

Werkzeug: Kompetenzfeststellung (Kompetenzmatrix & Kompetenzrad)



Inhalt

Ziel und Nutzen	3
Durchführung und Dauer	3
Das Werkzeug kann in folgenden Handlungsfeldern verwendet werden	4
Das Werkzeug anwenden	4
Schritt 1 – Vorbereitende Maßnahmen	5
Schritt 2 – Analyse der arbeitsplatzbezogenen Kompetenzanforderungen (SOLL-Analyse)	7
Schritt 3 – Analyse der personenbezogenen Kompetenzen (IST-Analyse)	9
Schritt 4 – SOLL-IST-Abgleich	13
Schritt 5 – Ableitung von Maßnahmen	17
Entwicklung	18
Impressum	19
Projektbeteiligte	19
Förderung	19

Ziel und Nutzen

Die Arbeit mit Instrumenten zur Kompetenzfeststellung und -entwicklung ist unerlässlich für eine strategische Personalarbeit. Nur mit kompetenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können der wirtschaftliche Erfolg und die Widerstandsfähigkeit (Organisationale Resilienz) eines Unternehmens gesichert werden.

Die Nutzung von Kompetenzmatrix und Kompetenzradar

- gibt einen Überblick über vorhandene Mitarbeiterkompetenzen
- verbessert die Personaleinsatzplanung
- schafft Transparenz in der Personalorganisation
- zeigt konkreten Qualifizierungsbedarf auf.

Als Basis gilt die vorliegende Arbeitsplatzbeschreibung. Die dort aufgelisteten Tätigkeiten und Rahmenbedingungen müssen in entsprechende Kompetenzen „übersetzt“ werden.

Durchführung und Dauer

Da die Kompetenzfeststellung eine wichtige Voraussetzung für strategische Personalentwicklungsentscheidungen ist, sollte sie sorgfältig vorbereitet und umgesetzt werden.

Wichtig hierbei ist eine gemeinsame Umsetzung des Instruments. Es geht nicht nur darum, die Kompetenzanforderungen aus Sicht der Geschäftsführungen bzw. Führungskräfte zu definieren, sondern die Beschäftigten stets mit einzubeziehen.

Die Dauer ist zum einen davon abhängig, ob bereits Arbeitsplatzbeschreibungen im Unternehmen existieren oder nicht. Zum anderen spielt die Größe des Unternehmens eine Rolle: je weniger Beschäftigte, desto geringer ist der benötigte Zeitumfang. Pro Beschäftigten beträgt der Zeitbedarf für Arbeitsplatzbeschreibung und Kompetenzfeststellung ca. **4-6 Stunden**.

Wir empfehlen die Anwendung des Instruments in fünf Schritten:

Schritt 1: Vorbereitende Maßnahmen

Schritt 2: Analyse der arbeitsplatzbezogenen Kompetenzanforderungen (SOLL-Analyse)

Schritt 3: Analyse der personenbezogenen Kompetenzen (IST-Analyse)

Schritt 4: SOLL - IST - Vergleich

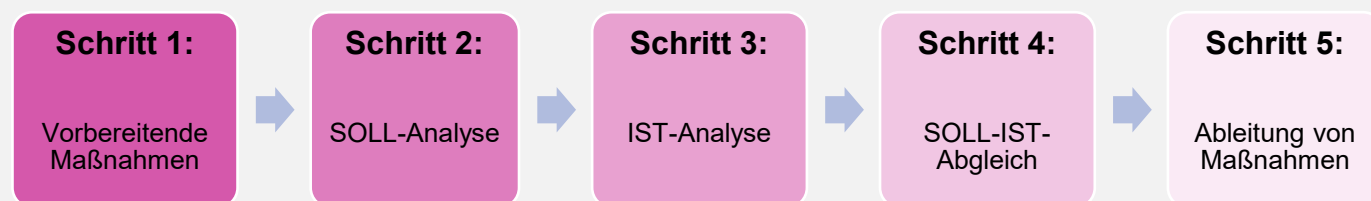
Schritt 5: Ableitung notwendiger Maßnahmen

Das Werkzeug kann in folgenden Handlungsfeldern verwendet werden



Das Werkzeug anwenden

Wir empfehlen, die Bearbeitung des Themas: „Kompetenzfeststellung“ in den fünf schon kurz genannten Schritten umzusetzen:



Schritt 1 – Vorbereitende Maßnahmen

Die Kompetenzfeststellung beruht auf der für jeden Arbeitsplatz vorhandenen Arbeitsplatzbeschreibung. Falls diese noch nicht bzw. nicht vollständig vorliegen oder veraltet sind, sollten sie in Vorbereitung der Kompetenzfeststellung unbedingt erstellt bzw. aktualisiert werden.

