



ULMER KOMPETENZMODELL

Kompetenzmodell und Fragenkatalog zum 360° Feedback für die mittlere und obere 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	ANONYMITÄT UND SANKTIONSFREIHEIT	4
3.1	Unterstützende Maßnahmen	4
4	UMGANG MIT DEN ERGEBNISSEN	4
4.1	Inhalte	4
4.2	Ergebnislogistik	5
5	FRAGENKATALOG MIT FORMULIERUNGSVORSCHLÄGEN	6
5.1	Kommunikation und Information	6
5.2	Motivation	7
5.3	Planung und Organisation	8
5.4	Teamentwicklung	9
5.5	Führungspersönlichkeit	10
5.6	Offene Fragen	11
5.7	Skalenvorschlag	11

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

Autor: Oliver Zwirner, Dipl. Wirtschaft.-Ing., Inworks GmbH
Version: 3, Stand 14. November 2013

1 Einleitung

1.1 Bezug

Das vorliegende Modell bezieht sich vor allem auf die Bewertung von Führungskräften der mittleren Führungsebene, kann jedoch einfach für alle Führungsebenen modifiziert werden. Das Ulmer Kompetenzmodell basiert darauf, dass jeder Fragestellung stets ein eindeutiger Bezug zugrunde gelegt wird.

Dabei wird im konkreten Einzelfall vor allem zwischen dem Bezug zum Feedbackgeber und dem Bezug zum geführten Mitarbeiter, für den Fall, dass dieser nicht gleichzeitig der Feedbackgeber ist, unterschieden



1.2 Reliabilität und Validität der Ergebnisse

Sollen reliable und valide Ergebnisse erzielt werden, muss zunächst gewährleistet sein, dass die Fragestellungen von allen Feedbackgebern eindeutig und in gleicher Weise verstanden werden. Nur so können sie aussagefähig bewertet werden. Wird der Bewertungsbezug (z.B. die Mitarbeiter, der Arbeitsbereich, das Team, der Feedbackgeber) unterschlagen oder vernachlässigt, kann davon ausgegangen werden, dass die Interpretationsfreiräume der Fragestellungen zu mehrdeutigen und damit wertlosen Ergebnissen führen.

Dies ist nebenbei einer der häufigsten methodischen Fehler bei vielen Kompetenzmodellen und darauf aufbauenden Fragekatalogen.

1.3 Vergleichbarkeit der Ergebnisse

Durch den stets eindeutigen Kontext der Fragestellungen wird unmissverständlich an welcher Stelle eine Vergleichbarkeit der Bewertungsergebnisse zwischen den unterschiedlichen Rollen der Feedbackgeber (z.B. Vorgesetzter, Kollege, Mitarbeiter oder Eigenbewertung) gegeben ist und wo nicht.

Anwendungsbeispiel:

- *"Die Führungskraft hört aufmerksam zu."* Wem? Mir als Vorgesetzten bzw. Kollegen oder seinen Mitarbeitern? Der fehlende Bezug führt zu schwammigen Ergebnissen.
- *"Die Führungskraft hört ihren Mitarbeitern aufmerksam zu."* oder *"Die Führungskraft hört mir (Anm.: dem Feedbackgeber) aufmerksam zu."* Der eindeutige Bezug sorgt hier für ein eindeutiges Ergebnis.

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 einzelne 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 Anonymität und Sanktionsfreiheit

3.1 Unterstützende Maßnahmen

Die Anonymität der Feedbackgeber sowie die Sanktionsfreiheit für alle Beteiligten ist auf jeden Fall zu wahren. Bewährt haben sich u.a. folgende Maßnahmen:

