

# Das Zürcher Führungskompetenzmodell

## Detailbeschreibungen



→ Weitere Infos: [www.zhaw.ch/iap/zfkm](http://www.zhaw.ch/iap/zfkm)



## Inhalt

1	Bereich WERTE .....	3
1.1	Kompetenz «LOYALITÄT».....	3
1.2	Kompetenz «ZWISCHENMENSCHLICHE OFFENHEIT» .....	3
1.3	Kompetenz «LERNBEREITSCHAFT» .....	4
2	Bereich DENKEN .....	5
2.1	Kompetenz «ANALYSEFÄHIGKEIT» .....	5
2.2	Kompetenz «PLANUNGSFÄHIGKEIT» .....	5
2.3	Kompetenz «STRATEGISCHES DENKEN» .....	6
3	Bereich HANDELN .....	7
3.1	Kompetenz «ENTSCHEIDUNGSFREUDE» .....	7
3.2	Kompetenz «ZIELFOKUSSIERUNG» .....	7
3.3	Kompetenz «RESILIENZ» .....	8
3.4	Kompetenz «UNTERNEHMERISCHES HANDELN» .....	8
4	Bereich INTERAGIEREN .....	9
4.1	Kompetenz «KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT» .....	9
4.2	Kompetenz «DURCHSETZUNGSGESCHICK» .....	9
4.3	Kompetenz «KOOPERATIONSFÄHIGKEIT» .....	10
5	Bereich FÜHREN .....	11
5.1	Kompetenz «FÜHRUNG TRANSAKTIONAL» .....	11
5.2	Kompetenz «FÜHRUNG TRANSFORMATIONAL» .....	11
6	Graphische Übersicht .....	12

# 1 Bereich WERTE





## 1.1 Kompetenz «LOYALITÄT»

Identifizierung mit den Zielen und Werten der Organisation unter Einhaltung von Vorgaben und Regeln. Professionelles Verhalten im Hinblick auf Standards der eigenen Berufsgruppe und Wahrung der Vertraulichkeit im Umgang mit sensiblen Informationen.

Eigenwillig	Kritisch	Treu	Gehorsam
Hält die eigenen Werte und Moralvorstellungen hoch; bestehende Regeln, Werte und Normen dienen lediglich als grobe Richtschnur; setzt sich über Vorgaben hinweg, wenn es die Situation der eigenen Meinung nach erfordert.	Hinterfragt Regeln, Werte und Normen kritisch; schafft sich Handlungsfreiheiten, indem Regeln und Vorschriften der Situation angepasst angewendet werden; sieht sich nicht der Organisation alleine verpflichtet, sondern auch eigenen Werten und Vorstellungen.	Erkennt die Bedeutung und die Notwendigkeit von Regeln, Normen und Werten; richtet das eigene Verhalten danach aus; möchte sich nichts zuschulden kommen lassen; handelt im Sinne der Organisation.	Hält Vorgaben und Regeln kompromisslos ein; richtet das eigene Handeln konsequent an Vorgaben, Zielen und den Unternehmenswerten aus; hinterfragt Vorgaben nicht; stört sich massiv daran, wenn Unregelmässigkeiten entdeckt werden.
			





## 1.2 Kompetenz «ZWISCHENMENSCHLICHE OFFENHEIT»

Anderen Menschen mit Respekt und toleranter Offenheit begegnen sowie im Umgang mit ihnen Empathie und Interesse zeigen.

