

## Elterliche Lernmodelle als Wurzeln

Überlegen Sie einmal:

- **Wertschätzung und Abwertung:**  
Erhielt ich Lob bzw. Anerkennung? Wofür? Wie handelten die Erwachsenen, bei denen ich aufgewachsen bin: Lobten sie einander? Wie wurde auf Lob reagiert? Oder war „Nichts Sagen“ (also: keine Kritik) schon Lob genug? Wie wurde kritisiert?  
-----  
-----
- **Vertrauen, Zutrauen oder Misstrauen:**  
Welche Botschaft erhielt ich? „Aus dir wird sowieso nichts“ oder „Du schaffst das, wenn du dich anstrengst und willst!“? Ließ man mich auch mal Fehler machen?  
-----  
-----
- **Umgang mit Entscheidungen:**  
Wurde ich einbezogen (z.B. in die Auswahl meiner Schule/Ausbildung/ Kleidung/ Hobbys) oder hat man für mich bestimmt?  
-----  
-----
- **Klare oder diffuse Regeln:**  
Waren Regeln und Grenzen immer gleich oder hieß es: Heute so, morgen anders? Bei Papa so und bei Mama anders? Waren die Regeln ausgesprochen oder musste ich sie „erahnen“? Wie war der Umgang mit Regelverstößen? Was passierte, wenn ich mich nicht an Regeln gehalten habe?  
-----  
-----
- **Kommunikation:**  
Welche Gesprächskultur habe ich daheim erlebt?  
Wurden Themen klar angesprochen?  
Wurde man nur gehört, wenn man laut war und andere unterbrach?  
-----  
-----
- **Wie erlebte ich den Umgang mit Konflikten?**  
Wurden diese offen ausgesprochen oder „totgeschwiegen“ und man ging sich einfach aus dem Weg?  
Gab es Verletzungen?  
Habe ich Verzeihen und Versöhnungsrituale erlebt?  
-----  
-----

- Fördern und fördern?  
Hat man viel von mir verlangt, mich auch einmal an die Grenze gehen lassen oder geschont und mir alles aus der Hand genommen?  
Durfte ich Fehler machen und daraus lernen oder musste ich alles perfekt machen?  
Hat man meine Interessen und Fähigkeiten (z.B. Lesen, Musik, Sport, Basteln, Gestalten) gefördert und ermöglicht, dass ich diese weiterentwickeln kann?

-----  
-----

## Meine Geschichte zum Thema Führung

Wenn ich eine Standortbestimmung meiner Führungsarbeit vornehmen will, ist es eine wichtige Voraussetzung, dass ich meine Geschichte und meine heute praktizierten Verhaltensweisen kenne und akzeptiere. Diese Reflexion kann dabei helfen:

1. Wie habe ich Führung durch folgende Personen erlebt?

durch meine Mutter?  
durch meinen Vater?  
durch meine(n) Lehrer?  
durch meinen ersten Vorgesetzten?  
durch andere, mich stark beeinflussenden Menschen:

-----  
-----  
-----  
-----

2. Meine erste „Vorgesetztenrolle“ war ...

(zum Beispiel Klassensprecher, Älteste/r unter den Geschwistern, Pfadfinderleiter, Lehrlingssprecher etc.)

-----  
-----

3. Wer war für mich zum Thema Führung ein positives „Lernmodell“? Von wem habe ich mir etwas abschauen können? Wie haben diese Personen konkret gehandelt?

-----  
-----

4. Wer war für mich ein negatives „Lernmodell“? (Sodass ich mir gesagt habe: „SO will ich nie führen!“) Wie hat diese Person konkret gehandelt?

-----  
-----

5. Welche Rückschlüsse zum Thema Führung habe ich aus meinen Erfahrungen gezogen? Was ist mir dabei wichtig?

-----  
-----

### Welche Werte zählen in meinem Unternehmen?

- Achtsamkeit
- Anerkennung
- Begeisterung
- Beziehung
- Dynamik
- Entwicklung
- Erfolgsorientierung
- Fairness
- Freiraum im Handeln
- Freundlichkeit
- Gesellschaftliche Verantwortung
- Handlungsorientierung
- Humor
- Identifikation
- Initiative
- Klarheit
- Kreativität
- Kundenorientierung
- Leidenschaft
- Leistung
- Lösungsorientierung
- Mut
- Nachhaltigkeit
- Offenheit
- Ökologie
- Ordnung
- Orientierung/Richtung
- Perfektion
- Pflichtbewusstsein
- Qualität
- Respekt und Wertschätzung
- Risikofähigkeit
- Schnelligkeit
- Sicherheit
- Teamwork
- Tradition
- Unternehmerisches Handeln
- Unterstützung
- Veränderungsbereitschaft
- Verantwortungsbewusstsein
- Verbindlichkeit
- Kontinuierliche Verbesserung
- Vertrauen
- Vitalität
- Wertschätzung

## Fragen zur Reflexion meiner Werte

- Welche Werte sind mir bei der Arbeit und in Beziehungen besonders wichtig?  
-----
- Wie viele schöpferische Werte finden Platz in meinem beruflichen Alltag?  
-----
- Was soll man einmal bei meiner Pensionierung als meine „Verdienste“ beschreiben?  
-----
- Gelingt es mir, bei meiner Arbeit Schönes zu sehen und zu erleben?  
-----
- Zählen in meinem Leben nur schöpferische Werte? Muss ich immer etwas leisten, um mit mir zufrieden zu sein?  
-----
- Gelingt es mir auch in scheinbar ausweglosen Situationen noch positive Aspekte zu sehen und mache ich das Beste daraus?  
-----
- Finde ich eine Übereinstimmung der gelebten Werte in meinem Unternehmen mit dem, was mich persönlich anspricht?  
-----
- Mache ich meine Arbeit mit Hingabe oder eher mit „Hergabe“ (ich gebe mich für etwas her, tue etwas, was mir eigentlich nicht entspricht)?  
-----
- Gehe ich meinen Weg mit dem ganzen Herzen oder gibt es eine Fülle von Tätigkeiten, die ich lieblos, oberflächlich, fast mechanisch ausübe?  
-----

