

# AGILE BASED COMPETENCY MANAGEMENT

ABC Management

Ergebnis 1 / Aktivität 4

Artikel: Der Umgang mit Reaktionen und Ängsten in Zusammenhang mit einer Bewertung

Autor des Artikels

Yazid Isli

Hominem – Spanien

Lieferdatum

November 2015

Projektpartner



## 1. Bewertungen und Reaktionen

Kaum ein Mitarbeiter ist begeistert, wenn er erfährt, dass er bewertet werden soll, v.a. wenn es das erste Mal geschieht. Dafür mag es mehrere Gründe geben:

- Es ist dem Mitarbeiter nicht klar, um was es bei der Bewertung geht und was damit erreicht werden soll. Dies ist v.a. dann der Fall, wenn das Unternehmen im Vorfeld verabsäumt hat, die Zielsetzungen, Abläufe und die bei der Bewertung einzusetzenden Instrumente zu näher zu erläutern.
- Der Mitarbeiter hat schon einmal schlechte Erfahrungen mit einer Bewertung, entweder während der Bewertung selbst oder bei der Umsetzung der Bewertungsergebnisse, gemacht.
- Der Mitarbeiter vermutet, dass der Bewertungsprozess auf subjektiven Kriterien, Urteilen und Vorstellungen (seitens des Unternehmens wie auch seitens des Evaluators) beruht und daher nicht sinnvoll ist.
- Es wird angenommen, dass am Ende der Bewertung entweder ein „bestanden“ oder ein „durchgefallen“ stehen wird. In letzterem Falle wird mit Sanktionen gerechnet.
- Der Mitarbeiter befürchtet, dass ihm das Unternehmen schaden möchte und durch die Bewertung etwas gegen ihn in die Hand bekommt.

## 2. Einstellungen und Verhaltensweisen

Als Einstellung wird in der Psychologie die aus der Erfahrung kommende Bereitschaft, auf eine bestimmte Weise auf Personen, Themen, Objekte oder Ereignisse zu reagieren, bezeichnet.

Die Literatur spricht von drei möglichen Quellen von Einstellungen, wie im „ABC der Einstellungen“ näher ausgeführt:

- Affektiv basierte Einstellungen: Welche Gefühle ein Objekt, eine Person, ein Thema oder ein Ereignis bei jemandem hervorruft.

- Verhaltensbasierte Einstellungen: Wie die Einstellung das Verhalten einer Person beeinflusst.
- Kognitiv basierte Einstellungen: Die Bewertung beruht auf objektiven Informationen über das Einstellungsobjekt.



Einstellungen können explizit zutage treten, wenn sich die Mitarbeiter ihrer bewusst sind und in ihrem Verhalten eindeutig von ihnen beeinflusst werden, aber auch implizit, wenn sich die Mitarbeiter ihrer nicht bewusst ist. Selbst in letzterem Fall beeinflussen die Einstellungen die Verhaltensweisen und Überzeugungen der Mitarbeiter.

Wie sollte man vorgehen, wenn die Mitarbeiter der Bewertung gegenüber negativ eingestellt sind?

### 3. Umgang mit negativen Einstellungen

Negative Einstellungen der Mitarbeiter hinsichtlich der Bewertung sollten vom Unternehmen wie auch vom Bewerter explizit thematisiert werden. Dabei ist Folgendes zu berücksichtigen:

- Wird die Bewertung nicht zum ersten Mal durchgeführt, dann ist es wichtig sicherzustellen, dass sie nicht zu einer „langweiligen Routinetätigkeit“ ohne sichtbare Ergebnisse und ohne Performanzverbesserungen (sowohl individuell als auch organisationsweit) wird. Den Mitarbeitern sollten sowohl die Ziele als auch die erwarteten Ergebnisse deutlich vor Augen gebracht werden.
- Negativen Einstellungen kann man sehr gut durch gezieltes Feedback vorbeugen, in welchem die während des Feedbackprozesses identifizierten Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten, und nicht so sehr die Schwächen, hervorgehoben werden. Dafür können bestimmte Techniken eingesetzt werden, wie z.B. „Durchsetzungsvermögen“ und „Feedbacksandwich“.
- Jeder Bewertungsprozess sollte von einem Weiterbildungs-/Coaching-/Mentoringprogramm begleitet werden, damit die Mitarbeiter beständig auf dem Laufenden sind und ausreichend betreut werden.
- Ein kontinuierlicher Kommunikationsprozess zwischen Bewerter und Bewertetem sollte nicht zuletzt deshalb etabliert werden, damit ein guter Nährboden für zukünftige Bewertungen geschaffen wird.
- Die Bewerter sollten gut geschult sein, auch, um mit allfälligen negativen Einstellungen umgehen zu können.

### 4. Überlegungen hinsichtlich ABCM

Im Projekt „Agile Based Competency Management (ABCM)“ sollte man gleich von Anfang an die Einstellungen der zu bewertenden Personen erheben und berücksichtigen.



Es erleichtert den gesamten Prozess, wenn die Mitarbeiter die Zielsetzungen der ABCM-Methode und die zu erwartenden Ergebnisse verstehen.

Es sollte klargestellt werden, dass gemessen werden soll, wie stark das Kompetenzniveau der Mitarbeiter mit dem vom Unternehmen erwarteten Kompetenzniveau übereinstimmt. Das Kompetenzniveau an sich wird nicht gemessen, die Kompetenzentwicklung steht im Mittelpunkt. Die Einstellung der Mitarbeiter zur Kompetenzbewertung ist eindeutig positiver, wenn sie im Vorfeld ausreichend informiert werden.