

# AGILE BASED COMPETENCY MANAGEMENT

ABC Management

Ergebnis 1 / Aktivität 4

**Artikel: Arbeitsumfeld – was versteht man darunter? Art des Umfeldes**

Autor des Artikels

Artur Olszewski

PROFES Polen

Lieferdatum

OKTOBER 2015

Projektpartner





### 1. Die Bedeutung des Umfeldes

Oft genug liefern die klassischen Methoden der Kompetenzbewertung Ergebnisse, aus denen die bewerteten Personen nicht umgehend relevante Lösungen ableiten können. Warum? Die Antwort ist einfach: Diese Methoden berücksichtigen das Umfeld nicht. Das Umfeld ist dabei definiert als unterschiedliche Kontexte, in denen die getesteten Personen agieren. Bei den klassischen Methoden sind die Kompetenzbeschreibungen sehr allgemein gehalten, sodass sie für diverse arbeitsbezogene Situationen passen. Sie sind so vage, dass es schwierig ist, sie für spezifische Positionen in unterschiedlichen Organisationen einzusetzen. Das Arbeitsumfeld ist von entscheidender Bedeutung. In jeder Organisation gibt es Werte und Regeln (oftmals ungeschriebene), die unser Verhalten beeinflussen. Anderen Faktoren sind ebenso wichtig: Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen, Zeitdruck, unterschiedliche Verhaltensweisen, Bonussysteme, etc. Diese Faktoren können dabei helfen, die Mitarbeiterkompetenzen signifikant zu erhöhen oder sie behindern.

### 2. Umfeldbezogene Kompetenzbewertungsmethode

Selbstverständlich spielt bei der umweltbezogenen Kompetenzbewertungsmethode das Umfeld eine wichtige Rolle, welches als die Arbeitsrealität verstanden wird, in welcher der in der Studie zu untersuchende Prozess stattfindet. So agiert z.B. ein Produktionsunternehmen in einem andersartigen Umfeld als ein Gerichtshof oder eine Vertriebsorganisation.

Bei unserer Methode hat jede zu untersuchende Kompetenz ihre eigene Definition, die sehr allgemein gehalten ist. Die „Teambildungskompetenz“ mag beispielsweise folgendermaßen definiert sein:



*Die Teambildungskompetenz ist eine prozessbasierte Kompetenz, die von einem Vorgesetzten eingesetzt wird (für ausgewählte Aktivitäten) und zum Ziel hat, die emotionalen und arbeitsplatzbezogenen Bedürfnisse der Teammitglieder zu befriedigen. Es soll dadurch ein Umfeld geschaffen werden, in dem jedes Teammitglied die für das Team gesetzten Ziele versteht und sich damit identifizieren kann. Die Teammitglieder beachten dabei vorgegebene Normen und Regeln.*

Jede Kompetenz ist in Aspekte unterteilt. Letztere können als die Komponenten einer gegebenen Kompetenz angesehen werden. Bei der „Teambildungskompetenz“ unterscheidet man folgende Aspekte: Standards und Regeln setzen, Vertrauen aufbauen und den Mitarbeitern Aufgaben zuteilen. Jeder Aspekt wird eigens definiert. Im Falle des Aspektes „Standards und Regeln setzen“ kann die Definition folgendermaßen lauten:

*„Von Vorgesetzten aufgestellte Standards und Regeln beziehen sich auf von den Mitarbeitern erwartetes wie auch inakzeptables Verhalten. Normen und Regeln werden vom Team benötigt, um die Funktionsweise der Kooperation im operationalen wie auch im ethischen Bereich sicherzustellen.“*

Das situationsbezogene Umfeld wurde bisher nicht in die Kompetenzanalyse mit einbezogen. - Der Arbeitsplatz hat keinen Einfluss auf die Definition der Kompetenzen und ihrer Aspekte.