### Mein achtsamer Umgang mit mir selbst

- Was mache ich mit Hingabe?  
-----
- Was sind für mich die Auslöser / „Einschaltknöpfe“ für Begeisterung?  
-----
- Habe ich schon einmal erlebt, dass ich für etwas „gebrannt“ habe?  
-----
- Was schützt mich dann vor dem Ausbrennen?  
-----
- -----  
Kann ich gut für mich sorgen?  
-----

### Meine aktuelle Vitalität:

- Wie vital fühle ich mich im Moment?  
-----
- -----
- Bin ich öfter erschöpft? Warum? Wie stehe ich dazu?  
-----
- Wie gut kann ich mich entspannen und abschalten?  
-----
- Ziehe ich mich vermehrt zurück?  
-----
- Habe ich keine Energie mehr für Freizeitaktivitäten, die mir früher einmal etwas bedeutet haben? (Freunde treffen, Sport, ...)  
-----
- Nehme ich Arbeitsprobleme oft mit nach Hause in die Freizeit?  
-----
- Empfinde ich oft starken Widerwillen gegen die Arbeit?  
-----
- Habe ich das Gefühl, dass ich mit immer mehr Energie immer weniger schaffe?  
-----
- Habe ich die Freude an den meisten Dingen verloren?  
-----

- Leide ich unter Vergesslichkeit und Konzentrationsschwäche?  
-----
- Brauche ich immer mehr Zeit, mich zu erholen? Kann ich mich überhaupt noch erholen?  
-----
- Fühle ich mich seit mehr als sechs Monaten erschöpft, ausgelaugt, kraftlos?  
-----
- Was sagt mein Umfeld? Bekomme ich Hinweise von Partner/in, Kollegen/innen und Freunden, dass etwas mit mir nicht stimmt?  
-----
- Was sagt mir mein Körper? Leide ich ständig unter Kopfschmerzen, Schlaflosigkeit, Ohrensausen, Gewichtsveränderung, ...  
-----

### Fragen zu meinem Umgang mit Emotionen

- Kann ich meine Gefühle gut selbst wahrnehmen?  
-----
- Kann ich meine Gefühle so handhaben, dass sie angemessen sind?  
-----
- Kann ich mit negativen Gefühlen (Angst, Trauer, Wut, Ärger, Ohnmacht, Misstrauen, Scham, Eifersucht ...) konstruktiv umgehen?  
-----
- Kann ich Empathie für andere Menschen empfinden und auch zeigen?  
-----
- Kann ich meine Gefühle als Wegweiser wahrnehmen: Angst für Gefahr, Trauer für Verlust, Wut für Grenzverletzungen bzw. Ungerechtigkeit?  
-----
- Habe ich ein gutes Gespür für Grenzen?  
-----



### Reflexionsfragen zu meinem Zuwendungshaushalt

- Wo nehme ich mein Können und meine Kompetenz wahr?  
-----
- Habe ich mich in der letzten Woche einmal selbst gelobt bzw. anerkannt?  
-----
- Bin ich mit mir zufrieden?  
-----
- Genüge ich mir selbst oder bin ich nie ganz zufrieden mit mir?  
-----
- Habe ich mir etwas Gutes gegönnt? Einen Genuss?  
-----
- Woraus beziehe ich meinen Selbstwert?  
-----
- Kann ich mich mögen, so wie ich bin?  
-----
- Wer oder was hat diese Woche meinen Selbstwert-Topf gefüllt?  
-----
- Habe ich ein Lob gehört und es annehmen können?  
-----
- Arbeite ich (zu) viel, um ein bisschen Anerkennung von meiner Umwelt zu erhalten?  
-----
- Wie voll ist jetzt gerade mein Selbstwerttopf?  
-----

**Reflexionsfragen: Meine Signale von Wertschätzung**

- Was ist meine bevorzugte Form, Wertschätzung zu zeigen?  
-----  
-----
- Wie zeige ich meinen Mitarbeitern, dass ich ihre Arbeit schätze?  
-----  
-----
- Erkennen die Mitarbeiter das auch als Wertschätzung?  
-----  
-----
- Wie viel Zeit schenke ich den einzelnen Mitarbeitern?  
-----  
-----
- Gibt es Mitarbeiter, die bei mir „durch den Rost fallen“ und nie Wertschätzung erleben? (Weil sie die „Stillen“ sind, die zuverlässig ohne Wirbel ihre Arbeit erledigen oder weil ich ihnen nur mehr kritisch begegne?)  
-----  
-----

## Reflexionsfragen zu Vertrauen

- Biete ich meinen Mitarbeitenden Gründe, mir zu vertrauen? Welche?

-----

- Habe ich das Gefühl, meine Mitarbeiter vertrauen mir?

-----

- Gibt mir mein Team Halt? Kann ich mich auf meine Mitarbeiter verlassen?

-----

- Trauen sich meine Mitarbeiter mich auch auf Fehler hinzuweisen und ihre Sichtweise entgegenzuhalten?

-----

- Kann man sich auf mich und meine Zusagen verlassen?

-----

- Habe ich ein Grund-Vertrauen, dass ich mein Leben und die daraus entstehenden Herausforderungen bewältigen kann?

-----

- Kann ich aushalten, nicht alles „im Griff“ bzw. unter Kontrolle zu haben?

-----

- Kann ich Aufgaben wirklich abgeben und Mitarbeitern an-vertrauen?

-----

## Meine Funktion in der Führung

Wofür bin ich als Führungskraft zuständig und verantwortlich?

-----  
-----

Wodurch unterscheidet sich mein Verantwortungsbereich von dem meiner Mitarbeiter?

-----  
-----

Ist meine Funktion beschrieben und festgelegt? Ist die Beschreibung aktuell?

-----  
-----

Welche Funktionen habe ich in anderen Lebensbereichen? (Familie, Vereine, ...)

-----  
-----

Wenn ich alle Lebensbereiche und Organisationen betrachte, in denen ich engagiert bin:  
Habe ich zu viele Funktionen? Kann ich diese alle wahrnehmen?

-----  
-----

Mein Rollenverhalten:

-----  
-----

Welche Erwartungen habe ich selbst an mich als Führungskraft?

-----  
-----

Wer hat welche Erwartungen an mich und welche Rollen ergeben sich daraus für mich?

