

# AGILE BASED COMPETENCY MANAGEMENT

ABC Management

Ergebnis 1 / Aktivität 4

**Artikel: Auswahl von Kompetenzen nach dem Umfeld**

Autor des Artikels

Artur Olszewski

PROFES Polen

Lieferdatum

OKTOBER 2015

Projektpartner





## 1. Auswahl von Kompetenzen

Der Erfolg eines Unternehmens wird heute maßgeblich von der Auswahl kompetenter Mitarbeiter beeinflusst. Die Mitarbeiterauswahl ist jedoch keine einfache Aufgabe. Sie sollte sich einzig an den Anforderungen der Organisation und des Arbeitsplatzes orientieren. Einige Berufe haben beispielsweise hohe mentale Anforderungen (z.B. Flughafenbetreiber, Aktienhändler, Bankangestellte). Im Allgemeinen sucht man nach Kandidaten mit einem spezifischen Persönlichkeitsprofil, wie es z.B. mit dem Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeitspsychologie erstellt werden kann - „Big Five“: offen für Erfahrungen - nicht offen für Erfahrungen, verantwortungsbewusst - chaotisch, extrovertiert - introvertiert, versöhnlich - beharrlich, emotional stabil - neurotisch. So ist beispielsweise jemand, der sehr extrovertiert ist, besonders gut für Berufe geeignet, die häufig soziale Kontakte erfordern (z.B. Manager, Händler).

Bei der Auswahl der Mitarbeiterkompetenzen ist es heutzutage erforderlich, die hohe Wechselhaftigkeit des Umfeldes und dessen Auswirkungen auf den Arbeitsplatz sowie seine Charakteristika miteinzubeziehen. Einige Kompetenzen, die früher wesentlich waren, verlieren nun aufgrund der sich ständig verändernden Rahmenbedingungen an Bedeutung. Dies betrifft zum Beispiel die Mitglieder von Teams, die in unterschiedlichen Ländern arbeiten, manchmal in unterschiedlichen Zeitzonen, die virtuelle oder multikulturelle Projekte leiten, manchmal weniger, manchmal mehr formalisiert.

## 2. Welche Bedeutung hat das Umfeld?

Deshalb unterscheidet sich das unternehmerische Umfeld je nach Aufgabengebiet stark. Kompetenzen manifestieren sich in Produktionsunternehmen anders als zum Beispiel in höheren Bildungseinrichtungen.

In beiden Fällen existieren hingegen dieselben Kompetenzen, zum Beispiel die Arbeitsorganisation. Dennoch wird diese Kompetenz in einem Produktionsunternehmen anders eingesetzt als in einer höheren Bildungseinrichtung. In einem Produktionsunternehmen besteht die Arbeitsorganisation u.a. in der Planung und Erstellung des Produktionsplanes; untergliedert in tägliche/wöchentliche/vierteljährliche Ziele. Eine rasche Reaktion auf allfällige Abweichungen vom Produktionsplan (Ausfälle, zusätzliche Bestellungen, etc.) ist vonnöten. Im Falle der höheren Bildungseinrichtungen mag die Arbeitsorganisation die Definition von Zielen, die SMART sind, sowie eine eigenständige Terminplanung umfassen.

## 3. Die Rolle des Umfeldes bei Kompetenzbewertungen

Das Umfeld bei Kompetenzbewertungen zu berücksichtigen, hat viele Vorteile. Diese Methode geht über die klassischen Ansätze hinaus. Der Ausgangspunkt ist allerdings derselbe: Kompetenzen haben ihre Definitionen und ihre Komponenten (Aspekte), die wiederum ihre eigenen Definitionen haben. Die Aspekte bilden die Grundlage für die Erstellung der Situationsbeschreibungen, auch Fallstudien genannt. Was unsere Methode einzigartig macht, ist dass das Umfeld in die Kompetenzbewertung mit einbezogen wird - das Arbeitsumfeld, in dem die befragte Person und ihre Beobachter agieren. Das Umfeld wird in der „Methode der Kompetenzbewertung im Arbeitsumfeld“ durch Situationsbeschreibungen miteinbezogen, während die Definition der Kompetenzen und Aspekte konstant bleibt.

Das Umfeld beeinflusst die in einer Organisation erwünschten Kompetenzen. Wenn eine Organisation zum Beispiel keine Verkaufsfunktionen hat, so werden Kompetenzen in Zusammenhang mit „Telefonverkäufen“ oder „Kundensuche“ nicht benötigt. Andererseits ist eine Kompetenz wie „Personalmanagement“ in jeder Organisation gefragt, unabhängig vom Tätigkeitsbereich, so lange es einen Vorgesetzten und einen Untergebenen gibt. Daher beeinflusst die Auswahl des zu untersuchenden Umfeldes sowohl die erforderlichen Kompetenzen als auch den Inhalt der Fallstudien.



Will also ein Mitarbeiter seine Kompetenz „Personalmanagement“ untersuchen, wird er Fallstudien (Situationsbeschreibungen) vorfinden, die zu lösen sind. Diese Fälle beziehen sich auf sein eigenes Arbeitsumfeld und nicht auf das eines abstrakten Mitarbeiters.

Welche Funktion haben nun Kompetenzen innerhalb der Methode der Kompetenzbewertung im Arbeitsumfeld, wenn sie auf spezifischen Fällen basieren, die in Beziehung zum Umfeld einer gegebenen Organisation stehen?

Man könnte nun sagen, dass das Konzept der Kompetenzen mit ihren Aspekten und ihrer Profilgruppierung nicht unbedingt notwendig ist.

Wir können auch auf die Einteilung der Fallstudien nach einem bestimmten Schlüssel verzichten, da die Situationsbeschreibungen die Vehikel für die Studie sind sowie die Vehikel für die Informationen, die von den Organisationen an die getesteten Personen weitergeleitet werden sollen.

Alle für eine Ergebnisanalyse und die Erstellung eines Individuellen Entwicklungsplanes notwendigen Informationen sind im Kompetenzbericht enthalten. Der Bericht sollte unserer Meinung nach nur Auskunft über die richtig gelösten Fälle (aus der Sicht der Organisation) und nicht über die falsch gelösten geben. Sie sollten mit Kommentaren versehen sein, wie die Fälle bestenfalls zu lösen wären.

Mit einem derartigen Ansatz werden die beschriebenen Kompetenzen systematisch analysiert. Die Fallstudien werden dabei je nach Kompetenzen gruppiert. Feedback wird strukturiert gegeben, wodurch man die Definitionen und Aspekte der Kompetenzen auch weglassen kann.

#### **4. Wie lauten die Vorteile?**

Sehen wir uns zusammenfassend die Vorteile der Methode der Kompetenzbewertung im Arbeitsumfeld an:

- Erstens erhalten wir eine Studie basierend auf den Situationsbeschreibungen, die das Arbeitsumfeld der getesteten Personen und der Beobachter berücksichtigt, wodurch die Transparenz der Studie erhöht wird. - Das Feedback ist unmissverständlich und der Feedbacknehmer muss sich nicht Teile davon selbst „zusammenreimen“.
- Zweitens werden die zu untersuchenden Kompetenzen eindeutig durch das Arbeitsumfeld definiert.
- Drittens ist es bei umfeldbezogenen Fallstudien einfacher, den Kompetenzbewertungsfragebogen auszufüllen.

Kurz gesagt: Durch die Einbeziehung des Umfeldes in unsere Methode werden für die gesamte Organisation wie auch für die getestete Person optimale Ergebnisse erzielt.