- Zusage der Sanktionsfreiheit an alle Beteiligten (z.B. per Betriebsvereinbarung)
- niemals unmittelbare Sanktionen aufgrund der Feedback-Ergebnisse
- Zusage der Anonymität an die Feedbackgeber
- Zusage der Freiwilligkeit der Teilnahme
- Verzicht auf Antwortpflicht beim Online-Feedbackbogen
- Unmissverständliches Bekenntnis der Leitung, dass alle Versuche, das Feedback von Mitarbeitern oder Kollegen mit deren Identität in Verbindung zu bringen, ausdrücklich unerwünscht und unzulässig sind
- Keine Einzelmeinungen in den Ergebnissen! Voraussetzung für die Darstellung des Mitarbeiter- und Kollegen-Feedbacks können z.B. jeweils mindestens zwei ausgefüllte Fragebögen sein, aus deren Antworten jeweils die nur Durchschnittswerte ermittelt werden.
- Verzicht auf die Darstellung von Antworthäufigkeiten ("Wer ist der eine Nörgler?")
- Frühzeitige und transparente Kommunikation des Feedback-Vorhabens
- Veranstaltung zur Vorstellung des Verfahrens inkl. Klärung von Fragen, z.B. "Was geschieht mit dem Feedback? Was explizit nicht?"
- Prüfung des Feedbackprozesses und der Kommunikation mit Feedbackgebern und -nehmern durch einen unabhängigen, externen Dienstleister

4 Umgang mit den Ergebnissen

4.1 Inhalte

Die Auswertung nach dem Ulmer Kompetenzmodell erfolgt als für die Führungskraft personalisierter Bericht mit folgenden Inhalten und Differenzierungen:

- Erklärung zu Verfahren und Bericht
- Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdbewertung auf Ebene der Dimensionen
- Differenzierte Gegenüberstellung von Selbst-, Mitarbeiter-, Kollegen- und Vorgesetztenbewertung auf Ebene der Dimensionen
- Differenzierte Gegenüberstellung von Selbst-, Mitarbeiter-, Kollegen- und Vorgesetztenbewertung auf Ebene der einzelnen Items
- Darstellung der Differenzen Mitarbeiterbild - Selbstbild und Fremdbild - Selbstbild auf Ebene der einzelnen Items
- Die höchste Zustimmung (Top 5) und geringste Zustimmung (Low 5) im Mitarbeiterbild auf Ebene der einzelnen Items, jeweils im Vergleich zu Fremdbild und Selbstbild
- Die Verbatims der offenen Fragen

4.2 Ergebnislogistik

Der Personenkreis für die Verteilung der jeweiligen Ergebnisse kann je nach betrieblichem Umfeld variieren, z.B.:

Nr.	Ergebnisverteilung ...
1	ausschließlich an die Führungskraft
2	an die Führungskraft und an die Personalentwicklung
3	an die Führungskraft und Info zum abgeschlossenen Feedback (ohne Ergebnisse) an die Personalentwicklung oder den Vorgesetzten
4	die Führungskraft und an ihren Vorgesetzten
4	Varianten 1-4 mit einem externen Coach

Die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Varianten können von Fall zu Fall abgewägt und den betrieblichen Umständen angepasst werden. Kriterien hierfür sind u.a.

- Akzeptanz / Vertrauen der Feedbacknehmer / Führungskräfte
- Akzeptanz / Vertrauen der Feedbackgeber, insbesondere Mitarbeiter
- Richtige Interpretation der Ergebnisse durch die Führungskräfte
- Vermeidung von Frustration
- Konstruktive Nutzung der Ergebnisse
- Einleitung der richtigen Veränderungsprozesse
- Messbarkeit der Wirksamkeit von Veränderungsmaßnahmen
- ggf. Zeitbedarf für Feedbackgespräche

5 Fragenkatalog mit Formulierungsvorschlägen

Es wird davon ausgegangen, dass das Führungsverhalten des Feedbacknehmers vor allem auf das eigene Team wirkt. Daher wird auch hauptsächlich im Kontext des eigenen Teams bewertet. Aus Kollegensicht ist dieser Kontext jedoch nicht immer einschätzbar, daher bezieht sich das Feedback hier in Einzelfällen auch auf grundlegende Verhaltensweisen oder Eigenschaften der Führungskraft, die außerhalb deren Teams überhaupt wahrgenommen werden können. Für die Auswertung ist es wichtig, dass die Information zum jeweiligen Kontext (ggf. abweichende Frageformulierungen für die Kollegensicht) stets erhalten bleibt. Bei kumulierten Ergebnissen muss explizit auf einen im Einzelfall abweichenden Kontext der Kollegensicht

