"> • setzt sich intensiv mit Kundenproblemen, -bedürfnissen und -erwartungen auseinander • richtet die Strukturen und Prozesse des Bereichs sowie seine Arbeits- und Verhaltensweise am Kunden aus. • setzt sich konsequent für den Kunden ein 					
	Unternehmensanalyse	Fähigkeit, den eigenen Bereich und das Unternehmen bezogen auf die Anforderungen zu analysieren und zu bewerten.	<ul style="list-style-type: none"> • analysiert differenziert die Rahmenbedingungen (Soziale und politische Rahmenbedingungen, Markt, fachwissenschaftliche Entwicklung, Wettbewerb etc.) • analysiert differenziert den eigenen Bereich (Angebot, Qualitätsprofil, Wirtschaftlichkeit etc.) 					
	Strategisch-konzeptionelle Kompetenz	Fähigkeiten, angemessene strategische Ziele und Konzepte zu erarbeiten und konsequent umzusetzen (Initiative, Konzeption und Implementierung)	<ul style="list-style-type: none"> • erarbeitet fachlich-fundierte, marktgerechte und realistische Konzeptionen • entwickelt nach Bewertung unterschiedlicher Szenarien und Handlungsalternativen erfolgreiche Strategien • setzt Strategien und Konzepte in einem Masterplan konsequent um. 					

Methodisch-organisatorische Kompetenz

Bedeutung	Kategorie	Definition	optimales Führungsverhalten	fast nie	selten	teilweise	häufig	fast immer
				-2	-1	0	+1	+2
	Analytisches Denken	Fähigkeit, Probleme logisch zu erfassen	<ul style="list-style-type: none"> analysiert differenziert Probleme einschließlich deren Ursachen und Folgen leitet logische Schlussfolgerungen ab. 					
	Ganzheitliches Denken	Fähigkeit, ganzheitliche Zusammenhänge abzubilden.	<ul style="list-style-type: none"> erfasst komplexe Zusammenhänge sowie systemische Wechselwirkungen kann diese Zusammenhänge modellhaft abbilden bzw. darstellen. 					
	Selbstorganisation	Fähigkeit, die eigene Arbeit effektiv und effizient zu organisieren.	<ul style="list-style-type: none"> setzt klare Prioritäten plant eigene Aufgaben systematisch (inhaltlich/ zeitlich) setzt geplante Aufgaben koordiniert, sorgfältig und fristgerecht um 					
	Betriebsorganisation und Prozessmanagement	Fähigkeit, den Bereich in der Aufbaustruktur und im Workflow optimal zu organisieren	<ul style="list-style-type: none"> plant, steuert und kontrolliert optimal die Aufgaben, Arbeitsabläufe und Informationsprozesse im Bereich 					

Methodisch-organisatorische Kompetenz

Bedeutung	Kategorie	Definition	optimales Führungsverhalten	fast nie	selten	teilweise	häufig	fast immer
				-2	-1	0	+1	+2
	Qualitätsorientierung	Fähigkeit, den eigenen Bereich kontinuierlich zu verbessern	<ul style="list-style-type: none"> analysiert regelmäßig die Leistungen, Strukturen und Prozesse im eigenen Bereich unter fachlichen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten nimmt Anregungen auf und setzt kontinuierlich Verbesserungen durch 					

Persönliche Kompetenz

Bedeutung	Kategorie	Definition	optimales Führungsverhalten	fast nie	selten	teilweise	häufig	fast immer
				-2	-1	0	+1	+2
	Persönliche Stabilität/ Belastbarkeit/ Resilienz	Fähigkeit, auch in schwierigen Situationen emotional ausgeglichen zu reagieren	<ul style="list-style-type: none"> • ist auch bei hoher Belastung, eigener Überforderung oder persönlicher Betroffenheit angemessen ausgeglichen und sachlich 					
	Kritik- und Konfliktfähigkeit	Fähigkeit, die bei Konflikten auftretenden Spannungen und Widerstände auszuhalten und konstruktiv zu bewältigen	<ul style="list-style-type: none"> • spricht konflikthafte Themen direkt und offen an • hält Spannung und Disharmonie aus • vertritt unabhängig seinen Standpunkt • setzt sich offen und konstruktiv mit Kritik auseinander 					
	Selbsteinschätzung	Fähigkeit zur realistischen Selbsteinschätzung	<ul style="list-style-type: none"> • setzt sich mit eigenen Stärken und Schwächen konstruktiv auseinander • zeigt Selbstvertrauen und angemessene Selbstkritik • Selbst- und Fremdwahrnehmung sind im Wesentlichen übereinstimmend 					