-----  
-----

Welches sind meine bevorzugten Rollen? Welche liegen mir besonders gut?

-----  
-----

Welche Rollen fallen mir schwer bzw. welche mag ich nicht? Weshalb?

-----  
-----

Wo bestehen widersprüchliche Erwartungen an mich?

-----  
-----

Bei welchen Rollen erlebe ich immer wieder Schwierigkeiten oder Widerstand?

-----  
-----

Welche Rollenerwartungen an mich sind unklar?

-----  
-----

Wo ist Klärungsbedarf über in mich gesetzte Erwartungen?

-----  
-----

Was will ich ändern?

-----  
-----

## Checkliste zur Formulierung von Zielen

- Ist das Ziel positiv formuliert?  
-----
- Was ist das beabsichtigte Resultat einer Tätigkeit? Ist dies klar formuliert?  
-----
- Ist das Ziel (Resultat, Verhalten, Methode) messbar/beurteilbar/kontrollierbar?  
-----
- Ist definiert, woran man erkennen und festmachen kann, ob das Ziel erreicht wurde?  
-----
- Steht das Ziel im Widerspruch zu einem anderen Ziel oder zum Geschäftsziel?  
-----
- Stimmt das Ziel mit der Aufgabe des Mitarbeiters (siehe auch: Schlüsselaufgabe/Assignment) überein?  
-----
- Hat der Mitarbeiter die Ressourcen, um das Ziel zu erreichen?  
-----
- Ist vereinbart, ob und welche unterstützenden Maßnahmen zur Zielerreichung notwendig sind?  
-----
- Ist das Ziel realistisch?  
-----
- Kann der Mitarbeiter die Zielerreichung eigenverantwortlich verfolgen?  
-----
- Stellt das Ziel eine Herausforderung dar?  
-----
- Ist das Ziel wirklich wichtig?  
-----
- Was passiert, wenn es nicht erreicht wird?  
-----

**Stellvertretung: Fragen**

- Wenn ich gestern einen Unfall gehabt hätte und für Monate ausfallen würde:  
Welche Aufgaben würden dann liegen bleiben?  
Könnte der operative Betrieb problemlos weiterlaufen?  
Welche Lücken würden entstehen?  
Welches wichtige Wissen würde meinen Mitarbeitern fehlen, um das Tagesgeschäft zu bewältigen? Wem könnte ich das vermitteln?

-----  
-----  
-----

- Gibt es Aufgaben in meinem Führungsbereich, die nur eine Person weiß oder kann?  
Wen könnte ich dafür als Stellvertreter einschulen lassen? Wie könnte das Wissen sonst noch zugänglich gemacht werden?

-----  
-----  
-----

- Gibt es geregelte Abwesenheits-Stellvertretungen für alle Stellen?

-----  
-----  
-----

### Hilfreiche Fragen zur Analyse

- Wie wird der Prozess derzeit erlebt? Welche konkreten Situationen bzw. Ereignisse fallen uns ein?

-----  
-----

- Was läuft gut dabei? Was nicht?

-----  
-----

- Welche Ressourcen (Arbeitszeit, Energie, Papier und Druckkosten, Datentransfervolumen, Telefonate, ...) verbraucht dieser Geschäftsprozess? Wie könnten wir da effizienter werden? Was könnten wir uns ersparen?

-----  
-----

- Gibt es Doppelgleisigkeiten, wo parallel und unabgestimmt am gleichen Thema gearbeitet wird? Bleibt etwas Wichtiges unerledigt?

-----  
-----

- Wäre dieser Arbeitsvorgang mit Elektronik (Videokonferenz, automatische Datenerfassung, ...) effizienter abzuwickeln?

-----  
-----

- Wie erleben die Kunden diesen Prozess? Ist das, was wir tun, für sie wertvoll bzw. nützlich? Schätzen sie es? Würden sie dafür auch bezahlen? Verbessert der Prozess die Beziehungsqualität zum Kunden?

-----  
-----

- Wenn wir diesen Prozess wirklich „exzellent“ abwickeln würden: Was würden wir dann anders machen?

-----  
-----

- Wenn wir diesen Prozess völlig neu planen würden (ohne Rücksicht auf das, was bisher immer so war): Wie würden wir es dann angehen?

-----  
-----



Es lohnt sich auch, Zeit für die Analyse von Alltagsproblemen aufzuwenden. Mit folgender Fragensequenz können wir Situationen genauer analysieren und zu Lösungen finden:

- Wann? Wie? Wer? Wie oft? Wie kommt es dazu?

-----  
-----

- Wann ist es nicht? Was ist dann anders?

-----  
-----

- Welche Interessen bestehen durch die einzelnen Betroffenen?

-----  
-----

- Welche Wünsche, Sorgen, Bedenken, Befürchtungen sind in Bezug auf das Thema vorhanden?

-----  
-----

- Was wurde schon versucht? Warum hat dieser Versuch nicht geklappt?

-----  
-----

- Welche ähnlichen Situationen haben wir schon erlebt?

-----  
-----

- Wie wurden ähnliche Situationen gelöst?

-----  
-----

- Wie würden andere (Mitbewerber, andere Branchen, ...) das Thema lösen?

-----  
-----

In Projektgruppen (z.B. zur Erarbeitung eines Konzepts, zur Einführung eines neuen Produkts, ...) werden regelmäßig der Zeitplan, die Aktivitäten und deren Erfüllungsgrad analysiert. Hin und wieder sollte das Projektteam aber auch die Vogelperspektive einzunehmen und die Qualität der Zusammenarbeit im Team analysieren:

Reflexionsfragen für Projektgruppen:

- Wie klar ist das gemeinsame Ziel, die gemeinsame Intention?  
-----  
-----
- Wie zufrieden sind wir mit dem fachlichen/sachlichen Ergebnis?  
-----  
-----
- Wie effektiv arbeiten wir zusammen?  
-----  
-----
- Wie gut laufen die gegenseitigen Informationen?  
-----  
-----
- Arbeiten wir parallel an den gleichen Aufgaben und stimmen wir uns genügend ab?  
-----  
-----
- Gibt es Aufgaben, derer sich niemand annimmt?  
-----  
-----  
-----  
-----
- Wie empfinden wir die Zusammenarbeit in der Gruppe  
(Zuhören, Verbindlichkeit, Dominanz einzelner Teilnehmer, Offenheit, ...)?  
-----  
-----
- Wie wohl fühle ich mich in der Gruppe?  
-----  
-----
- Gab es genügend Raum für meine Ideen, Beteiligung, Mitwirkung?  
-----  
-----
- Wurden unterschiedliche Meinungen gut aufgenommen?  
-----  
-----