Legende für die Sicht / Rolle des Feedbackgebers:

M = Mitarbeiter, V = Vorgesetzter, S = Selbstbewertung, K = Kollegen

5.1 Kommunikation und Information

Die Führungskraft "Max Mustermann" ... (M,V,K) / Ich ... (S)

<i>Nr.</i>	<i>Sicht*</i>	<i>Item</i>	<i>Kontext</i>
1	M, V	gibt ihren Mitarbeitern klare Anweisungen.	Eigenes Team
	S	gebe meinen Mitarbeitern klare Anweisungen.	Eigenes Team
	K	gibt klare Anweisungen.	Eigenes Team und Zusammenarbeit mit Kollegen
2	M,V	vermittelt ihren Mitarbeitern getroffene Entscheidungen nachvollziehbar.	Eigenes Team
	S	vermittele meinen Mitarbeitern getroffene Entscheidungen nachvollziehbar.	Eigenes Team
	K	vermittelt getroffene Entscheidungen nachvollziehbar.	Eigenes Team und Zusammenarbeit mit Kollegen
3	M,V	gibt ihren Mitarbeitern konkretes Feedback zu ihrer Arbeit.	Eigenes Team
	S	gebe meinen Mitarbeitern konkretes Feedback zu ihrer Arbeit.	Eigenes Team
	K	gibt anderen konkretes Feedback zu ihrer Arbeit.	Eigenes Team und Zusammenarbeit mit Kollegen
4	M,V	äußert ihren Mitarbeitern gegenüber Kritik konstruktiv.	Eigenes Team
	S	äußere meinen Mitarbeitern gegenüber Kritik konstruktiv.	Eigenes Team
	K	äußert anderen gegenüber Kritik konstruktiv.	Eigenes Team und Zusammenarbeit mit Kollegen
5	M,V	hört ihren Mitarbeitern aufmerksam zu.	Eigenes Team
	S	höre meinen Mitarbeitern aufmerksam zu.	Eigenes Team
	K	hört anderen aufmerksam zu.	Eigenes Team und Zusammenarbeit mit Kollegen

6	M,V	kommuniziert mit ihren Mitarbeitern offen und ehrlich.	Eigenes Team
	S	kommuniziere mit meinen Mitarbeitern offen und ehrlich.	Eigenes Team
	K	kommuniziert mit anderen offen und ehrlich.	Eigenes Team und Zusammenarbeit mit Kollegen
7	M,V	ist für Ideen und Vorschläge ihrer Mitarbeiter offen.	Eigenes Team
	S	bin für Ideen und Vorschläge meiner Mitarbeiter offen.	Eigenes Team
	K	ist für Ideen und Vorschläge anderer offen.	Eigenes Team und Zusammenarbeit mit Kollegen

5.2 Motivation

Die Führungskraft "Max Mustermann" ... (M,V,K) / Ich ... (S)

