

# AGILE BASED COMPETENCY MANAGEMENT

ABC Management

Ergebnis 1 / Aktivität 4

**Artikel: Situationsbezogene Fallstudien, bei denen das Umfeld in die Bewertung mit einbezogen wird**

Autor des Artikels

Artur Olszewski

PROFES Polen

Lieferdatum

OKTOBER 2015

Projektpartner



## 1. Die Kompetenzmanagementmethode mit einem situationsbezogenen Ansatz

Will man an einer Kompetenzstudie als Beobachter teilnehmen, so sollte man über die am Arbeitsplatz der zu beobachtenden Person benötigten Kompetenzen genau Bescheid wissen. Normalerweise erinnert man sich an ähnliche Situationen, in denen die jeweilige Kompetenz eingesetzt wurde. Und so entsteht im Kopf ein bestimmtes Bild. Die beobachtete Person bekommt dann aber meist nur sehr allgemeine Ergebnisse geliefert, die ihr wenig nutzen werden. Tatsächlich sind die Perspektiven des Beobachters und der beobachteten Person sehr unterschiedlich.

Sehen wir uns nun ein Beispiel näher an. Adam muss angeben, wie klar sein Chef seiner Meinung nach Ziele für ihn setzt. - Er ist in diesem Falle der Beobachter und sein Chef ist der Beobachtete. Nach dem klassischen Ansatz müsste er gedanklich bestimmte Situationen durchgehen, in denen ihm sein Vorgesetzter tatsächlich Ziele gesetzt hat und diese entsprechend interpretieren. Sein Feedback wäre dann also eine Art Durchschnittseinschätzung über diese unterschiedlichen Situationen hinweg. Der Feedbacknehmer fragt sich sodann, warum er dieses Feedback erhalten hat und legt es auf die tatsächliche Situation um. Er stellt sich dabei die Frage: Was hatte der Feedbackgeber im Sinn?

Vergleichen wir Feedback mit einem Geschenk, dann würde der Feedbackgeber annehmen, er würde ein attraktives Tortenstück verschenken, während es für den Feedbackempfänger lediglich Schiffszwieback wäre ... Zwei Interpretationen haben stattgefunden! Die erste Interpretation erfolgte, als der Feedbackgeber die Fragen im Fragebogen auf seine Weise ausgelegt hat und die zweite, als die beobachtete Person die Ergebnisse erhalten und versucht hat, sie in ihre Arbeitsplatzrealität zu transferieren. Um Fehlinterpretationen zu vermeiden, schlagen wir daher eine andere Methode vor, die sich auf spezifische Situationen bezieht. Damit erhält man passendere, eindeutiger Ergebnisse, die realitätsnäher und daher leichter zu interpretieren sind.

In der Forschung ist man sich darüber einig, dass selbst die besten Instrumente zur Diagnose der menschlichen Persönlichkeit, ihrer Intelligenz oder ihrer manuellen Fähigkeiten keine entsprechenden Ergebnisse liefern können, wenn sie nicht das Umfeld der Organisation und den zu diagnostizierenden Arbeitsplatz mit einbezieht. Bei der hier vorgestellten

Kompetenzmanagementmethode, die wir als *Agile Based Competency Management*-Methode bezeichnen, handelt es sich um einen situationsbezogenen Ansatz, der auch das Umfeld in die Analyse mit einbezieht.



## 2. Studie

Worin besteht der Unterschied zu den herkömmlichen Studien? Bei unserer Studie stehen verhaltensbezogene Kompetenzen in realen Arbeitsplatzsituationen im Mittelpunkt. Während der Studie werden Sie mit Ereignissen konfrontiert, die die Realität am Arbeitsplatz beschreiben. Jede davon ist mit 3 Antwortmöglichkeiten versehen. Ihre Aufgabe ist es, 2 davon auszuwählen: Erstens diejenige, mit der Sie am meisten vertraut sind - diejenige, die für Sie typisch ist und die Art und Weise, wie Sie reagieren, am besten widerspiegelt; zweitens diejenige, die Ihnen am wenigsten entspricht. Jede Kompetenz wird unter Zuhilfenahme von Situationsbeschreibungen (Fallstudien) bewertet. Das von Ihnen erzielte Ergebnis stellt einen Durchschnittswert dar, der sich aus der Bewertung mehrerer Kompetenzfallstudien ergibt.