Hilfreich ist auch, wenn sich die betrieblichen Akteure in einem partizipativen Prozess im Vorfeld über die Inhalte des Instruments verständigen. Beschäftigte sollten also unbedingt in die Erstellung der Arbeitsplatzbeschreibung einbezogen werden.

Klarheit sollte auch über den Kompetenzbegriff herrschen.

Kompetenzbegriff

Folgende Begriffe werden unterschieden:

- WISSEN bedeutet verknüpfte Informationen, die eine Person befähigen, in einem Kontext Entscheidungen zu treffen und zielgerichtet zu handeln
- KOMPETENZ ist die Fähigkeit und Bereitschaft, auf Grundlage von persönlich gegebenen Voraussetzungen (z.B. Motive, Kenntnisse, physische und psychische Bedingungen) Wissen zur Problemlösung anzuwenden.
- QUALIFIKATION ist der zertifizierte Nachweis des Kompetenz- und/oder Wissenserwerbs.

Als kompetent gelten Personen, die auf der Grundlage von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten aktuell gefordertes Handeln neu generieren können.

Dabei werden unterschiedliche Kompetenzfacetten unterschieden (vgl. INQA-Check Wissen & Kompetenz):

- FACHKOMPETENZ: Kenntnisse und Fertigkeiten in einem Fachgebiet
- PERSONALE KOMPETENZ: Fähigkeit, die eigenen Kompetenzen sowie die eigenen Werte einzuschätzen und zu reflektieren (zum Beispiel Loyalität, Eigenverantwortung, Kritikfähigkeit)
- SOZIALKOMMUNIKATIVE KOMPETENZ: Fähigkeit, mit anderen zu kommunizieren sowie zu kooperieren und dabei die Perspektive des Kommunikationspartners nachvollziehen zu können (zum Beispiel Aufgeschlossenheit, Durchsetzungsfähigkeit, Empathie)
- METHODENKOMPETENZ: Fähigkeit, mit methodischem Wissen Probleme bewältigen zu können (zum Beispiel prozessorientiertes Denken, komplexe Ursachen für Situationen erkennen und Lösungswege finden).

Entscheidung über Form und Methode der Kompetenzfeststellung unter Einbeziehung der Belegschaft

In der Personalarbeit werden unterschiedliche Methoden zur Kompetenzfeststellung praktiziert; hier wird eine mögliche Variante vorgestellt.

Unabhängig davon, für welche Methode man sich entscheidet, ein partizipatives Vorgehen ist für einen erfolgreichen Prozess unerlässlich. D.h. Beschäftigte und Belegschaftsvertretungen (falls existent) sollten von Anfang an in die Entwicklung und Umsetzung der Instrumente einbezogen werden.

Hier bieten sich Betriebsversammlungen bzw. Workshops mit externen Expert*innen an.

Schritt 2 – Analyse der arbeitsplatzbezogenen Kompetenzanforderungen (SOLL-Analyse)

Hier gilt es, die in den Arbeitsplatzbeschreibungen analysierten Anforderungen und Rahmenbedingungen in unterschiedliche fachliche und überfachliche Kompetenzen zu „übersetzen“.

Kompetenzmatrix

Die Kompetenzmatrix ist ein Werkzeug, das es Unternehmen ermöglicht, einen Überblick über notwendige (SOLL) und die beim Beschäftigten vorhandene Kompetenzen (IST) zu erreichen.

Ausgangspunkt für das SOLL ist wie oben bereits erwähnt die **Arbeitsplatzbeschreibung**. Die darin aufgeführten Anforderungen sind so konkret wie möglich in entsprechende Kompetenzen umzusetzen. Dabei sind sowohl die fachlichen als auch die überfachlichen Kompetenzen in die Analyse einzubeziehen. Die einzelnen Kompetenzen sind in der Regel in unterschiedlichen Ausprägungen notwendig. Zur Bewertung werden in der Praxis häufig Skalenwerte verwendet (z.B. 5 = Kompetenz ist hohem Maße notwendig, 1 = Kompetenz ist in geringem Maße notwendig). Wir empfehlen eine Bewertung entsprechend den Kategorien „Einsteiger“, „Könnner“ und „Experte“.