Nr.	Sicht*	Item	Kontext
1	M, V	lobt ihre Mitarbeiter für gute Leistungen.	Eigenes Team
	S	lobe meine Mitarbeiter für gute Leistungen.	Eigenes Team
	K	lobt andere für gute Leistungen.	Eigenes Team und Zusammenarbeit mit Kollegen
2	M, V	schafft es, ihre Mitarbeiter für ihre Arbeit zu motivieren.	Eigenes Team
	S	schaffe es, meine Mitarbeiter für ihre Arbeit zu motivieren.	Eigenes Team
	K	schafft es, andere für ihre Arbeit zu motivieren.	Eigenes Team und Zusammenarbeit mit Kollegen
3	M, V, K	interessiert sich für die Arbeit ihrer Mitarbeiter.	Eigenes Team
	S	interessiere mich für die Arbeit meiner Mitarbeiter.	Eigenes Team
4	M, V	unterstützt ihre Mitarbeiter bei schwierigen Aufgaben.	Eigenes Team
	S	unterstütze meine Mitarbeiter bei schwierigen Aufgaben.	Eigenes Team
	K	unterstützt andere bei schwierigen Aufgaben.	Eigenes Team und Zusammenarbeit mit Kollegen
5	M, V, K	unterstützt die berufliche Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter.	Eigenes Team
	S	unterstütze die berufliche Weiterentwicklung meiner Mitarbeiter.	Eigenes Team
6	M, V, K	hat Vertrauen in die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter.	Eigenes Team
	S	habe Vertrauen in die Fähigkeiten meiner Mitarbeiter.	Eigenes Team
7	M, V, K	fördert Selbstständigkeit und Eigeninitiative ihrer Mitarbeiter.	Eigenes Team
	S	fördere Selbstständigkeit und Eigeninitiative meiner Mitarbeiter.	Eigenes Team

8	M, V, K	lässt ihren Mitarbeitern optimalen Gestaltungsspielraum bei der Erledigung ihrer Aufgaben.	Eigenes Team
	S	Lasse meinen Mitarbeitern optimalen Gestaltungsspielraum bei der Erledigung ihrer Aufgaben.	Eigenes Team

5.3 Planung und Organisation

Die Führungskraft "Max Mustermann" ... (M,V,K) / Ich ... (S)

Nr.	Sicht*	Item	Kontext
1	M, V	definiert in ihrem Team erreichbare Ziele.	Eigenes Team
	S	definiere in meinem Team erreichbare Ziele.	Eigenes Team
	K	definiert erreichbare Ziele.	Eigenes Team und Zusammenarbeit mit Kollegen
2	M, V, K	sorgt in ihrem Team für klare Prioritäten bei der Aufgabenverteilung.	Eigenes Team
	S	sorge in meinem Team für klare Prioritäten bei der Aufgabenverteilung.	Eigenes Team
3	M, V, K	optimiert die Arbeitsabläufe in ihrem Team.	Eigenes Team
	S	optimiere die Arbeitsabläufe in meinem Team.	Eigenes Team
4	M, V	plant vorausschauend in Ihrem Team.	Eigenes Team
	S	plane vorausschauend in meinem Team.	Eigenes Team
	K	plant vorausschauend.	Eigenes Team und Zusammenarbeit mit Kollegen
5	M, V, K	liefert ihren Mitarbeitern alle Informationen, damit diese ihre Aufgaben optimal erledigen können.	Eigenes Team
	S	liefere meinen Mitarbeitern alle Informationen, damit diese ihre Aufgaben optimal erledigen können.	Eigenes Team

5.4 Teamentwicklung

Die Führungskraft "Max Mustermann" ... (M,V,K) / Ich ... (S)

Nr.	Sicht*	Item	Kontext
1	M, V, K	schafft eine angenehme Arbeitsatmosphäre in ihrem Team.	Eigenes Team
	S	schaffe eine angenehme Arbeitsatmosphäre in meinem Team.	Eigenes Team
2	M, V	löst Konflikte in ihrem Team konstruktiv.	Eigenes Team
	S	löse Konflikte in meinem Team konstruktiv.	Eigenes Team
	K	löst Konflikte konstruktiv.	Eigenes Team und Zusammenarbeit mit Kollegen
3	M, V, K	fördert in ihrem Team Kooperation und Teamwork.	Eigenes Team
	S	fördere in meinem Team Kooperation und Teamwork.	Eigenes Team
4	M, V, K	entwickelt Ideen und Lösungen gemeinsam mit ihrem Team.	Eigenes Team
	S	entwickle Ideen und Lösungen gemeinsam mit meinem Team.	Eigenes Team
5	M, V, K	übernimmt Verantwortung für die Handlungen ihres Teams.	Eigenes Team
	S	übernehme Verantwortung für die Handlungen meines Teams.	Eigenes Team
6	M, V, K	engagiert sich für die Belange ihres Teams.	Eigenes Team
	S	engagiere mich für die Belange meines Teams.	Eigenes Team
7	M, V, K	sorgt dafür, dass die Aufgaben in ihrem Team optimal verteilt sind.	Eigenes Team
	S	sorge dafür, dass die Aufgaben in meinem Team optimal verteilt sind.	Eigenes Team

