

## zfm-Kompetenzmodell

Das zfm-Führungsfeedback erfasst ganzheitlich das erfolgsrelevante Führungsverhalten auf der Basis des zfm-Kompetenzmodells für Führungskräfte.

Das zfm-Kompetenzmodell geht von der Annahme aus, dass es für die erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung der Führungsaufgaben und –ziele der **Führungskompetenz** in Verbindung mit der **Selbstkompetenz** und der **Unternehmerischen Kompetenz** bedarf.

Sowohl moderne Managementkonzepte als auch insbesondere unsere langjährige, praktische Erfahrung in der Suche, Auswahl und Entwicklung von Führungskräften zeigen, dass Führung ein systematischer Prozess aus **Führungskompetenz** in Verbindung mit der **Selbstkompetenz** und der **Unternehmerischen Kompetenz** ist, in dem sich die einzelnen Kompetenzen bedingen und aufeinander wirken.

Die drei Kompetenzbereiche bestehen aus insgesamt 11 Einzelkompetenzen.



## zfm-Kompetenzmodell

Nachfolgend wird das zfm-Kompetenzmodell für Führungskräfte beschrieben.

### SELBSTKOMPETENZ

Die Art und Weise, wie sich die Führungskraft nach außen präsentiert, auf andere durch ihr beobachtbares Verhalten wirkt, mit anderen umgeht und ihnen gegenübertritt. Die Art und Weise, wie sich Leistungsverhalten und -bereitschaft nach außen hin äußern.

#### Führungspersönlichkeit

- ▶ Tritt die Führungskraft als Führungskraft überzeugend auf?
- ▶ Wirkt die Führungskraft als Führungskraft authentisch?
- ▶ Strahlt die Führungskraft natürliche Autorität aus?
- ▶ Verhält sich die Führungskraft ihren Mitarbeitern gegenüber wertschätzend?
- ▶ Orientiert die Führungskraft ihr Verhalten am Führungsleitbild / an den Führungsgrundsätzen?

#### Leistungsvermögen

- ▶ Engagiert sich die Führungskraft in hohem Maße für ihren Verantwortungsbereich?
- ▶ Bewahrt die Führungskraft auch unter großem Druck den Überblick?
- ▶ Ist die Führungskraft auch bei länger anhaltenden Belastungen leistungsstark?
- ▶ Setzt sich die Führungskraft auch gegen Widerstände im Unternehmen durch?

### FÜHRUNGSKOMPETENZ

Bezeichnet die Fähigkeit einer Person in einer leitenden Funktion, Führungsaufgaben erfolgreich zu bewältigen. Zu diesen Führungsaufgaben zählen **Informieren und Kommunizieren, Entscheiden und Delegieren, Ziele vereinbaren, Rückmeldung geben, Motivieren und Entwickeln, Zusammenarbeiten und Kooperieren** und **Das Team führen**.

#### Informieren und Kommunizieren

- ▶ Informiert die Führungskraft ihre Mitarbeiter rechtzeitig über alle für ihre Arbeit relevanten Sachverhalte?
- ▶ Drückt sich die Führungskraft ihren Mitarbeitern gegenüber verständlich aus?
- ▶ Sorgt die Führungskraft für eine offene Kommunikation mit ihren Mitarbeitern?
- ▶ Führt die Führungskraft regelmäßig Mitarbeitergespräche?

#### Entscheiden und Delegieren

- ▶ Trifft die Führungskraft die erforderlichen Entscheidungen?
- ▶ Macht die Führungskraft ihre Entscheidungen für ihre Mitarbeiter transparent?
- ▶ Delegiert die Führungskraft Aufgaben an ihre Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten?
- ▶ Delegiert die Führungskraft Aufgaben an ihre Mitarbeiter entsprechend ihrer Arbeitsauslastung?
- ▶ Delegiert die Führungskraft Aufgaben an ihre Mitarbeiter mit den dazugehörigen Kompetenzen?

## zfm-Kompetenzmodell

### Ziele vereinbaren

- ▶ Vermittelt die Führungskraft ihren Mitarbeitern Team- / Abteilungs- / Bereichsziele verständlich?
- ▶ Sagt die Führungskraft ihren Mitarbeitern deutlich, was sie von ihnen erwartet?
- ▶ Macht die Führungskraft ihre Entscheidungen für ihre Mitarbeiter transparent?
- ▶ Vereinbart die Führungskraft gemeinsam mit ihren Mitarbeitern konkrete Ziele?
- ▶ Unterstützt die Führungskraft ihre Mitarbeiter in ihrer Zielerreichung?

