

Arbeitshilfe Kompetenzmatrix - Vorlagen

Hinweise

Für den aktuellen und zukünftigen Erfolg eines Handwerksbetriebes sind die Kompetenzen des Unternehmers und der Beschäftigten von großer Bedeutung. Auch wenn in Handwerksbetrieben die Mitarbeiter sehr vielseitig einsetzbar sein müssen, können nicht alle Mitarbeiter alle Kompetenzen besitzen. Die Übereinstimmung zwischen erforderlichen und vorhandenen Kompetenzen und für die Arbeit wichtigen Verhaltensweisen ist sowohl für den Betrieb, als auch für jeden einzelnen Mitarbeiter sehr wichtig. Denn Überforderungen infolge unzureichender Kompetenzen führen zu Fehlern und Stress. Als Unternehmer sollten Sie sich deshalb immer wieder die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter vor Augen führen – sowohl beim Personaleinsatz, als auch bei der regelmäßigen Personalentwicklung, also dem systematischen Ausbau der Kompetenzen und der für die Arbeit wichtigen Verhaltensweisen. Hierfür können Sie das Werkzeug Kompetenzmatrix verwenden.

Was ist eine Kompetenzmatrix?

Eine Kompetenzmatrix listet die in einem Unternehmen erforderlichen Kompetenzen (inkl. der für die Arbeit wichtigen Verhaltensweisen) auf und stellt diesen die vorhandenen Kompetenzen der Beschäftigten in Form einer Matrix gegenüber. Sie schafft dadurch Transparenz sowohl hinsichtlich der erforderlichen Kompetenzen, als auch der vorhandenen Kompetenzen jedes einzelnen Mitarbeiters. Die Grundstruktur einer Kompetenzmatrix zeigt Abbildung 1.

Kompetenzmatrix als Werkzeug der strategischen Kompetenzentwicklung

Im Rahmen der strategischen Kompetenzentwicklung, die Teil der strategischen Betriebsführung eines Handwerksbetriebes ist, geht man von den *zukünftig erforderlichen Kompetenzen der Beschäftigten* aus. Diese können mit Hilfe der Landkarte „Soll-Kompetenzen“ (siehe Arbeitshilfe „Landkarte „Soll-Kompetenzen“ – Handlungsanleitung für Unternehmer zum Ableiten der zukünftig erforderlichen Kompetenzen“) ermittelt werden. Diese „Zukunftskompetenzen“ werden den vorhandenen Kompetenzen jedes einzelnen Mitarbeiters in einer entsprechenden Kompetenzmatrix gegenübergestellt. Ein Beispiel zeigt Abbildung 2. Aus den Ergebnissen lassen sich dann entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen ableiten



Diese Arbeitshilfe ist Teil der Publikation: Osranek, R., et al. (Hrsg.) (2015): Regionale Innovationsallianzen im Handwerk: Ein innovatives Format der Betriebsberatung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels - Leitfaden für Berater im Handwerk. Karlsruhe: medialogik.

Siehe www.innodeal.de

Firmenlogo	Kompetenzmatrix											
	Kompetenzen (inkl. der für die Arbeit wichtigen Verhaltensweisen)											
Kompetenzen Mitarbeiter	MA 1	MA 2	MA 3	MA 4	MA 5	MA 6	MA 7	MA 8	MA 9	MA 10
	a) Beherrschen der Tätigkeiten vor Ort Bewertung: 2 = selbstständig; 1 = mit Hilfestellung; 0 = gar nicht; - = nicht zutreffend / nicht bewertbar											
•												
•												
•												
•												
•												
•												
• ...												
b) Beherrschen organisatorischer Aufgaben Bewertung: 2 = selbstständig; 1 = mit Hilfestellung; 0 = gar nicht; - = nicht zutreffend / nicht bewertbar												
• ...												
• ...												
• ...												
• ...												
• ...												
• ...												
c) Beherrschen dispositiver Tätigkeiten Bewertung: 2 = selbstständig; 1 = mit Hilfestellung; 0 = gar nicht; - = nicht zutreffend / nicht bewertbar												
• ...												
• ...												
• ...												
• ...												
• ...												
d) Zusatzqualifikationen ☒ Bewertung: 1 = vorhanden; 0 = nicht vorhanden; - = nicht erforderlich												
• ...												
• ...												
• ...												
• ...												
• ...												
e) Besondere Kenntnisse Bewertung: 2 = selbstständig; 1 = mit Hilfestellung; 0 = gar nicht; - = nicht zutreffend / nicht bewertbar												
• ...												
• ...												
• ...												
• ...												
Für die Arbeit wichtige Eigenschaften und Verhaltensweisen Bewertung: 1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = zu verbessern; 4 = dringend zu verbessern; - = nicht bewertbar												
• ...												
• ...												
• ...												
• ...												
• ...												
• ...												
• ...												