Desinteressiert	Höflich	Aufgeschlossen	Distanzlos
Lässt sich nur oberflächlich auf das Gegenüber ein; verhält sich anderen gegenüber gleichgültig und zeigt wenig Interesse an deren Meinung; bleibt unbeeindruckt und lässt sich nicht beeinflussen.	Verhält sich höflich und respektvoll; hört aufmerksam zu; respektiert die Ansichten anderer und toleriert Andersartigkeit; kann sich gut abgrenzen; wirkt sachlich und korrekt.	Zeigt anderen Menschen gegenüber ein aufrichtiges Interesse und schätzt deren Meinungen und Ansichten; ist offen für unterschiedliche kulturelle Sichtweisen; reagiert empathisch.	Lässt sich voll und ganz auf das Gegenüber ein und geht im Gegenüber auf; zeigt sich aufdringlich interessiert und sehr verständnisvoll; zeigt eine undifferenzierte Offenheit für Andersartigkeit.
			

### 1.3 Kompetenz «LERNBEREITSCHAFT»





Im Hinblick auf die persönliche Entwicklung Neugier und Offenheit besitzen, um Neues zu lernen und weiter zu kommen.

Bequem	Lernoffen	Neugierig	Orientierungslos
Ist mit sich als Person und dem eigenem aktuellen Wissensstand zufrieden; stellt sich und das eigene Wissen nicht in Frage und sieht keine Notwendigkeit sich weiterzuentwickeln; sich neues Wissen anzueignen reizt die Person nicht, macht dies nur auf Druck von aussen.	Ist bereit, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen; ist Neuem gegenüber grundsätzlich nicht abgeneigt; nimmt Anregungen für die persönliche Weiterentwicklung an und setzt sie um.	Erkennt durch Auseinandersetzung mit sich und der Situation den persönlichen Lernbedarf; will Neues dazu lernen und sich weiterentwickeln; geht dabei systematisch vor; beschäftigt sich auch mit Themen, die nicht direkt mit der eigenen Arbeit zusammenhängen.	Hinterfragt sich und das eigene Handeln kritisch; bildet sich laufend aber konzeptlos weiter; folgt jedem Trend; hat die Tendenz sich auf Grund der breit gefächerten Interessen zu verzetteln.
			

## 2 Bereich DENKEN





### 2.1 Kompetenz «ANALYSEFÄHIGKEIT»

**Fähigkeit Probleme rechtzeitig zu erkennen und angemessen zu durchdringen, um machbare und zielführende Lösungsoptionen ableiten zu können.**

Oberflächlich	Pragmatisch	Analytisch	Detailversessen
Erkennt zuweilen nicht, dass Handeln angesagt wäre; führt die Problemanalyse schnell jedoch oberflächlich durch; kümmert sich nicht um Details; fällt Entscheide aus dem Bauch heraus und ist rasch mit einer Lösung zufrieden.	Erkennt intuitiv, wann Handeln angesagt ist; setzt sich mit Problemstellungen so lange auseinander, bis eine nutzbringende Lösung gefunden wird; stützt sich bei der Entscheidungsfindung stark auf Erfahrungswerte ab.	Ist wachsam, um jederzeit Probleme und strategische Handlungsfelder zu erkennen; geht Problemstellungen konzentriert, vertieft und systematisch an, denkt und plant dabei in Varianten und behält die Umsetzbarkeit im Auge.	Ist fokussiert darauf sich anbahnende Probleme zu erkennen; führt eine detaillierte, alle Faktoren umfassende Problemanalyse durch; strebt die perfekte Lösung an und nimmt sich viel Zeit für die Lösungsfindung. Kann dabei den Überblick verlieren.
			





