

## 6.7.4 Managementinstrument: Erarbeitung einer Kompetenzmatrix

Die Kompetenzmatrix zeigt die Verteilung der Kompetenzen in einem Team, einem Fachbereich oder der gesamten Organisation (in Anlehnung an North et al., 2018, S. 215f.). In einer tabellarischen Übersicht (vgl. Tabelle 18) lassen sich die erforderlichen Kompetenzen mit den Mitarbeitenden abgleichen, sodass deutlich wird, ob relevante Kompetenzen ausreichend abgedeckt sind oder ob neue Kompetenzen systematisch aufgebaut werden müssen. Gehen Sie zur Erarbeitung einer Kompetenzmatrix wie folgt vor:

1. Bestimmen Sie gemeinsam im Team bzw. der Arbeitsgruppe die für den jeweiligen Tätigkeitsbereich erforderlichen Kompetenzen. Berücksichtigen Sie dabei sämtliche Kompetenzdimensionen, also personale, aktivitäts- und umsetzungsorientierte, fachlich-methodische sowie sozial-kommunikative Kompetenzen. In dieser Phase hat sich die Arbeit mit Moderationskarten und einer Pinnwand bewährt, da Sie bei der Sammlung der Kompetenzen sowie bei der Zuordnung zu der jeweiligen Kompetenzdimension flexibel sind.
2. Nun beurteilen zunächst alle Beteiligten selbst, wie stark die betrachtete Kompetenz bei ihr oder ihm ausgeprägt ist. Bei der Beurteilung der Ausprägung der Kompetenz können Sie zurückgreifen auf die vorgestellte Unterscheidung in Kenner/Kennerin, Könnner/Könnnerin und Experte/Expertin; oder Sie verwenden verschiedene Symbole und/oder Farben, um die Kompetenzausprägung zu illustrieren.
3. Anschließend werden Selbst- und Fremdeinschätzung miteinander diskutiert und abgestimmt. Möglicherweise verändern sich an dieser Stelle im Prozess die Einschätzungen noch.
4. Bringen Sie die Kompetenzmatrix in Form, z. B. als (Excel-)Tabelle, und analysieren Sie gemeinsam, ob die erforderlichen Kompetenzen ausreichend vorhanden sind oder ob eine Kompetenzentwicklung nötig ist.
5. Vereinbaren Sie miteinander, in welchem Rhythmus die Matrix gemeinsam erneut angesehen und aktualisiert wird. Eine Aktualisierung ist in zwei Richtungen wichtig: Gibt es weitere Kompetenzen, die für die erfolgreiche Leistungserbringung notwendig sind? Hat sich die Kompetenzeinschätzung mit Blick auf einzelne Mitarbeitende verändert?

**Tabelle 18:** Beispiel einer Kompetenzmatrix

	Sarah B.	Jan T.	Sven A.	Birgit U.	Susanna H.
<i>Personale Kompetenzen</i>					
Analyse- und Problemlösefähigkeit	Könnnerin	Experte	Könnner	Expertin	Könnnerin
systemisches Denken	Könnnerin	Könnner	Kenner	Expertin	Könnnerin
Kreativität	Könnnerin	Könnner	Könnner	Könnnerin	Könnnerin
<i>Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen</i>					
Selbstorganisationsfähigkeit	Expertin	Kenner	Kenner	Expertin	Kennerin
Verantwortungsübernahme	Expertin	Könnner	Könnner	Expertin	Könnnerin
Ergebnisorientierung	Expertin	Kenner	Kenner	Könnnerin	Könnnerin

	Sarah B.	Jan T.	Sven A.	Birgit U.	Susanna H.
<i>Sozial-kommunikative Kompetenzen</i>					
Kooperationsfähigkeit	Könnenin	Experte	Können	Expertin	Expertin
Wertschätzung	Könnenin	Experte	Kenner	Könnenin	Könnenin
Führungsfähigkeit	Expertin	Experte	Kenner	Könnenin	Könnenin
<i>Fachlich-methodische Kompetenzen</i>					
konzeptionelle Fertigkeiten	Könnenin	Können	Können	Könnenin	Könnenin
sozialräumliche Kenntnisse	Kennerin	Experte	Experte	Könnenin	Könnenin
systemische Beratung	Könnenin	Experte	Können	Könnenin	Könnenin

Vertikal lässt sich an der Kompetenzmatrix das Kompetenzprofil einzelner Mitarbeitender ablesen. Horizontal wird erkennbar, wie gut die jeweilige Kompetenz im Team oder – je nach Bezugspunkt – in der gesamten Organisation abgedeckt ist. Sinnvoll ist es, Mindeststandards festzulegen, wie viele Mitarbeitende pro Team oder Fachbereich über welche Kompetenzen in welcher Ausprägung verfügen sollten, und dies zur Grundlage der Personalentwicklung zu machen.