- Wie stark erlebe ich die Energie und innere Beteiligung für die Aufgabe?  
-----  
-----
- Wie erleben wir die Führung durch den/die Verantwortlichen (Projektleiter, Teamleiter, ...)?  
-----  
-----
- Was vermissen wir bei der Führung/Leitung?  
-----  
-----
- Was hätten wir gerne weniger?  
-----  
-----
- Was sollte unbedingt gleich bleiben/fortgeführt werden (weil es gut ist)?  
-----  
-----
- Wenn wir noch einmal neu anfangen würden: Was würde ich aus heutiger Sicht anders machen?  
-----  
-----

### Analyse meiner Besprechungen/Sitzungen

1. Welche Ziele/Nutzen verfolgen wir in Sitzungen in meinem Bereich?  
Was sind die Hauptnutzen für die Sitzungsteilnehmer?

Ziel	Nutzen	
① Planung sicherstellen	Absprache, sicherstellen eines gemeinsamen Wissenstandes, Aufgaben zu-/verteilen	<input type="checkbox"/>
② Kontrolle haben	Feedback für Mitarbeiter, Informationsaustausch	<input type="checkbox"/>
③ Koordination sicherstellen	Ressourcen nutzen, Absprache, sicherstellen eines gemeinsamen Wissenstandes	<input type="checkbox"/>
④ Visionsvermittlung/ Wertvermittlung	Motivation/Vertrauen	<input type="checkbox"/>
⑤ Innovation	Aufgaben zu-/verteilen, Suche nach kreativen Lösungen, Bearbeiten von Lösungen	<input type="checkbox"/>
⑥ Entscheidungen fällen	Absprache, sicherstellen eines gemeinsamen Wissenstandes, Motivation, Aufgaben zu-/verteilen	<input type="checkbox"/>
⑦ Austausch von Informationen	Ressourcen nutzen, Absprache, Sicherstellen eines gemeinsamen Wissenstandes	<input type="checkbox"/>
⑧ Weitere Ziele/Nutzen: .....	.....	<input type="checkbox"/>

2. Welche Beiträge leisten die Mitglieder an den Sitzungen?
- 

3. Wie gut vorbereitet kommen die Mitglieder in die Sitzungen?
- 

4. Wie Sorge ich dafür, dass die Tagesordnung sich auf die wirklich wichtigen und notwendigen Punkte bezieht?
- 

5. Wie gut gelingt es mir, Prioritäten/benötigten Zeitbedarf für die Tagesordnungspunkte festzulegen?
- 

6. Wie klappt jeweils die Organisation der Sitzung? (Ort, Zeitbedarf, Hilfsmittel, Pünktlichkeit, Störungsfreiheit, usw.)
- 

7. Haben wir Sitzungsregeln vereinbart und halten wir uns daran?
-

8. Werden das Sitzungsergebnis und die Aufträge festgehalten? (Was wurde erreicht? Was nicht erreicht? Wie geht es weiter?) Wie erfolgt die Nachbereitung der Sitzung?

→ Was möchte ich diesbezüglich verbessern?

-----

9. Wie gut beherrsche und wende ich die folgenden Durchführungsstandards bei der Sitzungsleitung an?

-----

	In Ordnung.	zu verbessern
• Durch die Tagesordnung führen und den Zeitplan im Auge behalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Worte erteilen, Vielredner bremsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Fragen stellen, wenn eine Äußerung unklar war	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bei Ausschweifungen zwischen TN auf das Hauptthema zurückführen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Killerphrasen identifizieren und abstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Persönliche Ebene von Sachebene trennen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Zwischenresultate zusammenfassen, evtl. auf Flipchart oder anderen Hilfsmitteln visualisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Nicht geplante Themen in einen Themenspeicher aufnehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Persönliche Konflikte zwischen den Teilnehmern nicht in der Sitzung aufkommen lassen, sondern getrennt behandeln (unter 4 Augen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Störende Verhaltensweisen einzelner Teilnehmer während der Sitzung offen ansprechen, auf die vereinbarten Spielregeln hinweisen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Für bestimmte Themen die Gruppe mit Fragen/Gruppenarbeiten aktivieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Vereinbarungen mit klaren Verantwortlichkeiten und Terminen am Schluss der Sitzung nochmals durchgehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Dokumentieren

Wissen erfassen und dokumentieren:

- Haben wir ausreichend Wissen im Team, um unsere Aufgaben gut zu erledigen?
- Welches Knowhow ist auf einzelne Personen beschränkt?  
Was wäre, wenn diese Person gestern einen Unfall gehabt hätte? (Risiko!)
- Sind unsere Konzepte, Erfahrungen und Arbeitsprozesse gut dokumentiert?
- Ist die „Ablage“ (Daten und Ordner) so aufgebaut, dass jeder Zugang zu dem für seine Arbeit notwendigen Wissen hat, ohne lange suchen zu müssen?
- Ist die Dokumentation aktuell?
- Welches Wissen ist nur „in den Köpfen vorhanden“?
- Wer könnte für eine Verbesserung der Dokumentation sorgen?

-----

-----

-----

Wissen gemeinsam nutzen, weitergeben und weiterentwickeln

- Wie werden unsere Erfahrungen aus der täglichen Arbeit „vergemeinschaftet“?
- Wie werden neue Konzepte gemeinsam besprochen?
- Wie werden Inhalte von Tagungen, Seminarbesuchen an andere weitergegeben?
- Wie wird Fachliteratur, Trendforschung, Marktforschung im Team thematisiert?
- Wie wird vorhandenes Wissen von „alten Hasen“ an Junge weitergegeben?
- Wie funktioniert der strukturierte „Wissenstransfer“ bei Stellenwechseln und Pensionierungen?