### 2.2 Kompetenz «PLANUNGSFÄHIGKEIT»

**Fähigkeit zur vorausschauenden Planung mit der Ableitung von kohärenten Zielen und Umsetzungsschritten.**

Planlos	Flexibel	Strukturiert	Rigid
Reagiert und handelt sofort; hält sich nicht mit der Planung auf; macht sich wenig Gedanken zur Vorgehensweise und ändert diese laufend; handelt ohne sich Zwischenziele und das Endziel ausreichend definiert zu haben.	Plant Aufgaben im Hinblick auf die Erreichung eines definierten Ziels; bricht die Zielerreichung auf einzelne Arbeitsschritte herab; legt nicht jedes Detail im vorneherein fest, sondern passt die Planung flexibel an sich ändernde Rahmenbedingungen an.	Führt eine strukturierte Planung unter Berücksichtigung der Gegebenheiten und Bedürfnisse durch; identifiziert die zu erreichenden Ziele; gibt Zwischenziele und Umsetzungsschritte vor.	Geht bei der Planung detailorientiert vor; handelt erst, wenn alles exakt geplant ist; legt dazu klar definierte Ziele fest und gibt den Weg zur Zielerreichung genau vor; hält stur an festgesetzten Zielen fest, auch bei sich ändernden Rahmenbedingungen.
			

## 2.3 Kompetenz «STRATEGISCHES DENKEN»

Fähigkeit übergreifende Zusammenhänge und langfristige Trends zu erkennen, um darauf basierend Herausforderungen für die Organisation zu identifizieren und geeignete Strategien abzuleiten.

Kurzfristig	Vorausschauend	Strategisch	Phantastisch
Interessiert sich nicht für Trends; agiert und plant im Hier und Jetzt; konzentriert sich nur auf die eigene Tätigkeit und denkt wenig voraus; zieht übergreifende Zusammenhänge nicht in die Handlungsplanung mit ein.	Erkennt Trends und zukünftige Herausforderungen; analysiert deren Bedeutung für den eigenen Bereich und leitet daraus zukunftsorientierte Handlungsrichtlinien ab; führt nur ansatzweise eine strategische Planung durch.	Setzt sich mit Trends auseinander und leitet Herausforderungen für die Zukunft des Unternehmens ab; erkennt und versteht übergreifende Zusammenhänge; entwickelt anhand von systematischen Analysen eine Strategie.	Beschäftigt sich intensiv mit Zukunftsszenarien; verleiht Trends eine grosse Bedeutung; verliert sich in der Analyse von Zusammenhängen; ist äusserst kreativ bei der Entwicklung von Strategien; neigt dazu Wolken Schlösser zu bauen.
			

### 3 Bereich HANDELN





#### 3.1 Kompetenz «ENTSCHEIDUNGSFREUDE»

**Fähigkeit und Bereitschaft auch wichtige und schwierige Entscheidungen initiativ aber umsichtig sowie eigenständig und rechtzeitig zu fällen und dafür die Verantwortung zu übernehmen.**

Untentschlossen	Besonnen	Beherrscht	Vorschnell
Hat Mühe, sich zu entscheiden; möchte die Verantwortung für wichtige Entscheide nicht alleine tragen; wartet ab, zögert; unternimmt erst etwas, nachdem dafür grünes Licht gewährt wurde.	Entscheidet, wenn alle Details geklärt sind; sichert sich bei schwierigen und wichtigen Entscheiden gerne ab und strebt eine geteilte Verantwortungsübernahme an; handelt auf bekanntem Terrain eigeninitiativ.	Fällt nach erfolgter Absprache entschlossen wichtige Entscheide; zeigt die Bereitschaft, dafür auch die Verantwortung zu übernehmen; handelt eigeninitiativ, um festgelegte Ziele fristgerecht zu erreichen.	Entscheidet selbst bei Sachverhalten mit grosser Tragweite spontan und unabhängig; übernimmt ungefragt Verantwortung; zeigt sich äusserst initiativ und handelt dabei eigenmächtig ohne gründliche Analyse.
			