Persönliche Kompetenz

Bedeutung	Kategorie	Definition	optimales Führungsverhalten	fast nie	selten	teilweise	häufig	fast immer
				-2	-1	0	+1	+2
	Motivation/ Engagement	Fähigkeit, sich selbst zu motivieren	<ul style="list-style-type: none"> • zeigt eine positive Grundstimmung • übernimmt umfassende Verantwortung • kann sich zu hoher Leistung und neuen Initiativen motivieren • ist antriebsstark, engagiert und zielstrebig in der Führungsaufgabe 					
	Entscheidung	Fähigkeit, schnelle und fundierte Entscheidungen zu treffen	<ul style="list-style-type: none"> • wägt Handlungsalternativen gründlich ab, schätzt Risiken und Chancen angemessen ein, trifft schnelle Entscheidungen und hält diese durch 					
	Offenheit/ Flexibilität	Fähigkeit, sich auf neue Situationen einzustellen	<ul style="list-style-type: none"> • ist grundsätzlich aufgeschlossen für Neuerungen und Veränderungen • passt sich an neue Anforderungen und Situationen optimal an. 					
	Identifikation/ Loyalität	Fähigkeit, sich mit gemeinsamen Zielen zu identifizieren	<ul style="list-style-type: none"> • setzt sich mit den Unternehmenszielen auseinander • vertritt die Bereichs- bzw. Unternehmensziele und -entscheidungen klar nach innen und außen • setzt sich bei Identifikations- und Loyalitätsproblemen konstruktiv mit den Entscheidungsträgern auseinander 					

Persönliche Kompetenz

Bedeutung	Kategorie	Definition	optimales Führungsverhalten	fast nie -2	selten -1	teilweise 0	häufig +1	fast immer +2
	Werteorientierung	Persönliche Grundeinstellungen	<ul style="list-style-type: none"> • besitzt eine zuversichtliche, realistische und pragmatische Weltsicht • verfügt über ein positives und wertschätzendes Menschenbild 					

Soziale Kompetenz

Bedeutung	Kategorie	Definition	optimales Führungsverhalten	fast nie	selten	teilweise	häufig	fast immer
				-2	-1	0	+1	+2
	Transparenz	Fähigkeit, sich selbst transparent auszudrücken	<ul style="list-style-type: none"> legt eigene Werte, Interessen, Zielvorstellungen offen 					
	Authentizität/ Kongruenz	Fähigkeit, sich persönlich einzubringen	<ul style="list-style-type: none"> bringt die eigene Persönlichkeit stimmig zum Ausdruck versteht es, auch eigene Gefühle offen und situationsangemessen anzusprechen 					
	Zuhören/ Einfühlung	Fähigkeit, sich auf die persönliche Situation und Position des Gegenübers einzustellen	<ul style="list-style-type: none"> stellt offene Fragen und hört angemessen geduldig zu versucht aufmerksam und konzentriert die persönliche Situation und Motivation des Gesprächspartners zu erforschen 					
	Kontakt- und Beziehungsfähigkeit	Bereitschaft und Fähigkeit, Kontakt und Beziehungen aufzubauen und zu halten	<ul style="list-style-type: none"> sorgt für ein ungezwungenes Gesprächsklima ist offen, hält aber auch die notwendige diskrete Distanz gelingt es, Beziehung und Vertrauen aufzubauen und zu halten 					

Soziale Kompetenz

Bedeutung	Kategorie	Definition	optimales Führungsverhalten	fast nie	selten	teilweise	häufig	fast immer
				-2	-1	0	+1	+2
	Überzeugung	Fähigkeit, eigene Gedanken, Argumente und Zielvorstellungen wirkungsvoll und nachhaltig zu vermitteln	<ul style="list-style-type: none"> • zeigt sich redegewandt im Dialog (Rhetorik) • unterstützt die Darstellung mit angemessenem Körperausdruck (Kinesik) • baut den Dialog auf überzeugenden Argumentationsfiguren auf (Dialektik) 					

Führungskompetenz (Fordern)

Bedeutung	Kategorie	Definition	optimales Führungsverhalten	fast nie	selten	teilweise	häufig	fast immer
				-2	-1	0	+1	+2
	Anweisungen	Fähigkeit, klare und eindeutige Anweisungen zu erteilen	<ul style="list-style-type: none"> definiert klar und konkret, wer, mit wem, was, wann, wo und wie zu tun hat (Routinebetrieb) 					
	Zielvereinbarung	Fähigkeit, konkrete und realistische Ziele zu vereinbaren	<ul style="list-style-type: none"> vereinbart regelmäßig und kontinuierlich mit einzelnen Mitarbeitern Ziele (Wochen-, Monats-, Jahresziele) definiert die Anforderungen klar (Ergebnisse, Fristen) 					
	Durchsetzung	Fähigkeit, eigene Interessen und Zielvorstellungen durchzusetzen	<ul style="list-style-type: none"> kann eigene Interessen, Ziele und Vorschläge ggf. auch gegen Widerstand überzeugend vertreten und im Rahmen der eigenen Zuständigkeit durchsetzen 					
	Kontrolle	Fähigkeit, Arbeitsausführung und -ergebnisse zu kontrollieren	<ul style="list-style-type: none"> kontrolliert sorgfältig und systematisch Ergebnisse und Verhaltensweisen der Mitarbeiter 					
	Konfrontation	Fähigkeit, Defizite klar anzusprechen und Konsequenzen daraus zu ziehen	<ul style="list-style-type: none"> weist sicher, fest und bestimmend auf Mängel hin zeigt Konsequenzen auf und setzt diese ggf. entschlossen um 					