-----

-----

-----

Die gemeinsame Beantwortung dieser Fragen im Team ist bereits der erste Schritt zu einem besseren Wissensmanagement.

## Beziehungen klären

- Welches mutige Gespräch habe ich bisher nicht geführt, das mich in der Beziehung mit anderen weiter bringen würde?

-----  
-----

- Was will ich damit erreichen?

-----  
-----

- Wie will ich es angehen?

-----  
-----

- Wann und wo ist der geeignete Rahmen dafür?

-----  
-----

**Beispiel: Formular Mitarbeitergespräch**

Datum: .....

Name / Vorname: ..... Personalnummer: .....

Funktion/Stelle: .....

Organisationseinheit: ..... Vorgesetzter: .....

---

1. Einstieg in das Gespräch (Ablauf/ Dokumentation/ Wer erfährt davon?)

**Was hat sich aus Ihrer Sicht im vergangenen Jahr getan?**

Gab es fachliche und persönliche Veränderungen?

Wie ist die Stimmung und Zusammenarbeit im Unternehmen?

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Tätigkeit?

Was mögen Sie an Ihrer Tätigkeit?

Wo gibt es noch Verbesserungspotenzial?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

2. Zielerreichung

Wurden die Zeile erreicht? (ganz, teilweise, gar nicht?) Wie ging es Ihnen bei der Zielerreichung (Ziele vom letzten Jahr)?

-----  
-----  
-----  
-----



### 3. Zusammenarbeit

Vorgesetzter: Was erwarten Sie sich von Ihrem Mitarbeiter mehr, weniger oder gleich wie bisher?  
(Arbeitsverhalten/ Selbständigkeit/ Zuverlässigkeit/ Sozialverhalten/ Sicherheit/ Gesundheit/Umwelt...)

Mitarbeiter: Was wünschen Sie sich von Ihrem Vorgesetzten mehr/weniger oder gleich wie bisher?  
(Anerkennung, Lob, Kompetenzen, Unterstützung, Präsenz, Vorbildwirkung, Delegation, Vertrauen...)

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

### 4. Ziele / Schlüsselaufgaben

Die Ziele unserer Organisationseinheit sind:

→

-----

→

-----

→

-----

### 5. Welche Schlüsselaufgaben / Ziele leiten Sie aus den Abteilungszielen ab?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

6. Entwicklungsmaßnahmen

Was benötigen Sie, um Ihre Arbeit/ Aufgaben noch besser umsetzen zu können?  
(z.B. Weiterbildung, Einführung durch Kollegen, Lernmaterial, Arbeitsmittel,  
Arbeitsbedingungen, Informationen..)

-----

-----

-----

-----

-----

7. In welche Richtung möchten Sie sich weiterentwickeln?

-----

-----

-----

-----

-----

8. Was war der Kern des Gesprächs in einem Satz?

-----

-----

-----

-----

Name / Vorname: ..... Personalnummer: .....

1. Abschluss (durch den Mitarbeiter auszufüllen)  
Was möchten Sie sonst noch sagen?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

2. Wie war das Gespräch?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

Gesprächsdatum: .....

**Folgetermine**

Halbjahresgespräch: .....

nächstes Gespräch: .....

.....  
Unterschrift Mitarbeiter/In

.....  
Unterschrift Vorgesetzter

Beispiel: Feedback-Formular für Mitarbeiter

Mitarbeiteraufgaben	fällt schwer / verbesserungsfähig	gelingt
<b>Fachkompetenz</b>		
- Fachwissen/ Erfahrung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- selbständige Problemlösung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Arbeitsvorbereitung, Sauberkeit und Genauigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Interesse an ständiger Verbesserung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Zusammenarbeit im Team</b>		
- partnerschaftliche Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- respektvolle Umgangsformen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Beitrag zu positivem Arbeitsklima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- gibt konstruktive Rückmeldungen und kann sie auch annehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- rechtzeitige Information über Wesentliches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- konstruktiver Umgang mit Konflikten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Integration ins Team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Arbeitshaltung</b>		
- Selbständigkeit und Eigenverantwortung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verlässlichkeit und Termineinhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Mittragen von Entscheidungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Achtsamer Umgang mit Ressourcen (Material, Zeit, Kosten..)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Lernbereitschaft und Entwicklungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Umgang mit Belastung/ Ausnahmesituationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- selbständiges Entwickeln von passenden Lösungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Sicherheit/Gesundheit/Umwelt</b>		
- Einhaltung der Sicherheitsvorschriften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Sorgsamer Umgang mit Datenschutz und vertraulichen Unterlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Umweltbewusstsein (bei Verwendung von Material, Geräten, Fahrzeugen und Abfällen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Beispiel: Feedback-Formular für Führungskräfte

Führungsaufgaben	fällt schwer / verbesserung sfähig	gelingt
<b>Menschen führen</b>		
- Vorbild sein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verantwortung übernehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kompetenzen aufbauen und delegieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- für Mitarbeiter ansprechbar und präsent sein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Systematische Qualifikation der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Entwicklung von Eigenverantwortung und Beteiligung von Mitarbeitern bei Entscheidungen, Problemlösungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kommunikation</b>		
- Mitarbeiter ausreichend informieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- respektvoller Umgang mit Mitarbeitern und Vorgesetzten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Konflikte im Team bewältigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Konflikte selbst wertschätzend austragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Steuerung des Bereiches - Führen mit Zielen</b>		
- Stärken/Schwachstellen systematisch bearbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Abteilungsziele und Mitarbeitereinsatz im Sinn der Unternehmensziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Strategien zur Erreichung von Zielen erarbeiten und realisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Prioritäten setzen</b>		
- Zeit planen/organisieren/nehmen ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Entscheidungen herbeiführen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Repräsentieren</b>		
- das Unternehmen bei Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- meinen Bereich in Sitzungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Interessen meiner Abteilung vertreten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- das Unternehmen in der Region	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Sicherheit/Gesundheit/Umwelt</b>		
- Verantwortung für Sicherheit in der Abteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Sorgsamer Umgang mit Datenschutz und vertraulichen Unterlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Umweltbewusstsein (bei Verwendung von Material, Geräten, Fahrzeugen und Abfällen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Feedback annehmen: Meine Reaktionsmuster auf Feedback

