

# AGILE BASED COMPETENCY MANAGEMENT

ABC Management

Ergebnis 1 / Aktivität 4

**Artikel: Passende Kompetenzbewertung**

Autor des Artikels

Artur Olszewski

PROFES Polen

Lieferdatum

OKTOBER 2015

Projektpartner



## 1. Kompetenzbewertungen

Kompetenzmanagement erfordert eine kontinuierliche Bewertung der Kompetenzen der Mitarbeiter und daher auch ein beständiges Monitoring ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten. In der Praxis gibt es vier Hauptgruppen von Methoden und Instrumenten, die bei der Kompetenzbewertung zum Einsatz kommen:

- **Beobachtungsskalen und Fragebögen** (basierend auf 180- und 360-Grad Feedback) - beziehen sich auf die beobachtbaren Aspekte menschlichen Verhaltens ;
- **Kompetenztests** - Sie evaluieren Kompetenzen hinsichtlich Kenntnissen (wie wir uns verhalten sollten) und Einstellungen (Welche Einstellung haben wir zu dem geforderten Verhalten?);
- **Ein verhaltensbezogenes Interview** (als Basis für die Auswahl von Humanressourcen) - Hierbei werden spezifische Kompetenzen erfragt; der Mitarbeiter bezieht sich dabei auf seine Erfahrungen aus der Vergangenheit; dabei wird angenommen, dass wenn sich jemand auf eine bestimmte Weise in der Vergangenheit verhalten hat, er sich in Zukunft genauso verhalten wird;
- **Assessment- & Entwicklungscenter** - eine Vielfalt an Methoden, Techniken und Instrumenten genutzt für die Diagnose von Kompetenzen; sie können unterschiedliche Arten von Tests, Arbeitsaufträge oder Interviews umfassen.

Die Bewertung aller Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Kompetenzen ermöglicht es uns, eine Datenbank aller in der Organisation vorhandener Kompetenzen zu erstellen und auch die Kompetenzlücken und die unausgeschöpften Potentiale der Mitarbeiter zu erfassen. Mit Hilfe einer Kompetenzanalyse können alle notwendigen Entscheidungen in Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie und der Umsetzung der langfristigen Pläne getroffen werden.

## 2. 360-Grad Feedbackstudie



Werfen wir nun einen Blick auf eine Studie basieren auf 360-Grad Feedback. Ziel des Feedbacks ist es, die Entwicklung der getesteten Personen zu unterstützen. Der Name der Studie leitet sich aus dem Umstand ab, dass das Feedback von Beobachtern gegeben wird, die in der näheren Umgebung der getesteten Person anzutreffen sind: Vorgesetzten, Mitarbeitern und Untergebenen.

Sehen wir uns nun das Beispiel näher an: Adams Chef heißt Jan, seine Untergebene Anna und Adam arbeitet oft mit Michael zusammen. Wenn Adam getestet werden würde, dann würden ihn diese Personen beobachten und Feedback geben. Es ist möglich diese Studie in 270-Grad Feedback oder 180-Grad umzuwandeln, wenn es nur von einigen der Beobachter gegeben wird (z.B. Feedback wird nicht von den Untergebenen gegeben, oder nur vom Vorgesetzten). Die getestete Person führt in jeder der Varianten eine Selbstbewertung durch. Manchmal wird das Wort „Feedback“ durch den Begriff „Bewertung“ ersetzt.

Als Teil der Studie müssen die Teilnehmer (sowohl die getesteten Personen als auch die Beobachter) im vorliegenden Fall - eine Beschreibung einer Situation, die die Realität des Unternehmens reflektiert - eine Art Antwort oder Aktion abliefern, die für die getestete Person sehr typisch ist, sowie eine, die sie am wenigsten gut beschreibt.

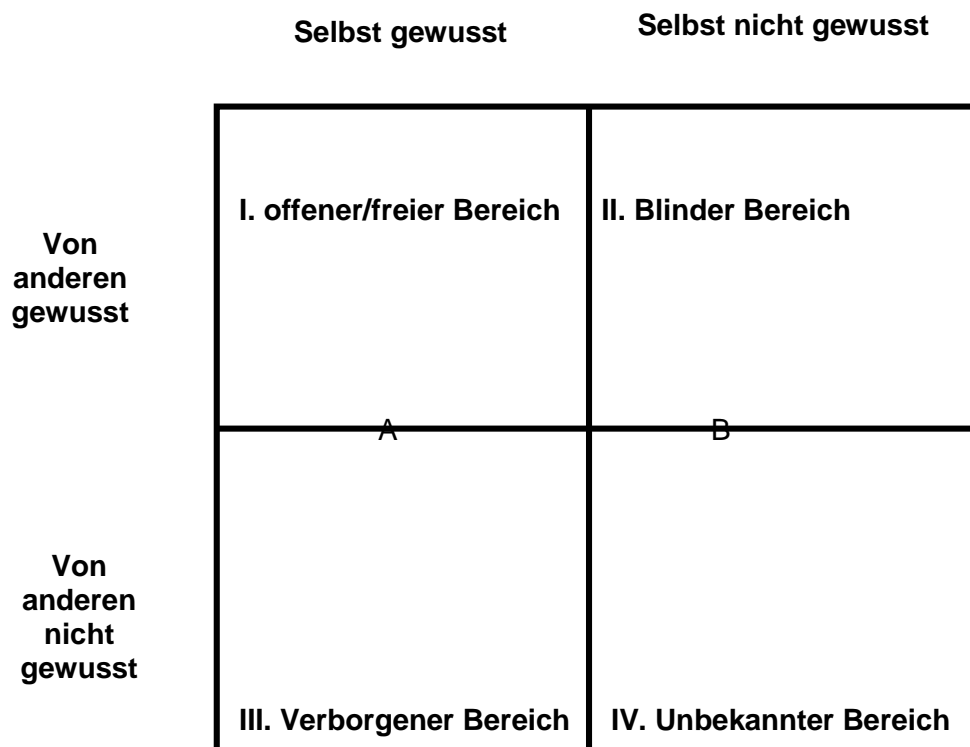
Damit das Feedback von Wert ist, ist es wichtig, dass es sorgfältig formuliert wird. Die Feedbackgeber sollten Personen sein, die viel mit der getesteten Person interagieren und für mindestens 6-9 Monate zusammengearbeitet haben. Die Beobachter können von der Personalabteilung ausgewählt werden, nachdem die Vorgesetzten und die getesteten Personen konsultiert wurden, oder von den getesteten Personen selbst. Jede dieser Lösungen hat ihre Vorteile. Im ersten Fall, wenn die Beobachter von der Personalabteilung ausgewählt werden, ist das Feedback ausgeglichener. Wenn die Beobachter von den getesteten Personen selbst ausgewählt werden, dann ist das Feedback hingegen leichter zu akzeptieren. Selbst wenn es nicht ganz vollständig ist, so liefert es doch immer die für das Erstellen eines Entwicklungsplanes notwendigen Informationen.