#### 3.2 Kompetenz «ZIELFOKUSSIERUNG»

**Ausrichtung der Mittel und Prozesse auf die Ziele mit einem Fokus auf das Einhalten von Standards und Terminen sowie beharrliches Verfolgen der Ziele auch bei widrigen Umständen.**

Unbekümmert	Wendig	Beharrlich	Verbissen
Lässt die Dinge geschehen; führt Kontrollen unsystematisch durch; stört sich nicht daran, den Überblick zeitweise zu verlieren; wird von Abweichungen überrascht und reagiert spontan darauf; definiert bei auftretenden Schwierigkeiten das Ziel neu; lässt sich nicht von Zeitvorgaben gängeln.	Behält den Arbeitsfortschritt im Auge und nimmt bei Abweichungen und Friktionen gezielt Einfluss; reagiert überlegt und flexibel auf Änderungen und Dringlichkeiten; passt Prozesse und Ziele sich verändernden Rahmenbedingungen an.	Überwacht den Arbeitsfortschritt eng und interveniert laufend und unverzüglich; verliert nichts aus den Augen und behält immer den Überblick; setzt alles daran, dass Termine eingehalten werden; bleibt auch bei komplexen Aufgaben dran.	Ist auf die Zielvorgaben fixiert und toleriert keine Abweichungen davon; kontrolliert jeden Arbeitsschritt und betreibt Micro-Management; achtet nicht auf sich veränderte Rahmenbedingungen; tut sich schwer damit, Prozesse an neue Gegebenheiten anzupassen.
			


### 3.3 Kompetenz «RESILIENZ»

Fähigkeit trotz widrigen Umständen oder emotionaler Belastung eine positive Grundeinstellung zu wahren und auch dann handlungsfähig zu bleiben, wenn neue Situationen mit erweiterten Anforderungen entstehen.

Verletzlich	Elastisch	Robust	Unempfindlich
Reagiert empfindlich auf belastende Situationen; verfügt über wenig tragfähige Strategien, um mit Stress umzugehen; hat Mühe bei Herausforderungen adäquat zu reagieren; fokussiert auf Schwierigkeiten; wird bei Misserfolg von negativen Gedanken vereinnahmt und gibt auf.	Bleibt trotz Belastungen und Stress handlungsfähig; sucht gezielt Erholung, um leistungsfähig zu bleiben; ist überzeugt, Probleme und Herausforderungen lösen und überwinden zu können; kann sich gut auf neue Situationen einstellen; blickt positiv in die Zukunft; sieht Misserfolge als Lernchance.	Läuft unter Druck zu Höchstleistungen auf; fühlt sich von Problemen positiv herausgefordert; fängt sich in schwierigen Situationen schnell wieder; passt sich sofort an neue Situationen an; wendet effiziente Strategien an, um mit Stress umzugehen; geht gestärkt aus Misserfolgen hervor; denkt positiv und behält den Humor.	Lässt nichts an sich herankommen; reagiert in belastenden Situationen fokussiert, ruhig und gelassen; bleibt unter schwierigsten Bedingungen handlungsfähig; gibt selbst in ausweglosen Situationen nicht auf; lässt sich von Misserfolgen nicht beeindruckend und geht weiter.
			

### 3.4 Kompetenz «UNTERNEHMERISCHES HANDELN»

Fähigkeit und Wille durch Optimierung der Prozesse, Steigerung der Qualität oder Senkung der Kosten die finanzielle Situation und die Kundenzufriedenheit positiv zu beeinflussen.





Untätig	Vorsichtig	Proaktiv	Umtriebig
Fokussiert auf den eigenen Bereich und denkt nicht für das Gesamtunternehmen; gibt sich mit dem Erreichten zufrieden; lässt den Kundefokus ausser Acht; kümmert sich nicht um finanzielle Aspekte.	Führt nach sorgfältiger Analyse bzw. Überprüfung Neuerungen zwecks Steigerung der Produktivität und der Qualität ein; beachtet finanzielle Aspekte vor allem auf den eigenen Bereich bezogen.	Strebt laufend Verbesserungen der Prozesse und der Qualität an; steigert die Produktion kontinuierlich und nachhaltig; hat einen starken Kundenfokus; berücksichtigt finanzielle Auswirkungen auf das Gesamtunternehmen.	Will in allen Bereichen das Bestmögliche herausholen; ist getrieben davon, alles zu verbessern und initiiert laufend neue Projekte, jedoch ohne nachhaltige Wirkung; will unter allen Umständen finanziellen Erfolg haben.
			



