

AGILE BASED COMPETENCY MANAGEMENT

ABC Management

Ergebnis 1 / Aktivität 4

Artikel: Definition von Aufgaben und Kompetenzen

Autor des Artikels

Artur Olszewski

PROFES Polen

Lieferdatum

OKTOBER 2015

Projektpartner

 Hominem
DEVELOPING PEOPLE M·E·R·I·G
Multidisciplinary European
Research Institute Graz



1. Definition des Kompetenzkonzepts

Obwohl ihm Experten bereits viel Aufmerksamkeit gewidmet haben, wurde das Kompetenzkonzept bisher noch nicht klar definiert. Es handelt sich dabei um einen Bereich, der in der modernen Wirtschaft nicht voll anerkannt wird und daher unterschiedlich ausgelegt wird. Bei der Definition der Schlüsselkompetenzen für unseren Arbeitsbereich und unsere Organisation vergewissern wir uns normalerweise, dass sie mit den für uns gesetzten Zielen übereinstimmen. Die entwicklungsgeschichtlichen Erwartungen an diese Kompetenzen machen nur dann Sinn, wenn wir wissen, dass sie nutzenbringend sind - selbstverständlich von unserem eigenen Arbeitsplatz aus gesehen. In diesem Artikel werde ich Ihnen zeigen, wie man Ziele und Kompetenzen effizient aufeinander abstimmen kann.

Nehmen wir Folgendes an: *Kompetenzen sind Fähigkeiten, Kenntnisse, persönliche Qualitäten und Verhaltensweisen, die benötigt werden, um eine Rolle/Aufgabe in einer Organisation effizient erfüllen zu können und das Unternehmen dabei zu unterstützen, seine strategischen Ziele zu erreichen.*

Unternehmen initiieren Prozesse zur Zielerreichung und definieren Kompetenzen. Diese beiden Prozesse stehen aber nicht immer in Bezug zueinander. Wenn ein Unternehmen Ziele und Aufgaben definiert, wie kann man dann diejenigen Kompetenzen identifizieren, die dabei helfen sollen, diese Ziele zu erreichen und die Aufgaben zu erfüllen? Wir sollten dazu imstande sein, sie miteinander zu vereinen, um die Ziele erreichen und die vorgegebene Unternehmensstrategie verfolgen zu können.

2. Abgleich von Aufgaben und Kompetenzen

Der Prozess der Zieldefinition und seiner Beschreibung durch Aufgaben sollte durch die Formulierung von Kompetenzen, die zur Zielerreichung notwendig sind, ergänzt werden.

3. Wie sieht dies in der Praxis aus?

Dieser gesamte Prozess sollte von der Personalabteilung koordiniert werden, aber unabhängig von den einzelnen Abteilungen des Unternehmens ablaufen. Nachdem spezifische Ziele und Aufgaben festgelegt worden sind, sollte ein Expertenteam aus einer bestimmten Abteilung - Mitarbeiter, die die besten Ergebnisse erzielt haben, ihre Vorgesetzten und ihre Personalvertreter - die Situationen definieren, die für die Aufgabenerfüllung typisch sind.

Wie können wir dies bewerkstelligen? Wir stellen dafür folgende Fragen:

- Mit welchen Situationen sind Sie am häufigsten konfrontiert?
- Mit welchen Situationen können Sie am schwersten umgehen, während Sie bestrebt sind, die gesetzten Ziele zu erreichen?
- Welche Situationen sind dazu geeignet, Image aufzubauen oder Effektivität auszustrahlen?
- Welche Reaktionen haben ein gutes Ergebnis erzielt?

Diese Fragen sollten Ihnen dabei helfen, diejenigen Situationen zu definieren, die während der Aufgabenerfüllung auftauchen könnten. Diese sollten analysiert und modifiziert werden, sodass eine spezifische Kompetenz in einer gegebenen Situation die Hauptrolle spielt.

Nachdem die Situationsbeschreibungen abgeschlossen sind, kann die Personalabteilung zusammen mit der Expertengruppe typische Reaktionsweisen auf bestimmte Situationen erarbeiten (erwartete oder nicht akzeptable).

Auf diese Weise entsteht eine Kompetenzstudie, die sich an den Zielen und Aufgaben in einer bestimmten Organisationseinheit orientiert. Sie basiert auf für das Unternehmen und die einzelnen Abteilungen typischen Situationsbeschreibungen.

Sehen wir uns nun ein Beispiel näher an. Adam arbeitet in der Verkaufsabteilung eines Unternehmens, das sich zum Ziel gesetzt hat, die Zahl der Wiederholungskäufer jährlich um 10% zu erhöhen. Welcher Bezug besteht dabei zu Adams Kompetenzen? Wenden wir uns nun an Herrn Adams Freund, den besten Verkäufer des Vorjahres - Michael. Wir fragen ihn, wie er es geschafft hat, eine derartig hohe Anzahl an Verkäufen zu erzielen. Er antwortet, dass er die Treffen mit seinen Kunden u.a. höchst effizient gestaltet. Warum? Weil man die Anzahl an Treffen nicht erhöhen kann, ihre Effizienz aber sehr wohl. Wir verfolgten das Thema weiter und baten Michael zu beschreiben, wie solche Treffen aussehen - die Situationen zu beschreiben, mit denen er vor, während und nach derartigen Treffen konfrontiert war. Wir baten ihn auch zu beschreiben, welche Verhaltensweisen ein Verkäufer in jeder Situation an den Tag legt und wie effektiv diese Verhaltensweisen sind. Aufgrund der gegebenen Antworten konnten wir typische Situationen, mit denen Verkäufer aus Adams Abteilung konfrontiert sind und wie sie darauf reagieren,



ausarbeiten. So entstand eine Studie, die es uns ermöglichte, das Niveau der von Adam und anderen aus seiner Abteilung erwarteten Kompetenzen zu spezifizieren. Nun können wir erheben, worin Adam gut ist und was er verbessern sollte, um die von seinem Unternehmen gesetzten Ziele erreichen zu können.

4. Wie sehen die Vorteile aus?

Welche Vorteile bringt die beschriebene Methode?

- Erstens kann man aus einer großen Bandbreite an Elementen wie Kenntnissen, unterschiedlichen Fähigkeiten und Charaktereigenschaften auswählen. Sie können festlegen, welche Kompetenzen für die Zielerreichung essentiell sind, um die von einem bestimmten Unternehmen gesetzten Ziele erreichen zu können.
- Zweitens werden spezifische reale Situationen und erwünschte Auswirkungen definiert. Diese sind nicht abstrakt, sondern kommen aus dem Arbeitsleben des Unternehmens oder direkt aus der Abteilung.
- Drittens erhält man eine Liste an Kompetenzen, die der Entwicklung bestimmter Einzelpersonen dienen soll.