

AGILE BASED COMPETENCY MANAGEMENT

ABC Management

Ergebnis 1 / Aktivität 4

Artikel: Die Notwendigkeit eines neuen Ansatzes im Kompetenzmanagement

Autor des Artikels

Artur Olszewski

PROFES Polen

Lieferdatum

OKTOBER 2015

Projektpartner



1. Klassischer Ansatz zur Erstellung von Kompetenzstudien

Der klassische und oftmals verwendete Ansatz zur Kompetenzbewertung der Mitarbeiter berücksichtigt folgende sechs Kriterien:

- Verfolgung eines spezifischen Zwecks.
- Ausrichtung anhand von klar definierten Kriterien. Er sollte dabei konkret, aber flexibel sein und die unterschiedlichen Spezialisierungen der Mitarbeiter entsprechend berücksichtigen.
- Orientierung an den Besonderheiten des Unternehmens.
- Involvierung aller Mitarbeiter.
- Gut verständlich sein und von allen Mitarbeitern akzeptiert werden.
- Durchgeführt zum richtigen Zeitpunkt in einer vertrauensvollen und aufrichtigen Atmosphäre.

Selbst wenn diesen Kriterien entsprochen wird, können Fehler auftreten, meist bedingt durch eine zu geringe Mitarbeiterinvolvierung. In einer von Grafton Recruitment durchgeführten Studie gab die Hälfte der Antwortenden an, dass das Unternehmen, in dem sie arbeiten, keine regelmäßigen Kompetenzbewertungen durchführt. Die Durchführung von regelmäßigen jährlichen Mitarbeiterbewertungen wurde von 27% der Befragten angegeben, von sechsmonatigen Bewertungen von 12%. Einer von vier Antwortenden gab nur ein einziges Mitarbeitergespräch mit einem Vorgesetzten an, bei 27% der Antwortenden erfolgte dies schriftlich. Die Ergebnisse der Studie sehen folgendermaßen aus:



Warum ist die Mitarbeiterbeteiligung an der Kompetenzbewertung so niedrig? Eine der Ursache könnte darin liegen, dass die meisten Bewertungsmethoden auf stark verallgemeinernden Annahmen beruhen. Unabhängig davon, auf welche Weise die Kompetenzen definiert werden - das Bewertungsformular ist dasselbe. Wird zum Beispiel die „Teambuildingkompetenz“ untersucht, dann füllt der Vertriebsleiter wie auch der Logistikmanager dasselbe Formular aus. Selbstverständlich erfolgt die Teambildung in einem Vertriebsteam anders als in einem Logistikteam. Beide Teams weisen eine unterschiedliche Dynamik auf, haben andersartige Einstellungen, Aufgabenstellungen und ein differierendes Arbeitsumfeld.

Wenn wir obiges Beispiel näher betrachten, dann kommen wir zu einer klaren Schlussfolgerung: *Um die Klarheit und den Wert der Kompetenzstudie für die getestete Person und ihr Umfeld zu erhöhen, sollte die Studie unter Berücksichtigung des Umfeldes, in dem eine bestimmte Kompetenz erwartet wird, durchgeführt werden.*

Der Inhalt der Kompetenzstudie sollte unterschiedliche Arbeitsprofile berücksichtigen und auf die differierenden Arbeitsumfelder eingehen.

2. Agiler Ansatz basierend auf Fallstudien

Wir sollten nicht alle mit demselben Maßstab messen. Die bisher angewandten Methoden liefern nur sehr allgemein gehaltene Definitionen der Kompetenzen und Verhaltensweisen am Arbeitsplatz. Sie verlangen von den Teilnehmern von allgemeinen auf spezifische Situationen zu schließen.

Sehen wir uns nun folgende Situation näher an: Eine Kompetenzbewertung wird mit der 360-Grad Feedbackmethode durchgeführt. Die Beobachter füllen ein vorgegebenes Bewertungsformular aus. Um verlässliches Feedback geben zu können, müssen sie den Inhalt des Formulars in spezifische Situationen übersetzen, in denen sie die Testperson beobachtet haben. Andererseits muss auch die getestete Person das erhaltene Feedback in spezifische Situationen übersetzen, um es verstehen zu können. Die Ergebnisse können an zwei Stellen verzerrt werden: Auf Seiten des Feedbackgebers (während der Erstellung der Bewertung) und auf Seiten des



Feedbacknehmers (während er versucht, das Ergebnis der Bewertung zu verstehen). In den Workshops tauchen oftmals Fragen auf wie: „Was hatten die Feedbackgeber im Sinn und wie soll ich dieses Feedback lesen?“

Wir haben Obiges bei der Entwicklung unserer umfeldbezogenen Kompetenzbewertungsmethode berücksichtigt und schlagen vor, unsere Studie auf spezifischen, adäquaten Situationsbeschreibungen zu basieren, die in Beziehung zur Arbeitsplatzrealität stehen.

Unser Ansatz sollte in kurzen Intervallen durchgeführt werden und zu raschen Veränderungen und zu einer raschen Entwicklung der richtigen Kompetenzen führen.

Die Definition der Kompetenzen sollte klar und praxisbezogen sein und keinen Interpretationsspielraum frei lassen.

Kompetenzen auf Basis von Definitionen oder Verhaltensweisen auf klassische Weise zu formulieren ist nicht ausreichend. Je präziser wir sind, desto weniger Interpretationsspielraum lassen wir zu. Wir beziehen spezifische Situationen mit ein. Das sind typische, herausfordernde Situationen, mit denen spezielle Berufsgruppen konfrontiert sind. Derartige Situationen spiegeln die Realität des Unternehmens und spezifische Handlungsweisen, die von einem Unternehmen erwartet werden, wider.

Ein solcher Ansatz erfordert sowohl von den getesteten Personen als auch den Beobachtern, dass sie spezifische Situationen bewerten, die ihrer Arbeitsplatzumgebung entnommen wurden.

Der Beobachter muss die Fragen auf dem Formular nicht interpretieren, sondern nur seine Beobachtungen zu spezifischen Situationen mitteilen.

Die bewerteten Mitarbeiter erhalten eindeutige Informationen und es wird ihnen genau mitgeteilt, wie sie in spezifischen Situationen gesehen werden.

Eine derartige Vorgehensweise erleichtert sowohl den Feedbackprozess selbst als auch die Akzeptanz des gegebenen Feedbacks.

3. Wie lauten die Vorteile?

Sehen wir uns zusammenfassend die Vorteile der umfeldbezogenen Kompetenzbewertungsmethode basierend auf spezifischen Situationen näher an:

- Erstens besteht während der Durchführung der Studie und der Ergebnisanalyse kein Interpretationsbedarf.
- Zweitens wird das Risiko, dass der Bewertungsprozess als unabhängig von der Arbeit einer spezifischen Person angesehen wird, beträchtlich reduziert.
- Drittens erhält die getestete Person klare, präzise Informationen hinsichtlich der Erwartungen des Unternehmens.

Kurz gesagt: Mit agilem Kompetenzmanagement basierend auf umfeldbezogener Kompetenzbewertung kann die Effektivität der Entwicklung von Schlüsselkompetenzen beträchtlich erhöht werden.