Alle Informationen werden in einem Bericht zusammengefasst, der in einem Workshop im Detail besprochen wird. Darauf basierend wird der Individuelle Entwicklungsplan erstellt.

Die Studie wird in folgenden Schritten erstellt:

- Sie erhalten mehrere Situationsbeschreibungen (Fallstudien), die sich auf alltägliche Arbeitssituationen beziehen.
- Bei jeder Fallstudie wählen Sie zwei von drei Antwortmöglichkeiten aus - die am wenigsten und die am besten passende.
- Sie erhalten dann als Ergebnis einen Prozentsatz, der für jede getestete Kompetenz das durchschnittliche, über mehrere Fallstudien hinweg, erzielte Ergebnis veranschaulicht.
- Der Bericht, der die Ergebnisse enthält, wird in einem Workshop erörtert und dient als Grundlage für die Erstellung des Individuellen Entwicklungsplanes.

Ein Ergebnis von 100% in einer gegebenen Kompetenz bedeutet, dass Ihre Antworten mit denen der Expertengruppe vollkommen übereinstimmen. Diese Expertengruppe besteht aus besonders leistungsstarken Mitarbeitern und der Personalabteilung. Ein Ergebnis von 100% bedeutet nicht, dass Sie in einer gegebenen Kompetenz sehr gut sind. Es bedeutet, dass Ihre Antworten (Ihr Kompetenzniveau) vollständig den Erwartungen des Unternehmens entsprechen. Sehr gut in einer bestimmten Kompetenz zu sein, bedeutet nicht immer, dass Sie die durchzuführenden Aufgaben optimal erledigen können. Sehen wir uns nun ein Beispiel näher an.

Adam hat ein sehr hohes Ergebnis in der Kompetenz Mitgefühl erzielt. Normalerweise ist das gut. Aber ist dies auch in der Position, in der er sich befindet, von Vorteil? Als Manager kann er Probleme damit haben, auf wiederholte Verstöße gegen Vorschriften seiner Untergebenen entsprechend zu reagieren, da er so viel Mitgefühl empfindet. Das Unternehmen hat den Bedarf an dieser Kompetenz mit 60% bewertet. Hat Adam bei dieser Kompetenz 100% erzielt, so bedeutet dies, dass er mit den Erwartungen des Unternehmens vollkommen übereinstimmt. Bei jedweder Abweichung in Richtung eines höheren wie auch eines niedrigeren Mitgefühlsniveaus erzielt die getestete Person ein Ergebnis, das unter 100% liegt. Die erzielten Ergebnisse werden in einem Bericht diskutiert. Adam sollte jedenfalls an seiner Kompetenz Mitgefühl arbeiten, wenn sie den Erwartungen seines Unternehmens nicht entspricht.

### 3. Wie lauten die Vorteile?



Werfen wir zum Schluss einen Blick auf die Vorteile der situationsbezogenen Kompetenzstudie:

- Erstens basiert die Studie auf realen Situationen, es gibt dabei daher keinen so großen Interpretationsspielraum. Die der beobachteten Person und dem Beobachter bereitgestellten Informationen sind viel klarer als im herkömmlichen Fall.
- Zweitens - Anonymität. Der Beobachter muss sich keine Sorgen darüber machen, dass er identifiziert werden könnte und kann daher seine wahre Meinung frei äußern.
- Drittens - die Planung von Folgeaktivitäten vereinfacht sich. Das Feedback ist leichter verständlich und kann zur Erstellung eines Entwicklungsplanes herangezogen werden.
- Viertens - Klarheit. Die getestete Person erhält klare Informationen über sich: „So werde ich gesehen.“