- Ich verteidige mich bei sofort.
- Ich lächle und verstumme, obwohl ich innerlich verzweifle.
- Ich zeige meine Emotionen sofort durch Tränen, Wutausbrüche, Gegenangriffe.
- Ich nehme jede Kritik vorbehaltlos an und bemerke oft erst später, dass sie nicht berechtigt war.
- Ich neige als Reaktion auf Kritik sofort zu Entschuldigungen oder sachlichen Rechtfertigungen.
- Ich habe immer sofort eine Erklärung auf den Lippen, warum ich nicht „schuld“ bin.
- Ich lasse mir nur von bestimmten Personen etwas sagen. Ich bin nur bereit Feedback von Menschen anzunehmen, die ich auch schätze. Von jedem lasse ich mir nicht Rückmeldungen geben!
- Ich neige dazu, Feedback überzubewerten: Wenn eine Kleinigkeit nicht passt, fühle ich mich total schlecht.
- Wenn ich negatives Feedback bekomme, zeige ich
- Ich kann Kritik zuerst überhaupt nicht annehmen. Erst etwas später, oft nach ein paar Tagen, kann ich mich in Ruhe damit auseinandersetzen und merke, dass da meist etwas Wahres dran ist.
- Ich freue mich, wenn man mich darauf hinweist, was ich besser machen kann.

## Führen durch Delegation

Ob Sie selbst zu wenig delegieren können Sie leicht an den folgenden Fragen erkennen:

- Sie nehmen beinahe jeden Abend Arbeit mit nach Hause oder bleiben einige Stunden länger im Betrieb?
- Sie haben zu wenig Zeit und Energie für Ihre Familie, für Erholung, Hobbys, usw.
- Sie werden ständig von Mitarbeitern mit Fragen bei Ihrer Arbeit unterbrochen.
- Sie können einfach nicht in die Zukunft denken und planen, weil Sie im Tagesgeschäft voll aufgehen.
- Ihre Kunden wollen nur mit Ihnen sprechen.
- Sie versuchen, alle Einzelheiten im Betrieb zu beobachten und zu verfolgen damit alles ordentlich gemacht wird?
- Es beunruhigt Sie, wenn Sie sich einen freien Tag nehmen.
- Sie checken auch im Urlaub mindestens einmal täglich ihre Mails, weil es immer Wichtiges gibt, wo sie „gefragt“ sind.
- Sie haben das Gefühl, dass Sie nicht einmal eine Woche krank sein dürfen.
- Sie investieren viel Zeit in Aufgaben, die Sie gerne tun, die aber von anderen ebenso gut, wenn nicht besser erledigt werden können.
- Fähige Leute verlassen Ihren Betrieb, bevor sie die Gelegenheit bekommen, ihre Fähigkeiten voll zur Geltung zu bringen.
- Sie haben den Eindruck, dass es Ihren Mitarbeitern an Interesse am Betrieb und am Einsatzwillen fehlt.
- Ihr Schreibtisch ist überhäuft, wenn Sie von einer Geschäftsreise oder vom Urlaub zurückkommen.

Schreiben Sie sich eine Liste, welche Aufgaben Sie alles im Laufe einer Woche alles erledigen und fragen Sie sich dann:

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

- Was davon muss ich selbst tun (weil es meine ureigenste Aufgabe ist)? Habe ich dafür überhaupt Zeit gehabt?
- Was sollte ich selbst tun – aber andere könnten mir dabei helfen oder: andere sollten es lernen?
- Was kann ich selbst tun – aber andere können es auch – oder besser?
- Was darf ich nicht selbst tun?

Als Suchfeld für mögliche Delegation bieten sich folgende Aufgaben an:

- Routinearbeiten, die sich ständig wiederholen und keine Chef-Qualifikation erfordern
- „Große Brocken“, die sehr viel Zeit kosten
- Arbeiten, bei denen man (wenn man ehrlich ist) einfach nicht „der Beste“ ist
- Dinge, die man ungern erledigt, die aber ein anderer vielleicht gerne macht
- Aufgaben, die Lernmöglichkeiten für meine Mitarbeiter beinhalten
- Aufgaben, die eine Herausforderung und gleichzeitig Erfolgchancen beinhalten
- Aufgaben, die zu einem stärkeren beruflichen Engagement des Mitarbeiters führen

## Team führen: Phasen der Entwicklung

### Forming - Orientierungsphase

- Was genau ist unser Problem, unsere Aufgabe?

-----  
-----

- Welchen Sinn hat es, diese Aufgabe zu lösen?

-----  
-----

- Sind wir alle bereit, an der Lösung mitzuarbeiten?

-----  
-----

- Können wir (im Prinzip) das Problem oder die Aufgabe lösen?

-----  
-----

- Was genau ist die Rolle des formellen Leiters?

-----  
-----

- Was wollen, können wir gemeinsam erreichen?

-----  
-----

- Wie wollen, können wir vorgehen?

-----  
-----



### Storming – Konfrontationsphase

- Was hindert die Gruppe daran, so wirkungsvoll zu sein, wie sie es sich wünscht?

-----  
-----

- Was hindert die einzelnen Mitglieder daran, so wirkungsvoll zu sein, wie sie es wünschen?

-----  
-----

- Was gefällt den einzelnen Mitgliedern an der Gruppe so, dass die es erhalten möchten?

-----  
-----

- Was möchten die einzelnen Gruppenmitglieder ändern, um die Zusammenarbeit zu fördern?

-----  
-----

### Norming – Organisationsphase

- Welche Arbeits- und Kommunikationsregeln (auch Diskretionsregeln gegen außen) gelten für den Einzelnen in der Gruppe?

-----  
-----

- Woran halten wir uns gemeinsam in der Gruppe?

-----  
-----

- Wer ist dafür verantwortlich, dass diese Regeln eingehalten werden?

-----  
-----

- Was geschieht, wenn die Regeln nicht eingehalten werden?

-----  
-----

Performing – Integrationsphase

- Was haben wir bisher erreicht?

-----  
-----

- Wie beurteilen wir die Leistung?

-----  
-----

- Was haben wir warum bis jetzt nicht leisten können?

