



ULMER KOMPETENZMODELL

Kompetenzmodell und Fragenkatalog zum 360° Feedback für die mittlere Führungsebene

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	2
1.1	Bezug	2
1.2	Reliabilität und Validität der Ergebnisse	2
1.3	Vergleichbarkeit der Ergebnisse	2
2	KOMPETENZMODELL	3
2.1	Erläuterung	3
2.2	Modell	3
3	FRAGENKATALOG MIT FORMULIERUNGSVORSCHLÄGEN	4
3.1	Kommunikation und Information	4
3.2	Motivation	4
3.3	Planung und Organisation	5
3.4	Teamentwicklung	5
3.5	Führungspersönlichkeit	5
3.6	Offene Fragen	6
3.7	Skala	6

© 2011 Inworks GmbH, alle Rechte vorbehalten

Nutzung - auch auszugsweise - honorarfrei nur mit dem folgendem Vermerk:
 "Ulmer Kompetenzmodell für 360° Feedback, © Inworks GmbH, www.inworks.de"
 und Verlinkung der Internetadresse auf <http://www.inworks.de>".

Autoren: Oliver Zwirner, Dipl. Wirtsch.-Ing. & Lorenz Tafertshofer, Diplom-Soziologe

1 Einleitung

1.1 Bezug

Das vorliegende Modell bezieht sich auf die Bewertung von Führungskräften der mittleren Führungsebene. Dabei wurde der Fokus der Fragestellungen bewusst auf die Bewertung der Führungskompetenz gegenüber den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gelegt.

Die im Fragenkatalog aufgeführten Aussagen sind demnach von allen Feedbackgebern meist in Bezug zu den Mitarbeitern der Führungskraft zu verstehen.



Beispielsweise bewertet der Vorgesetzte der Führungskraft als Feedbackgeber in der Regel nicht die Wechselbeziehung zwischen sich selbst und der Führungskraft, sondern die empfundene Interaktion zwischen der Führungskraft und deren Mitarbeitern.

Die Methode hat zwei pragmatische Gründe:

1.2 Reliabilität und Validität der Ergebnisse

Sollen reliable und valide Ergebnisse erzielt werden, muss zunächst gewährleistet werden, dass die Fragestellungen von allen Feedbackgebern in gleicher Weise verstanden werden. Nur so können sie im gleichen Kontext bewertet werden. Wird die Definition des Bezugs (z.B. die Mitarbeiter, der Arbeitsbereich, das Team) weggelassen, kann davon ausgegangen werden, dass die umfassenden Interpretationsmöglichkeiten der Fragestellungen zu nicht mehr nachvollziehbaren Ergebnissen führen. Dies ist gleichzeitig einer der häufigsten methodischen Fehler bei vielen Kompetenzmodellen und darauf aufbauenden Fragekatalogen.

1.3 Vergleichbarkeit der Ergebnisse

Durch die Präzisierung der Fragestellungen und deren Kontext wird auch die Vergleichbarkeit der Bewertungsergebnisse zwischen den unterschiedlichen Rollen der Feedbackgeber (z.B. Vorgesetzter, Kollege, Mitarbeiter oder Eigenbewertung) erreicht.

Beispiel:

- *"Die Führungskraft hört aufmerksam zu."* Wem? Mir als Vorgesetzten bzw. Kollegen oder seinen Mitarbeitern? Der fehlende Bezug lässt keine Vergleichbarkeit der Bewertungen mehr zu.
- *"Die Führungskraft hört ihren Mitarbeitern aufmerksam zu."* Der eindeutige Bezug sorgt hier für eine entsprechende Vergleichbarkeit.

2 Kompetenzmodell

2.1 Erläuterung

Die Führungskompetenz wird als (nicht direkt messbares) theoretisches Konstrukt verstanden, welches die fünf dargestellten Dimensionen umfasst. Jeder Dimension sind (messbare) Indikatoren zugeordnet, deren jeweilige Ausprägung durch die im Fragenkatalog enthaltenen Items erfasst wird.

Dass dieses Modell keinen Anspruch auf Vollständigkeit hat erübrigt sich eigentlich zu erwähnen. Vielmehr gehen wir von einer sinnvollen Priorisierung im Sinne eines vertretbaren Aufwands für Durchführung und Auswertung aus.



Für die Auswertung ergeben sich daraus z.B. folgende Möglichkeiten, jeweils in der Gegenüberstellung der Bewertungen durch die einzelnen Rollen*:

- ✓ Betrachtung der Bewertungen für jede einzelnen Aussage
- ✓ Betrachtung der Bewertungen hinsichtlich der einzelnen Dimensionen (Indexbildung)
- ✓ Bildung eines Gesamtindex zur Führungskompetenz

* In der Praxis wird die Bewertung des direkten Vorgesetzten der Führungskraft meist nicht einzeln betrachtet, da hier die Anonymität des einzelnen Feedbackgebers außer Kraft gesetzt wird.

2.2 Modell

Dem Fragenkatalog liegt das folgende Ulmer Kompetenzmodell zu Grunde:

Konstrukt:	Führungskompetenz				
Dimension:	Kommunikation und Information	Motivation	Planung und Organisation	Teamentwicklung	Führungspersönlichkeit
Indikatoren:	Verständlichkeit Informationsfluss Offenheit Aufmerksamkeit	Anerkennung Ermutigung Unterstützung Vertrauen Partizipation	Zielerreichung Prozesssteuerung Arbeitsbedingungen	Arbeitsklima Umgang mit Konflikten Teamwork Aufgabenverteilung	Kritikfähigkeit Verlässlichkeit Verantwortung Wertschätzung Vorbildfunktion

3 Fragenkatalog mit Formulierungsvorschlägen

3.1 Kommunikation und Information

Die Führungskraft ...