Die Ergebnisse der Studie sind anonym und die getestete Person erhält sie in Form eines individualisierten Berichtes. Dieser Bericht enthält sowohl Informationen über die durchschnittlichen Ergebnisse der getesteten Person hinsichtlich einer gegebenen Kompetenz als auch über die Spannweite der Ergebnisse, die von den Teilnehmern an der Studie erzielt wurden (z.B. das durchschnittliche Ergebnis betrug 45% und die Spannweite reichte von 20% bis 75%). Das Feedback mag nicht immer anonym sein, da einige Mitarbeiter nur einen Vorgesetzten haben. In diesem Falle ist die Einholung der Zustimmung aller Beteiligten für eine Veröffentlichung einzuholen.



## Warum benötigen wir Feedback?

Warum ist Feedback überhaupt wichtig? Darüber gibt das Konzept des Johari Fensters Auskunft.



Fenster A ist die Komfortzone, was bedeutet, dass das Wissen der Person über sich und die Meinungen der Beobachter miteinander übereinstimmen. Das Feedback wird aber auch Inhalte aus Fenster B umfassen, was die getestete Person überraschen mag. Weiters wird das Feedback nicht den Inhalt von Fenster C umfassen, was die getestete Person eventuell als unfair bezeichnen mag.

### 3. Barrieren beim Erhalt von Feedback

Es ist nicht einfach, Feedback zu geben, aber eben doch einfacher, es anonym zu geben. Es ist auch schwierig, Feedback zu empfangen. Während des Workshops, bei dem der Individuelle Entwicklungsplan erstellt wird, erreicht das Feedback die getestete Person. Außer dem Prozess, der im Konzept des Johari Fensters beschrieben wurde, erhält die getestete Person Auskunft über:

- Ihre eigenen Ideen über sich selbst, ihre Kompetenzen und Lücken
- ihre eigenen Ideen darüber, wie das Feedback von anderen aussehen mag
- Feedback von anderen

Der Bericht, den die getestete Person erhält, umfasst die Ergebnisse für eine bestimmte Kompetenz als Prozentsatz gemessen anhand der Selbstbewertung und der vom Vorgesetzten, den Mitarbeitern und den Untergebenen abgegebenen Bewertungen. Jedes dieser Ergebnisse wird mit einem Kommentar versehen, um die Interpretation zu erleichtern. Nachdem sie die Daten analysiert und das Feedback verstanden hat, ist der getesteten Personen nun klar, wie sie

gesehen werden. Noch ein wichtiger Kommentar an dieser Stelle. Diese Wahrnehmung ist selbstverständlich subjektiv.



Das erhaltene Feedback mag der Selbstbewertung der getesteten Person vollständig widersprechen. Es wird ihr nun aber bewusst, wie sie von ihren Kollegen gesehen wird. Aufbauend auf dem Feedback kann die getestete Person nun die Aktivitäten, die Teil des Individuellen Entwicklungsplans sind, planen. Dies führt einerseits zu Verhaltensveränderungen bei der getesteten Person und dies andererseits zu Veränderungen in der Art und Weise, wie sie von den Kollegen gesehen wird. Die Einzelheiten zum Aufbau des Berichts und seiner Interpretation finden Sie im Videotutorial „Unterschiedliche Arten von Kompetenzberichten“.

#### 4. Wie lauten die Vorteile?

Sehen wir uns noch einmal die Vorteile des Gebens und Nehmens von Feedback an.

- Erstens: Indem sie Feedback aus vielen unterschiedlichen Blickwinkeln heraus erhalten, wird es den getesteten Personen ermöglicht herauszufinden, wie ihre Aktivitäten/Verhaltensweisen von ihren Angestellten/Mitarbeitern/Untergebenen wahrgenommen werden.
- Zweitens: Auf Basis des empfangenen Feedbacks erhalten die getesteten Personen Informationen, die dazu notwendig sind, ihr Verhalten zu verbessern und effektiv zu kommunizieren, wie es in ihrer Position erforderlich ist.
- Drittens: Die getesteten Personen bekommen die Möglichkeit, sich ihrer eigenen Inkompetenzen bewusst zu werden und ihre Weiterentwicklung zu planen.

Denken Sie daran: Feedback ist ein großes Geschenk, das Ihnen die Chance gibt, Ihr Verhalten zu perfektionieren.