Für die Darstellung wird in der Regel eine tabellarische Übersicht genutzt. Eine Tabelle könnte dann beispielsweise folgendermaßen aussehen:

Kompetenzfacette	Kompetenz	Bewertung Erwünscht (SOLL)
Fachlich	Technische Produktkenntnisse	Könnner
	Kenntnisse des Produkt- und Prozessmanagements	Könnner
	Erweiterte PC-Kenntnisse	Experte
	Englisch in Wort & Schrift	Könnner
	...	
Überfachlich	Teamfähigkeit	Könnner
	Kommunikationsfähigkeit	Könnner
	Prozessorientiertes Denken	Könnner
	...	

Die hier angeführten **Kompetenzen** sind **exemplarisch** und müssen analog diesem Beispiel inhaltlich und in ihren jeweilig notwendigen Ausprägungen den betrieblichen Anforderungen bzw. Gegebenheiten angepasst werden. Sollten Sie unsicher sein, welche Kompetenzen für Ihr Unternehmen bzw. Ihre Beschäftigten notwendig sind, hilft Ihnen sicher ein Blick in die Rahmenlehrpläne der entsprechenden Ausbildungsberufe bzw. in die Berufsbeschreibungen unter <https://web.arbeitsagentur.de/berufenet/> weiter.

Für die Darstellung der in Ihrem Fall benötigten Kompetenzen können Sie für jeden Arbeitsplatz die folgende Tabelle nutzen:

Kompetenzfacette	Kompetenz	Bewertung (Soll)		
		Einsteiger	Könnner	Experte
Fachlich				
Überfachlich				

Schritt 3 – Analyse der personenbezogenen Kompetenzen (IST-Analyse)

Nachdem die arbeitsplatz- bzw. stellenbezogenen Anforderungen geklärt sind, geht es im nächsten Schritt um die Einschätzung der vorhandenen Kompetenzen.

Hier kann es hilfreich sein, auf die Ergebnisse aus bereits stattgefundenen Mitarbeitergesprächen zurückzugreifen (vgl. Werkzeug Mitarbeitergespräche).

Individuelle Analyse

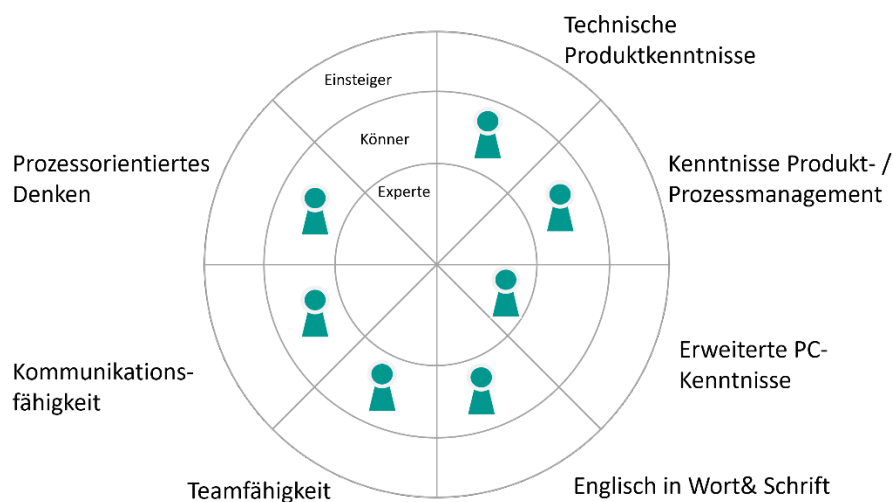
Dazu kann die Tabelle von oben benutzt werden: Statt „Bewertung erwünscht“ steht jetzt „Bewertung vorhanden“.

Kompetenzfacette	Kompetenz	Bewertung Vorhanden (IST)
Fachlich	Technische Produktkenntnisse	Einsteiger
	Kenntnisse des Produkt- und Prozessmanagements	Einsteiger
	Erweiterte PC-Kenntnisse	Könnner
	Englisch in Wort & Schrift	Könnner
	...	
Überfachlich	Teamfähigkeit	Einsteiger
	Kommunikationsfähigkeit	Experte
	Prozessorientiertes Denken	Experte
	...	