-----  
-----

- Wie haben wir die Zusammenarbeit erlebt und erfahren?

-----  
-----

- Wie wurde unser Arbeits-„produkt“ von und in der Organisation oder von den Kunden aufgenommen und beurteilt

-----  
-----

Reflexion:

- Wie schätze ich die Entwicklung in meinem Team ein?
- Auf welchen konkreten Beobachtungen oder Ergebnissen beruht meine Einschätzung?
- Welche Phase sollt mein Team anstreben, damit BeziehungSKRAFT sich weiter entwickelt?
- Welche Schritte sind dazu notwendig?
- Wie kann ich mein Team als Führungskraft darin gut unterstützen? Was darf ich nicht tun?

## Eine Diagnose meines Unternehmens/Bereichs

### Existenzgrund

- Gibt es Klarheit über unser Kerngeschäft, unsere Kernkompetenzen, den Nutzen der Organisation / des Bereichs für die Kunden?

-----  
-----

- Gibt es etwas, wofür wir uns zu 100 Prozent zuständig und kompetent fühlen?

-----  
-----

- Wie sehen wir die zukünftige Entwicklung des Kerngeschäfts und der Kernkompetenzen?

-----  
-----

- Welche wesentlichen Werte werden bei uns hochgehalten?

-----  
-----

- Worauf wird im Umgang mit Kunden besonderer Wert gelegt?

-----  
-----

- Welches Image haben wir bei Kunden, Mitbewerbern, Lieferanten, Partnern, am Arbeitsmarkt usw.? Passt uns das so?

-----  
-----

- Gibt es attraktive Zukunftsbilder für unsere Organisation?

-----  
-----

- Wie kommen Ziele und Strategien zustande? Wer ist an der Erarbeitung beteiligt? Wer ist wie darüber informiert?

-----  
-----

**Kommentiert [NK1]:** Die Frage "Gibt es ..." lässt sich auch mit "nein" beantworten. Vielleicht eher: "Welche attraktiven Zukunftsbilder haben wir für unsere Organisation?" Oder vielleicht besser im Singular, vgl. nächstes Kapitel: "Welches attraktive Zukunftsbild haben wir für unsere Organisation?"

Kultur:

- Wie ist die derzeitige und zukünftige Mitarbeiterstruktur (Anzahl, Qualifikation, Alter, Geschlecht usw.)?

-----  
-----

- Wie erleben unsere Mitarbeiter ihre Arbeit und das Betriebsklima?

-----  
-----

- Welche Aspekte der Arbeit werden besonders betont (Qualität, Schnelligkeit, Kosten usw.)?

-----  
-----

- Findet Personalentwicklung statt? Gibt es dazu gezielte Maßnahmen?

-----  
-----

- Gibt es Erwartungen an eine gute Führungskraft (aus der Sicht der Mitarbeitenden, aus der Sicht des Vorstands bzw. der Geschäftsleitung)? Ist klar, was Führen/Steuern in unserer Organisation bedeutet?

-----  
-----

- Ist die Kommunikation von gegenseitiger Wertschätzung geprägt oder besteht eine Tendenz zu Be- und Abwertungen?

-----  
-----

- Haben Emotionen Platz in der Kommunikation oder werden sie eher zurückgehalten?

-----  
-----

- Ist das Miteinander primär von Kooperation oder von Wettbewerb geprägt?

-----  
-----

- Wird vorwiegend über Erfolge statt über Probleme kommuniziert?

-----  
-----

- Können wir gut mit Konflikten umgehen?

-----  
-----

- Sind Werte und ethische Prinzipien kommuniziert und werden sie auch gelebt?

-----  
-----

Ordnung:

- Ist die Gesamtstruktur unserer Organisation derzeit zufriedenstellend?

-----  
-----

- Gäbe es eine radikal andere Struktur, die wir uns für die Organisation / den Bereich vorstellen könnten? Was wäre dann anders?

-----  
-----

- Gibt es funktionierende Koordinationsstrukturen, das heißt Besprechungen und andere Kommunikations-, Informations- und Handlungskanäle?

-----  
-----

- Funktioniert das Zusammenspiel von Aufbauorganisation und Projektstrukturen?

-----  
-----

- Sind Funktionen und Aufgaben klar definiert und mit Kompetenz ausgestattet?

-----  
-----

- Gibt es Funktionen, für die sich niemand zuständig fühlt?

-----  
-----

- Gibt es ein gemeinsames Verständnis über Prozesse in der Organisation (Kernprozesse, Supportprozesse)?

-----  
-----

- Sind wir zufrieden mit den wesentlichen Abläufen in unserem Bereich?  
Wo erleben wir Engpässe?

-----  
-----

- Sind Abläufe und Prozesse geregelt oder läuft vieles spontan, ad hoc? Sollte das anders sein?

-----  
-----

- Ist die Weiterentwicklung der wesentlichen Prozesse strukturell abgesichert?

-----  
-----

Technische und wirtschaftliche Ressourcen:

- Wie **Grobner** **Hfelest** die finanzielle Situation unserer Organisation / Ihres Bereichs? Gibt es Entwicklungen, die in den nächsten zwei Jahren eingeleitet werden müssen?

**Kommentiert [HK2]:** Satzbau?

-----  
-----

- Ist die ökonomische Steuerung (Planung, Controlling) gut aufgesetzt?

-----  
-----

- Sind die Anlagen und eingesetzten Technologien, EDV-Systeme und Ausstattung ausreichend?

-----  
-----

- Sind die Räume in unserer Organisation in gutem Zustand und auf technisch zufriedenstellendem Standard?

-----  
-----

- Fördert das Raumkonzept die Zusammenarbeit und die Kommunikation?

-----  
-----

## Fragen zu Ihrem Zukunftsbild

Wir als Unternehmen bzw. Organisation:

- Gibt es Klarheit über unser Kerngeschäft, unsere Kernkompetenzen, den Nutzen der Organisation / des Bereichs für die Kunden?

-----  
-----

- Wer oder was sind wir in sieben Jahren? Was tun wir?

-----  
-----

- Für welche Region, welchen Markt, welche Gruppen sind wir tätig?

-----  
-----

- Wofür sind wir die Spezialisten? Was ist unser Kerngeschäft?