5.5 Führungspersönlichkeit

Die Führungskraft "Max Mustermann" ... (M,V,K) / Ich ... (S)

Nr.	Sicht*	Item	Kontext
1	M, V, K	trifft die richtigen Entscheidungen.	Eigenes Team und Zusammenarbeit mit Kollegen
	S	treffe die richtigen Entscheidungen.	Eigenes Team und Zusammenarbeit mit Kollegen
2	M, V, K	kommt rasch zu Entscheidungen.	Eigenes Team und Zusammenarbeit mit Kollegen
	S	komme rasch zu Entscheidungen.	Eigenes Team und Zusammenarbeit mit Kollegen
3	M, V	gibt gegenüber ihren Mitarbeitern eigene Fehler zu.	Eigenes Team
	S	gebe gegenüber meinen Mitarbeitern eigene Fehler zu.	Eigenes Team
	K	gibt gegenüber anderen eigene Fehler zu.	Eigenes Team und Zusammenarbeit mit Kollegen
4	M, V	kann auch mit kritischem Feedback ihrer Mitarbeiter umgehen.	Eigenes Team
	S	kann auch mit kritischem Feedback meiner Mitarbeiter umgehen.	Eigenes Team
	K	kann auch mit kritischem Feedback umgehen.	Eigenes Team und Zusammenarbeit mit Kollegen
5	M, V	nimmt sich Zeit für die Probleme ihrer Mitarbeiter.	Eigenes Team
	S	nehme mir Zeit für die Probleme meiner Mitarbeiter.	Eigenes Team
	K	nimmt sich Zeit für die Probleme anderer.	Eigenes Team und Zusammenarbeit mit Kollegen
6	M, V	hält ihren Mitarbeitern gegenüber getroffene Vereinbarungen ein.	Eigenes Team
	S	halte meinen Mitarbeitern gegenüber getroffene Vereinbarungen ein.	Eigenes Team
	K	hält anderen gegenüber getroffene Vereinbarungen ein.	Eigenes Team und Zusammenarbeit mit Kollegen
7	M, V	lebt vor, was sie von ihren Mitarbeitern verlangt.	Eigenes Team
	S	lebe vor, was ich von meinen Mitarbeitern verlange.	Eigenes Team
	K	lebt vor, was sie von anderen verlangt.	Eigenes Team und Zusammenarbeit mit Kollegen

8	M, V	hat insgesamt ein gutes Verhältnis zu ihren Mitarbeitern.	Eigenes Team
	S	habe insgesamt ein gutes Verhältnis zu meinen Mitarbeitern.	Eigenes Team
	K	hat insgesamt ein gutes Verhältnis zu ihren Mitarbeitern und Kollegen	Eigenes Team und Zusammenarbeit mit Kollegen

5.6 Offene Fragen

1. Bitte beschreiben Sie die Führungskraft / sich in bis zu fünf Stichpunkten
2. Was würden Sie anstelle der Führungskraft anders machen? / Was würden Sie anders machen?

5.7 Skalenvorschlag

- ✓ symmetrische 6er Skala nach Likert ohne Missing Value Option (z.B. "keine Angabe")
- ✓
 - 1= Stimmt völlig
 - 2= Stimmt überwiegend
 - 3= Stimmt eher
 - 4= Stimmt eher nicht
 - 5= Stimmt überwiegend nicht
 - 6= Stimmt überhaupt nicht

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.