Auch hier kann die oben bereits ausgefüllte Tabelle wieder verwendet werden. Übertragen Sie dazu die oben identifizierten Kompetenzen und bewerten Sie jetzt, in welchem Maße die Kompetenzen bei den Personen vorhanden sind, die an den entsprechenden Arbeitsplätzen arbeiten:

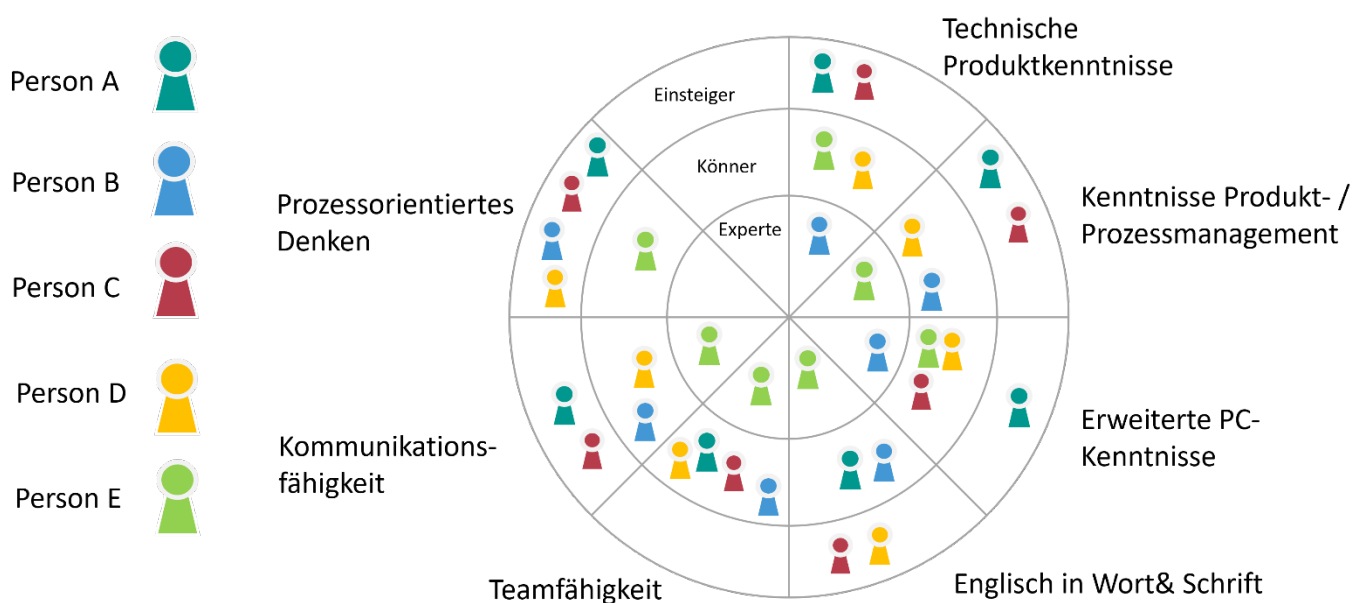
Kompetenzfacette	Kompetenz	Bewertung (IST)		
		Einsteiger	Könnner	Experte
Fachlich				
Überfachlich				

Zur besseren Veranschaulichung der vorhandenen Kompetenzen eignet sich die Visualisierung mit Hilfe des Kompetenzrads:



Team- bzw. Bereichsanalyse

Diese Visualisierung kann auch auf das **Team/eine Abteilung** ausgeweitet werden:



Diese komplexe grafische Darstellung lässt Aussagen dazu zu

- welche Kompetenzen (prozessorientiertes Denken, Kommunikationsfähigkeit ...)
- in welchen Kompetenzstufen (Einsteiger, Könnner, Experte)
- durch welche Beschäftigte (Person A-E)

ausgeprägt sind.

Dadurch wird sichtbar, welche Kompetenzfelder gut und welche weniger gut besetzt sind – in unserem Beispiel weist alles auf einen Qualifizierungsbedarf im prozessorientierten Denken hin. Gleichzeitig wird deutlich, dass Person E ein absoluter Leistungsträger zu sein scheint. Hier gilt es, im Sinne eines Wissensmanagements bzw. Wissenstransfers Maßnahmen zu ergreifen. Sollte Person E die Abteilung/das Unternehmen verlassen, gehen wichtige Kompetenzen verloren.