1. gibt ihren Mitarbeitern klare und verständliche Anweisungen.
2. formuliert gegenüber ihren Mitarbeitern auch komplexe Sachverhalte verständlich.
3. vermittelt ihren Mitarbeitern getroffene Entscheidungen nachvollziehbar.
4. informiert ihre Mitarbeiter optimal zu arbeitsrelevanten Themen.
5. gibt ihren Mitarbeitern genaue Rückmeldung zu ihrer Arbeit.
6. äußert gegenüber ihren Mitarbeitern Kritik klar und konstruktiv.
7. hört ihren Mitarbeitern aufmerksam zu.
8. kommuniziert offen und ehrlich mit ihren Mitarbeitern.
9. ist für die Ideen und Vorschläge ihrer Mitarbeiter offen.
10. berücksichtigt auch andere Sichtweisen ihrer Mitarbeiter.

3.2 Motivation

Die Führungskraft ...

1. lobt ihre Mitarbeiter für gute Leistungen.
2. schafft es, ihre Mitarbeiter für Ihre Arbeit zu motivieren.
3. ermutigt ihre Mitarbeiter, neue Aufgaben anzupacken.
4. unterstützt ihre Mitarbeiter bei schwierigen Situationen oder Aufgaben.
5. zeigt aufrichtiges Interesse an ihren Mitarbeitern.
6. kennt die Fähigkeiten und Stärken ihrer Mitarbeiter.
7. unterstützt die berufliche Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter.
8. überträgt ihren Mitarbeitern Aufgaben, bei denen sie sich weiterentwickeln können.
9. verlässt sich auf die Aussagen ihrer Mitarbeiter.
10. hat Vertrauen in die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter.
11. fördert Selbstständigkeit und Eigeninitiative ihrer Mitarbeiter.
12. beteiligt ihre Mitarbeiter ausreichend an Entscheidungen, die ihre Arbeit betreffen.
13. lässt ihren Mitarbeitern ausreichend Gestaltungsspielraum bei der Erledigung der übertragenen Aufgaben.

3.3 Planung und Organisation

Die Führungskraft ...

1. definiert erreichbare Ziele in ihrem Arbeitsbereich.
2. sorgt in ihrem Arbeitsbereich für klare Prioritäten bei Aufgabenverteilung und Zielen.
3. ergreift konsequent Maßnahmen, wenn die Zielerreichung ihres Arbeitsbereiches gefährdet ist.
4. optimiert regelmäßig die Arbeitsabläufe und Prozesse ihres Arbeitsbereiches.
5. sorgt dafür, dass die Erfüllung der Aufgaben in ihrem Arbeitsbereich, den Qualitätsanforderungen entspricht.
6. plant vorausschauend innerhalb ihres Arbeitsbereiches.
7. liefert ihren Mitarbeitern alle notwendigen Informationen, damit Aufgaben angemessen erledigt werden können.
8. schafft in ihrem Arbeitsbereich die notwendigen Rahmenbedingungen, damit Aufgaben angemessen erledigt werden können.

3.4 Teamentwicklung

Die Führungskraft ...

1. schafft eine kollegiale Arbeitsatmosphäre in ihrem Team.
2. nimmt Konflikte in ihrem Team wahr.
3. löst auftretende Konflikte in ihrem Team konstruktiv.
4. fördert in ihrem Team Kooperation und Teamgeist.
5. entwickelt Ideen und Lösungen gemeinsam mit ihrem Team.
6. unterstützt weniger erfahrene Mitarbeiter in ihrem Team.
7. übernimmt Verantwortung für die Handlungen ihres Teams.
8. kümmert sich aktiv und engagiert um die Belange ihres Teams.
9. schafft einen Teamgeist, der überdurchschnittliche Leistungen fördert.
10. sorgt dafür, dass die Aufgaben in ihrem Team optimal verteilt sind.

3.5 Führungspersönlichkeit

Die Führungskraft ...

1. kann auch mit kritischen Rückmeldungen ihrer Mitarbeiter umgehen.
2. gibt ihren Mitarbeitern gegenüber eigene Fehler zu.
3. holt aktiv Feedback von ihren Mitarbeitern ein.
4. nimmt sich Zeit für die Probleme ihrer Mitarbeiter.
5. hält ihren Mitarbeitern gegenüber getroffene Vereinbarungen ein.
6. übernimmt Verantwortung für eigenes Handeln und eigene Entscheidungen.
7. begegnet ihren Mitarbeitern mit Wertschätzung und Respekt.
8. lebt vor, was sie von Ihren Mitarbeitern verlangt.
9. hat insgesamt ein gutes Verhältnis zu ihren Mitarbeitern.
10. behält auch bei großer Arbeitslast den Überblick.

3.6 Offene Fragen

1. Wo sehen Sie die Stärken der Führungskraft?
2. Wo sehen Sie die Schwächen der Führungskraft?
3. Was würden Sie anstelle der Führungskraft anders machen?

3.7 Skala

- ✓ lineare 6er Skala nach Likert
- ✓ Benennung: 1 = „stimme vollkommen zu“, 6 = „stimme überhaupt nicht zu“, Zwischenschritte nicht benannt

Der Autor übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen. Haftungsansprüche gegen den Autor, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen bzw. durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen, sofern seitens des Autors kein nachweislich vorsätzliches oder grob fahrlässiges Verschulden vorliegt. Der Autor behält es sich ausdrücklich vor, Teile der Seiten oder das gesamte Angebot ohne gesonderte Ankündigung zu verändern, zu ergänzen, zu löschen oder die Veröffentlichung zeitweise oder endgültig einzustellen.