Führungskompetenz (Fördern)

Bedeutung	Kategorie	Definition	optimales Führungsverhalten	fast nie	selten	teilweise	häufig	fast immer
				-2	-1	0	+1	+2
	Mitarbeitereinsatz	Fähigkeit, Mitarbeiter gemäß ihren Neigungen und Kompetenzen einzusetzen	<ul style="list-style-type: none"> berücksichtigt bei der Einsatzplanung so weit wie möglich die Bedürfnisse, Interessen und Fähigkeiten der Mitarbeiter 					
	Personalentwicklung	Fähigkeit, Mitarbeiterkompetenzen zu erkennen und zielgerichtet zu fördern	<ul style="list-style-type: none"> analysiert und erkennt das Fähigkeitsprofil der Mitarbeiter entwickelt gemeinsam mit dem Mitarbeiter Maßnahmen zur Anleitung, Schulung, Fortbildung und Förderung 					
	Delegation	Fähigkeit, qualifizierte Aufgaben zu übertragen	<ul style="list-style-type: none"> ermuntert zur selbständigen Durchführung von Aufgaben überträgt dem Mitarbeiter qualifizierte Aufgaben mit entsprechender Verantwortung und Kompetenz kann emotional abgeben, hält den Delegationsbereich ein und „regiert“ nicht hinein lässt keine Redelelegation zu 					

Führungskompetenz (Fördern)

Bedeutung	Kategorie	Definition	optimales Führungsverhalten	fast nie	selten	teilweise	häufig	fast immer
				-2	-1	0	+1	+2
	Anleitung/ Schulung	Fähigkeit, Mitarbeiter theoretisch und praktisch einzuweisen und zu schulen (Didaktik)	<ul style="list-style-type: none"> unterweist und schult den Mitarbeiter theoretisch fundiert, praktisch, konkret-anschaulich und motivierend 					
	Beratung/ Unterstützung	Fähigkeit, Mitarbeiter zu beraten und zu betreuen (Coaching)	<ul style="list-style-type: none"> erkennt rechtzeitig Umsetzungsprobleme beim Mitarbeiter und greift angemessen korrigierend, fördernd und unterstützend ein ist als Helfer und Berater („Coach“) grundsätzlich ansprechbar 					
	Information	Fähigkeit zur Information	<ul style="list-style-type: none"> informiert regelmäßig, vorbehaltlos und umfassend alle Mitarbeiter über wesentliche fachliche, organisatorische und unternehmerische Entscheidungen und Entwicklungen 					
	Mitwirkung	Fähigkeit, sich beraten zu lassen	<ul style="list-style-type: none"> ermuntert Mitarbeiter regelmäßig, eigene Ideen einzubringen bezieht Kritikpunkte und Vorschläge der Mitarbeiter in eigene Entscheidungen ein 					

Führungskompetenz (Feedback)

Bedeutung	Kategorie	Definition	optimales Führungsverhalten	fast nie -2	selten -1	teilweise 0	häufig +1	fast immer +2
	Kritik	Fähigkeit, sachliche Kritik zu äußern	<ul style="list-style-type: none"> • spricht rechtzeitig sachlich und offen kritische Leistungen und Verhaltensweisen an • weist konkret und nachvollziehbar auf einzelne Aspekte und deren Konsequenzen hin • geht dabei hilfreich, konstruktiv und lösungsorientiert vor 					
	Anerkennung	Fähigkeit, gute Leistungen anzuerkennen	<ul style="list-style-type: none"> • gibt positive Anerkennung wo möglich • beschreibt konkret die förderlichen Leistungen und Verhaltensweisen einschließlich der positiven Effekte • würdigt ausgezeichnete Leistungen gebührend 					

Führungskompetenz (Feedback)

Bedeutung	Kategorie	Definition	optimales Führungsverhalten	fast nie	selten	teilweise	häufig	fast immer
				-2	-1	0	+1	+2
	Gerechtigkeit	Fähigkeit zur fairen und gleichberechtigten Behandlung	<ul style="list-style-type: none"> • setzt einen gleichbleibenden und angemessenen Bewertungsmaßstab für alle Mitarbeiter ohne Bevorzugung oder Benachteiligung Einzelner • bewertet Leistungen und Verhaltensweisen sachlich und objektiv 					
	Mitarbeitergespräche/ Beurteilung	Fähigkeit, regelmäßige Mitarbeiter- und/ oder Beurteilungsgespräche zu führen	<ul style="list-style-type: none"> • führt regelmäßig Gespräche zur differenzierten Rückmeldung über das Fähigkeits-, Leistungs- und Entwicklungsprofil des Mitarbeiters (halbjährlich/ jährlich) 					