Schritt 4 – SOLL-IST-Abgleich

Nachdem für die einzelnen Arbeitsplätze die erforderlichen und vorhandenen Kompetenzen festgestellt und benannt worden sind, ist ein Soll-Ist-Abgleich notwendig.

Kompetenzmatrix als Instrument für den SOLL-IST-Abgleich

Auch hier ist eine Kompetenzmatrix ein geeignetes Werkzeug: Sie gibt einen schnellen Überblick über die Anforderungen der Arbeitsaufgabe auf der einen Seite und die vorhandenen Kompetenzen der Stelleninhaber und -inhaberinnen auf der anderen Seite.

Gegenübergestellt wird

- Welche Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe erforderlich sind (SOLL/erwünscht)
- Welche Kenntnisse und Fähigkeiten vorhanden sind (IST/vorhanden).

Kompetenzfacette	Kompetenz	Bewertung	
		erwünscht	vorhanden
Fachlich	Technische Produktkenntnisse	Könnner	Einsteiger
	Kenntnisse des Produkt- und Prozessmanagements	Könnner	Einsteiger
	Erweiterte PC-Kenntnisse	Experte	Könnner
	Englisch in Wort & Schrift	Könnner	Könnner
	...		
Überfachlich	Teamfähigkeit	Könnner	Einsteiger
	Kommunikationsfähigkeit	Könnner	Experte
	Prozessorientiertes Denken	Könnner	Experte
	...		

Tragen Sie jetzt in die unten stehende Tabelle entsprechend dem Beispiel die Soll- und Ist-Bewertung für den jeweiligen Arbeitsplatz und den/die Stelleninhaber/in ein.

Dabei wird deutlich, ob die jeweiligen Stelleninhaber und Stelleninhaberinnen den Anforderungen entsprechen bzw. über- oder unterfordert sind.

Dies kann eine Entscheidungsgrundlage dafür sein, entweder Umbesetzungen in der Abteilung/im Unternehmen vorzunehmen bzw. Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte ins Auge zu fassen, deren Kompetenzen den Anforderungen nicht entsprechen.

Kompetenz-facette	Kompetenz	Bewertung (SOLL)			Bewertung (IST)		
		Einstei-ger	Könn-er	Experte	Einstei-ger	Könn-er	Experte
Fach-lich							
Über-fach-lich							

Um einen Gesamtüberblick über die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen zu erhalten, empfiehlt sich das Ausfüllen der untenstehenden Tabelle.

Zur grafischen Visualisierung schlagen wir die farbliche Markierung der Zellen nach dem Ampelsystem vor:

grün = erfüllt sämtliche Anforderungen (Experte)