## 4 Bereich INTERAGIEREN

### 4.1 Kompetenz «KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT»

Gestaltet die Atmosphäre angenehm, höflich und ermöglicht eine gelingende Interaktion, was die Fähigkeit zu einer klaren und verständlichen Ausdrucksweise sowie zu einem glaubwürdigen und souveränen Auftritt einschliesst.

Hölzern	Sachlich	Souverän	Selbstdarstellerisch
Wirkt in der Interaktion distanziert, gehemmt und ungenau; zurückhaltend und wenig geschmeidig in der Kommunikation; sucht den Austausch nicht von sich aus; wirkt im Auftritt unsicher und steif.	Pflegt einen sachbezogenen Austausch; zeigt einen korrekten, eher trockenen Auftritt; beschränkt sich auf das Wesentliche und kommuniziert fokussiert, nüchtern und sachlich.	Sucht den kollegialen Austausch; verhält sich umgänglich und höflich; kommuniziert angenehm, prägnant, klar und sehr gut verständlich; tritt glaubwürdig und überzeugend auf; kann Menschen emotional ansprechen.	Stellt sich in den Mittelpunkt; verkauft vor allem sich und eigene Ideen; nimmt viel Gesprächszeit für sich in Anspruch; teilweise etwas theatralischer und aufgesetzter Auftritt.
			





### 4.2 Kompetenz «DURCHSETZUNGSGESCHICK»

Fähigkeit, die eigenen Ziele auch bei Widerständen situationsangemessen durch gezielte Handlungs- und Verhaltensmassnahmen zu erreichen.

Nachgiebig	Diplomatisch	Nachdrücklich	Dominierend
Tritt vorsichtig-zurückhaltend auf; gibt bei Widerstand vorschnell auf und passt sich an; geht Konflikten aus dem Weg; hält Ansichten und Meinungen zurück; kann Beziehungen nicht zur Zielerreichung einsetzen.	Tritt diplomatisch auf; äussert eigene Meinung differenziert und gezielt; nimmt in Konflikten eine aktive und vermittelnde Rolle ein; setzt sich situativ angemessen durch; nutzt das Beziehungsnetz geschickt und geht mitunter taktierend vor.	Tritt selbstbewusst auf; äussert eigene Meinung direkt; scheut nicht davor zurück, Konflikte auszutragen; setzt sich bestimmt und nachdrücklich durch; weiss Beziehungen nutzbringend einzusetzen.	Ist von sich eingenommen; lässt andere Meinungen und Ansichten nicht gelten bzw. forciert die eigenen; scheut Konflikte nicht; setzt sich ohne Rücksicht auf Verluste durch; nutzt Beziehungen gezielt für die eigene Sache.
			

### 4.3 Kompetenz «KOOPERATIONSFÄHIGKEIT»





Weiss den Wert von Kooperation zu schätzen und engagiert sich aktiv für eine gemeinschaftliche und konstruktive Zusammenarbeit.

Einzelgängerisch	Mitwirkend	Engagiert	Aufopfernd
<p>Arbeitet am liebsten für sich allein; interessiert sich nicht für andere; sucht keine Unterstützung und hält sich mit Unterstützung zurück; verhält sich im Teamkontext reserviert und passiv; stimmt das eigene Vorgehen nicht mit den anderen Teammitgliedern ab.</p>	<p>Sucht die Nähe zum Team, kann aber auch problemlos selbständig arbeiten; beteiligt sich aktiv am Austausch im Team; holt Informationen und Ratschläge ab; fühlt sich für die Zielerreichung mitverantwortlich und übernimmt entsprechende Aufgaben.</p>	<p>Engagiert sich für das Team; sucht den Austausch und fördert diesen aktiv; ist darauf bedacht, Meinungen abzuholen; übernimmt wichtige und auch undankbare Aufgaben zur gemeinsamen Zielerreichung; achtet darauf, dass alle im Team eingebunden werden.</p>	<p>Geht in der Teamarbeit auf; stellt die eigenen Interessen in den Hintergrund und übernimmt Aufgaben im Team bereitwillig; unternimmt nichts, was nicht vorher im Team abgesprochen worden wäre; fühlt sich persönlich für den Erfolg des Teams verantwortlich.</p>
			