Durch die Situationsbeschreibungen - die Fallstudien - wird nun das Umfeld ebenso berücksichtigt. Eine Situationsbeschreibung nimmt auf jeden Aspekt Bezug. - Während der Studie wird jeder Aspekt durch eine Situationsbeschreibung repräsentiert. Jede dieser Beschreibungen ist mit drei Antwortmöglichkeiten versehen. Die Antwortenden sollen dasjenige Verhalten auswählen, das für sie am typischsten ist. - Antworten, die für sie am nahe liegendsten sind (Maximum) und Antworten, mit denen sie am wenigsten anfangen können (Minimum).

Situationsbeschreibungen sind je nach dem Umfeld, für das sie verfasst wurden, stark unterschiedlich. In Produktionsunternehmen sehen die Interaktionen zwischen den Mitarbeitern anders aus als in Vertriebsorganisationen oder Gerichtshöfen.

Sehen wir uns nun spezifische Beispiele näher an.

Betrachten wir die Kompetenz „Kommunikation“ und den Aspekt „Feedback geben“. Im Falle eines Produktionsunternehmens könnte eine Situationsbeschreibung folgendermaßen aussehen:

*Einem Klienten sollten vereinbarungsgemäß 10 Einheiten einer bestimmten Ware zugestellt werden. Sie wurden allerdings nicht angenommen, da 4 von ihnen nicht richtig zusammgebaut waren. Der Klient hat uns darüber informiert, dass er die Lieferung nicht abladen wird, da er die Defekte deutlich sehen kann. Er fordert eine komplette Neulieferung und ist sehr unzufrieden. Diese Situation wurde von einer bestimmten Person in Ihrem Team verursacht. Wie werden Sie die Unterhaltung mit jener Person führen?*

Im Falle einer Vertriebsorganisation:

*Als regionaler Vertriebsleiter haben Sie mit jedem Ihrer Mitarbeiter ein Absatzkonzept für den laufenden Monat erstellt. Nun ist die Hälfte des Monats vergangen und Sie stellen fest, dass Sie noch weit von dem von Ihnen gesetzten Absatzziel entfernt sind. Die von ihren Mitarbeitern*



bisher erzielten Ergebnisse variieren stark. In Ihrem Team gibt es Personen, die beträchtlich hinter den Zielvorgaben liegen. Wie reagieren Sie in einer solchen Situation?

Im Falle des Gerichtshofes könnte die Situationsbeschreibung folgendermaßen aussehen:

*Während Ihrer Abwesenheit hat einer Ihrer Mitarbeiter eine Mitteilung an den Präsidenten des Gerichtshofes gesandt. Es hat sich herausgestellt, dass die Nachricht retourniert wurde, da sie nicht unter Verwendung der richtigen Vorlage erstellt wurde. Der Präsident des Gerichtshofes hat die Mitteilung also bisher noch nicht erhalten. Wie gehen Sie mit Ihrem Untergebenen um?*

All diese Situationen sollen Ihnen dabei helfen, die Ausprägung ähnlicher Kompetenzen und Aspekten zu messen, sie sich aber erheblich vom Inhalt her unterscheiden.

### **3. Wie lauten die Vorteile?**

Sehen wir uns zusammenfassend an, welche Vorteile sich durch die Einbeziehung des Umfeldes in die Kompetenzanalyse ergeben:

- Erstens vermeiden wir es mit dieser Methode, dass die Verhaltensweisen der getesteten Personen interpretiert werden. Wir liefern ihnen ein klares Feedback, das ihnen dabei helfen soll, ihre Kompetenzen zu entwickeln.
- Zweitens vermeiden wir ebenso, dass die getesteten Personen das Feedback bei der Erstellung der Aktionspläne interpretieren. Sie können das erhaltene Feedback direkt auf spezifische Situationen umlegen.
- Drittens hat die umfeldbezogene Kompetenzbewertungsmethode eine ähnliche Dynamik, Glaubwürdigkeit und Effektivität wie die Assessmentcenterstudie. Sie ist ihr gleichwertig, ist aber weniger kompliziert und enger definiert.