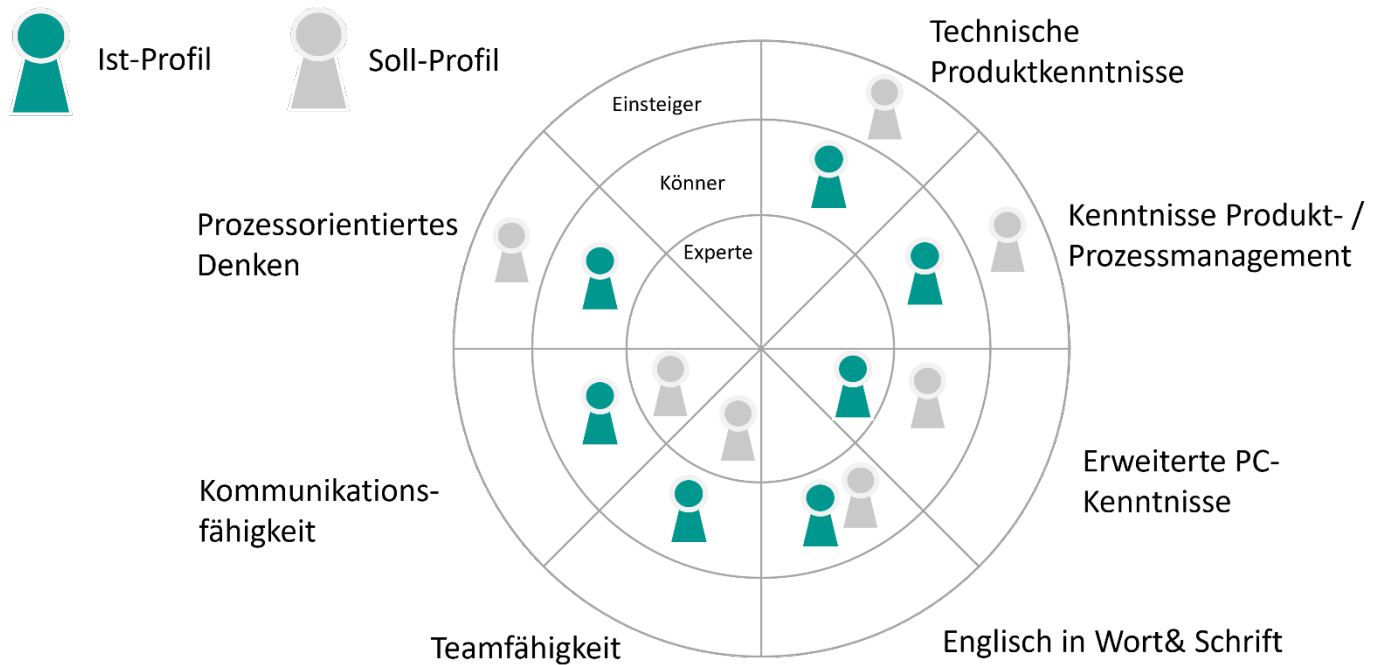
gelb = erfüllt Anforderungen zum Teil (Können)

rot = erfüllt Anforderungen noch nicht (Einsteiger)

[illegible]

Kompetenzrad als Instrument für den SOLL-IST-Abgleich

Das Kompetenzrad bietet auch hier einen schnellen Überblick über vorhandene Abweichungen:



Stimmen SOLL- und IST-Profil überein, ergibt sich kein Handlungsbedarf.

Schritt 5 – Ableitung von Maßnahmen

Stimmen SOLL- und IST-Profil nicht überein, müssen entsprechende Maßnahmen ergriffen werden.

Liegt das IST-Niveau unter den geforderten Anforderungen (Könnerniveau ist notwendig, aber nur Einstiegsniveau vorhanden, so signalisiert dies Handlungsbedarf. Dieser kann entweder bedeuten, dass Stellen umbesetzt werden (müssen), um anforderungsgerecht arbeiten zu können. Die Schlussfolgerung kann aber auch sein, dass geringer Qualifizierte weitergebildet werden.

Die entsprechenden Maßnahmen können in der folgenden Tabelle zusammengefasst werden.

Handlungsplan

Welche Person?	Welche Kompetenz?	Maßnahme?	Bis wann?	Bemerkung

Entwicklung

Das Werkzeug „Kompetenzfeststellung“ wurde im Rahmen dieses Projektes in Anlehnung an folgende Projektergebnisse entwickelt:

- INQA-Broschüre „Interne Potenziale. Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erkennen, nutzbar machen entfalten“
- INQA-Check „Wissen & Kompetenz“.

Darüber hinaus wurde zurückgegriffen auf die Instrumente der Kompetenzmatrix und des Kompetenzrads, die im vom BMAS geförderten Projektes „Modellhafte Etablierung einer Koordinierungsstelle für den Aufbau eines Weiterbildungsverbundes in Berlin-Brandenburg“ entwickelt und erprobt worden sind.

Weiterführende Informationen unter:



Impressum

Projektbeteiligte

Gemeinsam führen folgende Partnerorganisationen das Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ durch:



IHK-Projektgesellschaft mbH Ostbrandenburg:

Sandy Morgen, morgen@ihk-projekt.de



IBBF - Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung e.V.:

Dr. Evelyn Schmidt-Meergans, evelyn.schmidt@ibbf.berlin



d-ialogo e.K.:

Hans-Jürgen Dorr, dorr@d-ialogo.de

Förderung

Das INQA-Experimentierraum-Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ wird über einen Zeitraum von zwei Jahren im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) sowie der Richtlinie „Unternehmen und Verwaltungen der Zukunft: INQA-Experimentierräume“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert sowie durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet.

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