## 5 Bereich FÜHREN





### 5.1 Kompetenz «FÜHRUNG TRANSAKTIONAL»

**Fähigkeit Personal- und Zeitressourcen aufgabenbezogen und nachvollziehbar zu verteilen, angemessen zu delegieren und die Leistungen im Hinblick auf die Ziele zu evaluieren und daraus Konsequenzen zu ziehen.**

Laisser-faire	Delegierend	Steuernd	Einengend
Gewährt viele Freiheiten; lässt die Mitarbeitenden sich selbst organisieren; greift nicht in das Geschehen ein; kontrolliert nicht und gibt kein Feedback zu erbrachten Leistungen.	Überträgt den Mitarbeitenden viel Verantwortung; delegiert Aufgaben; nimmt eine Koordinationsfunktion ein; gibt Leistungsziele vor und überprüft deren Erfüllung; gibt individuelles Feedback.	Gibt klare Ziele und Leitplanken vor; plant und steuert den Einsatz von Ressourcen; delegiert Aufgabenpakete; belohnt gute Leistungen; zeigt konkrete Entwicklungsziele auf.	Gibt detailliert vor, wie die Arbeitsziele zu erreichen sind; führt straff und eng; gibt nur dosiert Verantwortung ab; kontrolliert die erbrachten Leistungen und mahnt bei Unzulänglichkeiten.
			

### 5.2 Kompetenz «FÜHRUNG TRANSFORMATIONAL»

**Fähigkeit die Mitarbeitenden durch inspirierende Visionen, Sinnvermittlung und kreativen Austausch intrinsisch zu motivieren, die berufliche Entwicklung des einzelnen durch lernorientiertes Feedback, wertschätzende Würdigung der Leistung zu fördern und erfolgreiche Teams zu bilden.**

Rational	Fördernd	Inspirierend	Abgehoben
Gibt klare Ziele vor, verlangt eine planvolle, strukturierte Arbeitsweise und stellt die nötigen Informationen und Voraussetzungen passend zur Verfügung; schafft aufgabenbezogen Möglichkeiten für die Entwicklung kreativer Ideen; gibt Entwicklungsziele kontextbezogen vor; bildet Teams aufgaben- und zielbezogen.	Motiviert durch persönliches Vorbild und Sinnvermittlung; bietet Freiräume, welche das kreative Denken ermöglichen; pflegt einen intensiven Austausch mit den Mitarbeitenden, geht auf deren Bedürfnisse ein und fördert sie gezielt und individuell; achtet bei der Teambildung auf die Kombination individueller Stärken.	Holt Mitarbeitende mit einer inspirierenden und visionären Art ins Boot; schafft eine kreative und produktive Arbeitsatmosphäre; bietet Lernmöglichkeiten für die individuelle Weiterentwicklung; begleitet Mitarbeitende bei deren beruflichen Entwicklung; ermöglicht Freiräume für die Teambildung und -pflege.	Ist sehr motiviert, ohne dass diese Motivation abfärbt; fühlt sich im kreativen Chaos wohl; überfordert die Mitarbeitenden mit abgehobenen Visionen und grenzenlosen Freiräumen; kann sich nur bedingt auf die Mitarbeitenden einlassen und findet dadurch den Draht zu ihnen nicht; schafft es nicht, einen Teamspirit zu bilden.
			

## 6 Graphische Übersicht

Zürcher Führungs-  
kompetenzmodell (ZFKM)