### Rückmeldung geben

- ▶ Achtet die Führungskraft auf die Umsetzung der mit ihren Mitarbeitern vereinbarten Ziele?
- ▶ Kontrolliert die Führungskraft die Arbeitsergebnisse ihrer Mitarbeiter?
- ▶ Gibt die Führungskraft ihren Mitarbeitern eine konstruktive Rückmeldung bei schlechten Leistungen?
- ▶ Spricht die Führungskraft ihren Mitarbeitern konkretes Lob für gute Leistungen aus?
- ▶ Trifft die Führungskraft mit ihren Mitarbeitern verbindliche Absprachen?

### Motivieren und Entwickeln

- ▶ Motiviert die Führungskraft ihre Mitarbeiter zu sehr guten Leistungen?
- ▶ Begeistert die Führungskraft ihre Mitarbeiter für die Unternehmensziele?
- ▶ Erarbeitet die Führungskraft gemeinsam mit ihren Mitarbeitern ihre Stärken und Entwicklungspotenziale?
- ▶ Unterstützt die Führungskraft ihre Mitarbeiter gezielt in ihrer Entwicklung?

### Zusammenarbeiten und Kooperieren

- ▶ Ist die Führungskraft für ihre Mitarbeiter in wichtigen Fragen erreichbar?
- ▶ Hält sich die Führungskraft an Absprachen mit ihren Mitarbeitern?
- ▶ Versetzt sich die Führungskraft in die Perspektive ihrer Mitarbeiter?
- ▶ Gibt die Führungskraft ihr Wissen und ihre Erfahrungen an ihre Mitarbeiter weiter?

### Das Team führen

- ▶ Achtet die Führungskraft auf klare Verantwortlichkeiten in ihrem Team / ihrer Abteilung / ihrem Bereich?
- ▶ Sorgt die Führungskraft für effiziente Arbeitsabläufe in ihrem Team / ihrer Abteilung / ihrem Bereich?
- ▶ Unterstützt die Führungskraft ihre Mitarbeiter, Konflikte in ihrem Team / ihrer Abteilung / ihrem Bereich konstruktiv zu lösen?
- ▶ Feiert die Führungskraft mit ihrem Team / ihrer Abteilung / ihrem Bereich die gemeinsam erzielten Erfolge?
- ▶ Verhält die Führungskraft sich ihrem Team / ihrer Abteilung / ihrem Bereich gegenüber loyal?

### UNTERNEHMERISCHE KOMPETENZ

Bezeichnet die Fähigkeit einer Person in einer leitenden Funktion, wirtschaftlich und strategisch zu denken und zu handeln sowie Veränderungen zu entwickeln, einzuleiten und zu gestalten.

#### Wirtschaftlich und strategisch Denken und Handeln

- ▶ Handelt die Führungskraft in ihrem Verantwortungsbereich ergebnisorientiert?
- ▶ Berücksichtigt die Führungskraft auch die langfristigen Auswirkungen ihrer Entscheidungen?
- ▶ Blickt die Führungskraft über ihren Verantwortungsbereich hinaus?
- ▶ Erkennt die Führungskraft neue Entwicklungen in ihrem Verantwortungsbereich?
- ▶ Entwickelt die Führungskraft Unternehmensstrategien in ihrem Verantwortungsbereich weiter?

#### Veränderungen gestalten

- ▶ Entwickelt die Führungskraft neue Ideen in ihrem Verantwortungsbereich?
- ▶ Informiert die Führungskraft ihre Mitarbeiter über geplante Veränderungen?
- ▶ Leitet die Führungskraft Veränderungen ein?
- ▶ Bezieht die Führungskraft ihre Mitarbeiter in Veränderungsprozesse ein?
- ▶ Ermuntert die Führungskraft ihre Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzubringen?

Kontakt

#### Ihre Ansprechpartnerin

Frau Dipl.-Psych. Julia Bender  
Projektleiterin

**zfm – Zentrum für Management- und Personalberatung**  
Edmund Mastiaux & Partner

Telefon: 0228 / 26 50 04

Telefax: 0228 / 26 50 06

[j.bender@zfm-bonn.de](mailto:j.bender@zfm-bonn.de)

[www.zfm-bonn.de](http://www.zfm-bonn.de)

**Bitte nehmen Sie bei Rückfragen Kontakt auf!**