-----  
-----

- Wie sind wir dort präsent? Mit welcher Struktur?

-----  
-----

- In welchen Räumen, mit welcher Technik arbeiten wir? In welcher Atmosphäre?

-----  
-----

- Wodurch noch zeigt sich unsere Einzigartigkeit?

-----  
-----

- Wie viel wirtschaftliche Selbständigkeit streben wir an?

-----  
-----

- Welche Kennzahlen streben wir an (Umsatz, EBIT, Mitarbeiteranzahl, Geschäftsstellen ...)?

-----  
-----

Wir als Geschäftspartner:

- Wer sind wir für unsere Kunden?

-----  
-----

- Welche Art von Produkten/Leistungen wollen wir unseren Kunden bieten?

-----  
-----

- Welche Form haben die Beziehungen zu unseren Kunden (virtuelle Kontakte, persönlicher Kontakt, ...)?

-----  
-----

- Wie verhalten wir uns im Umgang mit Kunden? Welche drei Schlagworte/Eigenschaftsworte könnten für uns im Kontakt mit Kunden gelten?

-----  
-----

- Welches Bild geben unsere Mitarbeiter ab – eventuell auch in der Freizeit?

-----  
-----

- Welche Projekte/regionalen Einrichtungen/Unternehmer ... in dieser Region/diesem Markt unterstützen wir?

-----  
-----

- Welche Netzwerke bauen wir auf oder pflegen wir?

-----  
-----

- Mit wem wollen wir kooperieren? In welcher Form?

-----  
-----

- Wie wollen wir unsere Beziehungen zu Mitbewerbern gestalten?

-----  
-----



Wir als Profis

- Wie zeigt sich unsere Professionalität?

-----  
-----

- Woran merken Kunden unsere Professionalität und Qualität?

-----  
-----

- Wie sorgen wir für Qualität unserer Dienstleistungen/Produkte?

-----  
-----

- Nach welchen Kriterien/Werten entscheiden wir?

-----  
-----

- Wie entwickeln wir uns selbst weiter?

-----  
-----

- Vielleicht auch: Was tun wir nicht? (z.B. bestimmte Produkte verkaufen)

-----  
-----

Wir als Team:

- Wie gehen wir miteinander um?

-----  
-----

- Welche Kommunikation und Kultur pflegen wir?

-----  
-----

- Was zeichnet uns als Team aus?

-----  
-----

- Welchen Wert hat bei uns der/die einzelne Mitarbeitende?

-----  
-----

- Wie entwickeln wir uns? Sind wir eine lernende Organisation?

-----  
-----

## Leitfragen zu den Perspektiven der Balanced Scorecard

### Finanzperspektive

- Gibt es Klarheit über unser Kerngeschäft, unsere Kernkompetenzen, den Nutzen der Organisation / des Bereichs für die Kunden?

-----  
-----

- Was wollen wir finanziell erreichen?

-----  
-----

- Was erwarten die Shareholder/Eigentümer finanziell?

-----  
-----

- Welche finanziellen Ziele müssen wir erreichen, damit auch die Ziele

-----  
-----

- der anderen Perspektiven erreichbar sind?

-----  
-----

### Prozessperspektive

- Welche Ziele sind hinsichtlich der Prozesse zu setzen, um die Ziele

-----  
-----

- der Finanz-/Kunden-/Potenzialperspektive zu erreichen?

-----  
-----

- Welche bestehenden und neuen Prozesse sind für einen langfristigen Erfolg wichtig?

-----  
-----

- Durch welche internen Prozesse müssen wir uns auszeichnen, um unsere Kunden, Mitglieder und Eigentümer zufriedenzustellen?

-----  
-----

### Innovation und Entwicklung (Potenzialperspektive)

- Welche Ziele sind hinsichtlich der Potenziale (Beschaffung von Infrastruktur, Aus- und Weiterbildung, Mitarbeiter) zu setzen, um den aktuellen und künftigen Herausforderungen gewachsen zu sein und die Prozessziele, die Kunden-/Marktziele und die Finanzziele zu erreichen?

-----  
-----

- Wie müssen wir uns entwickeln, um langfristig erfolgreich zu sein?

-----  
-----

- Wie können wir unsere Position durch Verbesserungen ausbauen?

-----  
-----

- Welche Ziele für die Potenzialentwicklung müssen erreicht werden?

-----  
-----

### Kundenperspektive

- Welche Ziele sind hinsichtlich Struktur und Anforderungen der Kunden zu setzen, um die finanziellen Ziele zu erreichen?

-----  
-----

- Wie können wir eine langfristige Kundenzufriedenheit sicherstellen?

-----  
-----

- Wie sollen wir gegenüber unseren Kunden auftreten, um unsere Vision zu realisieren?

-----  
-----

## Fragen zur Führungskultur

- Haben wir ein verständlich formuliertes Führungsleitbild? Ist es noch aktuell?

-----  
-----

- Ist es den Führungskräften und Mitarbeitern bekannt? Kennen sie die Führungsgrundsätze?

-----  
-----

- Wird es gemeinsam getragen und im Alltag immer wieder bewusst gemacht?

-----  
-----

- Ist es für alle Führungskräfte verbindlich?

-----  
-----

- „Lohnt es sich“ für Führungskräfte im Unternehmen sich an die gewünschten Prinzipien zu halten? (Bekommt man dafür Anerkennung in irgendeiner Form?)

-----  
-----

- Hat es Konsequenzen, wenn eine Führungskraft immer wieder grob dagegen verstößt?

-----  
-----

- Ist die Einhaltung der Führungsprinzipien ein wesentlicher Teil des Mitarbeiter-Jahresgesprächs und der Leistungsbeurteilung bei Führungskräften?

-----  
-----

- Erhalten Führungskräfte im Mitarbeiter-Jahresgespräch auch qualitative Ziele zur Entwicklung ihres Führungsverhaltens entsprechend dem Leitbild?

-----  
-----

- Wird bei der Stellenbesetzung und der Auswahl von Potenzialkräften auch auf die erforderlichen Kompetenzen zur Führung im Sinne des Leitbildes geachtet?

-----  
-----

- Wann haben wir das letzte Mal unsere Führungskultur im Team thematisiert?

-----  
-----