

AGILE BASED COMPETENCY MANAGEMENT

ABC Management

Ergebnis 1 / Aktivität 4

Artikel: Die Rolle des Managers bei der Nutzung der Bewertungsergebnisse

Autor des Artikels

Brigitte Zörweg

MERIG – Österreich

Datum der Berichtslegung

30. November 2015

Projektpartner



Kurzfassung

Dieser Artikel diskutiert, welche Rolle ein Manager dabei zu spielen hat, dass die Bewertungsergebnisse optimal genutzt werden. Die hier dargelegten Informationen sind der Entwicklung der CAWC-Methode dienlich. Es werden Themenbereiche aufgelistet, die bei der Nutzung der Bewertungsergebnisse berücksichtigt werden sollten und zielführende Schritte vorgeschlagen.

1. Was man bei der Nutzung der Bewertungsergebnisse beachten sollte

Dieses Kapitel bietet einen guten Überblick darüber, was Manager bei der Nutzung der Bewertungsergebnisse berücksichtigen sollten.

Bewertungsinstrumente können sehr hilfreich sein, wenn sie angemessen eingesetzt werden, aber auch kontraproduktiv, wenn dies nicht der Fall ist. Man sollte sich also im Klaren darüber sein, was man warum messen möchte. Weiters sollte man sich in einem Beratungsgespräch oder bei der Entscheidungsfindung über Weiterbildungsmaßnahmen nicht gänzlich auf ein einziges Bewertungsinstrument verlassen. Der Einsatz mehrerer Bewertungsinstrumente hilft dabei, ein vollständigeres und genaueres Bild der Teilnehmer zu erhalten. Sie sollten für die Einschätzung der Ausbildung, Arbeitserfahrung oder anderer jobrelevanter Faktoren zusätzlich zu standardisierten Testergebnissen hinzugezogen werden.

Ein Manager sollte immer genau über den Stand der Umsetzung der Bewertungsergebnisse Bescheid wissen und, falls erforderlich, korrigierend eingreifen. Die Bewertung sollte eher als fortlaufender Prozess gesehen werden als als einmaliges Ereignis oder Momentaufnahme. Neue Erkenntnisse führen oft zu neuen Fragestellungen.

Fragen, die zu einem früheren Zeitpunkt als weniger wichtig erachtet wurden, können einen höheren Stellenwert bekommen, sobald neue Erkenntnisse vorliegen.

Sobald man eine Veränderungsmaßnahme plant, sollte man darüber ausgiebig kommunizieren und eine effektive Zeitplanung erarbeiten, um jene zu unterstützen, die für den Arbeitsfortschritt verantwortlich sind. Diese Kommunikation sollte möglichst strukturiert und systematisch erfolgen. Wenn die Kommunikation nicht funktioniert und einzig die Gerüchtemühle am Arbeiten ist, kann dies Widerstand hervorrufen. Aktive Kommunikation hilft dabei, diesen Widerstand gar nicht erst aufkommen zu lassen. Es ist wichtig, den Mitarbeitern das Gefühl zu geben, dass sie Teil des Prozesses sind. Die Kommunikation sollte die zahlreichen Stakeholder über die Ursache der Veränderung (Warum?), die Vorteile einer erfolgreichen Umsetzung (Was bringt sie uns und Ihnen?) sowie die Details der Veränderung (Wann? Wo? Wer ist involviert? Wie viel wird es kosten? etc.) informieren. Wenn erforderlich, sollten persönliche Gespräche geführt werden, um auf allfällige Ängste reagieren zu können.

Basierend auf den Bewertungsergebnissen sollte dann ein effektives Aus- und Weiterbildungs- und/oder Höherqualifizierungsprogramm für die Organisation entwickelt werden. Ehrlichkeit und Transparenz sind dabei unerlässlich.

Manchmal übersteigen die Ergebnisse der Veränderungen die gehegten Erwartungen. Manchmal ist aber auch das Gegenteil der Fall: Die Veränderungen bringen nicht das gewünschte Ergebnis. Wenn dies der Fall ist, sollte das Management dies eingestehen und so lange Adaptierungen durchführen, bis das erwünschte Ergebnis erzielt wird. Zuweilen stoßen die Mitarbeiter bei der Umsetzung der Veränderungen auf Barrieren, die von anderen Mitarbeitern oder Abteilungen ausgehen und in nicht adäquater Weiterbildung, mangelnder Ausstattung oder unzureichender Versorgung bestehen. Zuweilen muss sich das Management mit nicht veränderungsbereiten oder schwierigen Mitarbeitern auseinandersetzen. Es ist zu betonen, dass es in der Verantwortung des Managements liegt sicherzustellen, dass die Mitarbeiter die Veränderungen ohne Hindernisse und Widerstände implementieren können.

2. Drei Change Management-Modelle

In diesem Kapitel werden drei Change Management-Modelle vorgestellt. Sie sollen die Manager dabei anleiten, wie sie die Nutzung der Bewertungsergebnisse bestmöglich gestalten könnten.

Erstes Modell: Dr. John P. Kotter zeigt acht Phasen des Change Managements auf:

1. Dringlichkeit aufzeigen.



2. Führungskoalition aufbauen.
3. Vision und Strategie entwickeln.
4. Die Vision kommunizieren.
5. Hindernisse aus dem Weg räumen.
6. Kurzfristige Erfolge sichtbar machen.
7. Veränderung weiter antreiben.
8. Veränderungen in der Unternehmenskultur verankern.

Weitere Informationen finden Sie unter: <http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/>

Zweites Modell: Das LaMarsh Managed Change™ Modell umfasst vier Stadien:

1. Den Veränderungsbedarf festlegen.
2. Die Veränderung vorbereiten & planen.
3. Die Veränderung implementieren.
4. Die Veränderung aufrecht erhalten.

Weitere Informationen finden Sie unter: <http://www.lamarsh.com/successful-change-management/>

Drittes Modell: Der Demingkreis (Plan-Do-Check-Act, Planen-Tun-Überprüfen-Umsetzen), der von W. Edwards Deming entwickelt wurde, beschreibt einen iterativen vierphasigen Problemlösungsprozess, der seine Ursprünge in der Qualitätssicherung hat. Die vier Phasen lauten:

1. Planen - Informationssammlung und Analyse der Situation, Zielbestimmung und Planung erforderlicher Maßnahmen
2. Tun - Durchführung der geplanten Maßnahmen
3. Überprüfen - Bewertung der Ergebnisse der Maßnahmen nach geplanten Maßgrößen
4. Umsetzen - Erneute Überarbeitung der Ziel- oder Maßnahmenformulierungen und Anpassung an eventuelle Situationsveränderungen

Weitere Informationen finden Sie unter:

<https://www.deming.org/theman/theories/pdsacycle>

3. Abschließende Bemerkungen

Die CAWC-Methode wird von der Auflistung der unterschiedlichen Themen, die bei der Nutzung der Bewertungsergebnisse zu berücksichtigen sind und den in diesem Artikel aufgezeigten Schritten profitieren. Besondere Aufmerksamkeit wird der Rolle des Managers bei der Nutzung der Bewertungsergebnisse erteilt.