Abb. 1: Grundstruktur einer Kompetenzmatrix

Firmenlogo		Kompetenzmatrix: Einschätzung des direkten Vorgesetzten/Chefs ⇨ IST und SOLL Selbsteinschätzung des Mitarbeiters ⇨ IST																							
		MA 1		MA 2		MA 3		MA 4		MA 5		MA 6		MA 7		MA 8		MA ...		Azubi 1		Azubi 2			
		Führung	MA	Führung	MA	Führung	MA	Führung	MA	Führung	MA	Führung	MA	Führung	MA	Führung	MA	Führung	MA	Führung	MA	Führung	MA	Führung	MA
Kompetenzen		Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll
a) Beherrschten der Tätigkeiten vor Ort		Bewertung: 2 = selbstständig; 1 = mit Hilfestellung; 0 = gar nicht; - = nicht zutreffend / nicht bewertbar																							
• Kundenberatung Bad		0	1	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Kundenberatung Naturstein		0	0	1	0	0	1	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Kundenberatung Fliesen		0	2	2	0	1	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• bei Kunden Mehraufträge generieren		0	1	2	1	0	0	1	1	0	0	2	1	0	0	2	1	0	1	2	1	0	0	1	
• Kundenanfrage...		0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	
• Ausstellung betreuen		0	1	2	1	0	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
• Verlegearbeiten		-	-	-	-	0	1	2	2	0	1	2	2	0	1	2	2	0	1	2	2	0	1	2	
• ...																									
b) Beherrschten organisatorischer Aufgaben		Bewertung: 2 = selbstständig; 1 = mit Hilfestellung; 0 = gar nicht; - = nicht zutreffend / nicht bewertbar																							
• Tagesablaufplan erstellen		-	-	-	-	-	-	0	1	2	2	0	1	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
• Materialbedarf ermitteln		0	2	2	0	0	1	2	1	0	1	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
• Kollegen einweisen		0	0	2	0	0	0	2	1	0	0	2	1	0	1	2	1	-	-	-	-	-	-	-	
• Azubis einweisen		0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0		
• ...																									
c) Beherrschten dispositiver Tätigkeiten		Bewertung: 2 = selbstständig; 1 = mit Hilfestellung; 0 = gar nicht; - = nicht zutreffend / nicht bewertbar																							
• Arbeitsvorbereitung		0	2	2	0	1	2	1	0	1	2	1	0	1	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	
• Baustellenaufwicklung		-	-	-	-	0	1	2	1	0	0	2	1	0	0	2	1	-	-	-	-	-	-	-	
• ...																									
d) Zusatzqualifikationen		Bewertung: 1 = vorhanden; 0 = nicht vorhanden; - = nicht erforderlich																							
• Führerschein Klasse ...		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
• Ersthelfer		0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
• Staplerschein		0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
• ...																									
e) Besondere Kenntnisse		Bewertung: 2 = selbstständig; 1 = mit Hilfestellung; 0 = gar nicht; - = nicht zutreffend / nicht bewertbar																							
• Ladungssicherung		-	-	-	-	0	1	2	1	0	1	2	1	0	0	2	1	0	0	2	1	0	0	2	
• Maschinenwartung		-	-	-	-	0	2	2	0	0	2	1	0	0	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	
• ...																									
Eigenschaften und Verhaltensweisen		Bewertung: 1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = zu verbessern; 4 = dringend zu verbessern; - = nicht bewertbar																							
• Zuverlässigkeit		0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	
• Pünktlichkeit		0	2	1	1	1	0	2	1	2	0	3	1	2	0	2	1	2	0	2	1	2	0	2	
• zügig arbeiten		0	2	1	2	0	2	1	1	0	2	1	1	0	2	1	2	0	2	1	2	0	2	1	
• vorausschauend denken		0	2	1	2	0	2	1	1	0	3	1	2	0	3	1	2	0	3	1	2	0	3	1	
• ...																									

Abb. 2: Auszug aus einer ausgefüllten Kompetenzmatrix
 Der Handwerksbetrieb hat hier seine Mitarbeiter gebeten, die eigenen IST-Kompetenzen selbst einzuschätzen.

So gehen Sie vor:

Wir empfehlen Ihnen wie folgt vorzugehen:

- (1) Tragen Sie die *zukünftig erforderlichen Kompetenzen der Beschäftigten* (die „Zukunftskompetenzen“) aus der Landkarte „Soll-Kompetenzen“ in die Kompetenzmatrix ein.
- (2) Bewerten Sie als Chef ggf. zusammen mit Ihren Führungskräften (sofern vorhanden),
 - inwieweit jeder Ihrer Mitarbeiter diese Zukunftskompetenzen bereits besitzt → IST-Kompetenzen und
 - inwieweit jeder Ihrer Mitarbeiter diese Zukunftskompetenzen in Zukunft besitzen sollten → SOLL-Kompetenzen
 - tragen Sie die Ergebnisse in das Formblatt 1 „Kompetenzmatrix - Einschätzungen der Führung“ ein.
- (3) Bitten Sie jeden Beschäftigten eine Selbstbewertung der Zukunftskompetenzen vorzunehmen.
 - Weisen Sie die Mitarbeiter kurz ein und teilen Sie das Formblatt 3 „Einschätzung der eigenen Kompetenzen - Vorlage zur Mitarbeiterbefragung“ aus.
 - Bitten Sie die Mitarbeiter das Formblatt innerhalb einer festgelegten Zeit (z. B. einer Woche) ausgefüllt abzugeben.
- (4) Fassen Sie die Ergebnisse der beiden Einschätzungen im Formblatt 4 „Kompetenzmatrix – IST-SOLL-Vergleich“ zusammen.
- (5) Leiten Sie – beispielsweise in einem Personalentwicklungsgespräch (siehe Arbeitshilfe Leitfaden „Führen von Personalentwicklungsgesprächen“) – mit jedem Mitarbeiter entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen ab und vereinbaren Sie diese.

Formblätter

Zur Anwendung des Werkzeuges „Kompetenzmatrix“ stehen Ihnen folgende Formblätter in Form von Excel-Dateien zur Verfügung:

- Formblatt 1 „Kompetenzmatrix - Einschätzungen der Führung“
- Formblatt 2 „Kompetenzmatrix - Selbsteinschätzung der Mitarbeiter - gesamt“
- Formblatt 3 „Einschätzung der eigenen Kompetenzen - Vorlage zur Mitarbeiterbefragung“
- Formblatt 4 „Kompetenzmatrix – IST-SOLL-Vergleich“

Die Formblätter stehen auf den Websites www.innodeal.de sowie www.fitdeh.de zum Download bereit.