



Rezension zu Kauffeld, S. & Paulsen, H. (2018). Kompetenzmanagement in Unternehmen. Kompetenzen beschreiben, messen, entwickeln und nutzen

Stuttgart: Kohlhammer. 259 Seiten, 25,99 €, ISBN 978-3-17-030197-9

Daniel Spurk¹

Online publiziert: 25. Februar 2019
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Die Arbeitswelt verändert sich ständig – aktuelle Herausforderungen für Unternehmen bestehen in der rasanten Entwicklung neuer Technologien, einem damit verbundenen hohen Innovationsdruck und der wachsenden Konkurrenz in Form schneller, agiler Start-Ups. Doch auch Beschäftigte bekommen die Veränderungen zu spüren: die Grenzen zwischen Freizeit und Arbeit sind fließend, zudem müssen Mitarbeiter der Anforderung gerecht werden mit den Veränderungen Schritt zu halten und ihre Fähigkeiten immer weiter zu entwickeln. Ein gut durchdachtes Kompetenzmanagement unterstützt Unternehmen die notwendigen Kompetenzen zu identifizieren, im Unternehmen aufzubauen und zu entwickeln. In ihrem Buch zeigen Simone Kauffeld und Hilko Paulsen auf wie ein modernes und gleichzeitig anspruchsvolles Kompetenzmanagement aussehen kann. Sie gehen dabei sowohl auf die inhaltliche Gestaltung solch eines Kompetenzmanagementsystems angepasst an aktuelle Herausforderungen ein, als auch auf die wesentlichen Schritte bei der Umsetzung. Die Arbeit der Autoren bezieht sich auf aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse und berücksichtigt gleichzeitig die praxis-spezifischen Anforderungen, indem sie Theorien anschaulich anhand eines Beispiels erläutern und mit Handlungsempfehlungen unterfüttern.

Im ersten Kapitel wird erläutert, warum das Kompetenzmanagement in der modernen Arbeitswelt so wichtig ist. So sind Kompetenzen eine wertvolle Ressource, deren Entwicklung sich im Erfolg von Unternehmen und Mitarbeitern niederschlagen kann. Die Autoren führen den Begriff „Kompetenz“ ein und grenzen ihn von verwandten Begriffen

ab und legen mit ihrer Analyse der Bedeutung eines modernen Kompetenzmanagements in der digitalisierten Welt die Basis für die kommenden Kapitel.

Im zweiten Kapitel wird aufbauend genauer darauf eingegangen wie Kompetenzmanagementsysteme entwickelt und implementiert werden. Dabei werden zwei unterschiedliche Vorgehensweisen vorgestellt. Klassischerweise entsteht das Kompetenzmanagement in einem langwierigen Top-Down-Prozess bei dem Organisationsstrategie, Kompetenzentwicklung und HR-Instrumente miteinander verknüpft werden. Für die Autoren stellt jedoch ein agiler Ansatz, die zeitgemäße Antwort auf die aktuellen Herausforderungen dar. Er ermöglicht ein schnelles Anlaufen des Kompetenzmanagements und eine stärkere, flexiblere Einbindung von Mitarbeitern und Führungskräften in die Konzeption. Eine Gegenüberstellung der beiden Ansätze erlaubt dem Leser den direkten Vergleich. Abschließend wird das genaue Vorgehen bei der Implementierung erläutert, die für den Anwender anschaulich aufbereitet ist.

Die Nutzung, Anpassung und Entwicklung von Kompetenzmodellen wird in Kapitel drei umfangreich beschrieben und stellt einen der Schwerpunkte in diesem Buch dar. Dies ist darin begründet, dass ein gutes Kompetenzmodell ein wesentlicher Bestandteil eines gelungenen Kompetenzmanagements ist. Eine Möglichkeit die hohe Investition bei der Entwicklung eines Kompetenzmanagementmodells zu verringern, ist die Verwendung generischer Kompetenzmodelle. Daher wird in dem Buch auch besonders auf entsprechende Beispiele eingegangen. Darüber hinaus wird auf bereits bestehende Modelle verwiesen, auf die Praktiker zurückgreifen können. Anschließend wird detailliert auf die einzelnen Schritte bei der Entwicklung eines Kompetenzmodells eingegangen, jeweils versehen mit entsprechenden Praxistipps.

✉ PD Dr. Daniel Spurk
daniel.spurk@psy.unibe.ch

¹ Universität Bern, Bern, Schweiz

In Kapitel vier wird der, neben Kompetenzmodellen, zweite wichtige Bestandteil des Kompetenzmanagements vorgestellt – die Kompetenzmessung. Anforderungen an Kompetenzmessungen sind ein gutes Kompetenzverständnis des Anwenders, die Berücksichtigung der psychometrischen Gütekriterien, sowie eine gleichzeitige Praktikabilität des Verfahrens. Praktikabilität ist gegeben durch Relevanz, Akzeptanz, Fairness, Ökonomie und Anwendungsbreite. Die anschließende Erläuterung der verschiedenen Arten der Kompetenzmessung gibt einen guten Überblick über die Verfahrensmöglichkeiten. In Kapitel fünf wird besonders auf den Nutzen und die Potenziale sowie die Anforderungen von IT-gestützten Instrumenten im agilen Kompetenzmanagement eingegangen.

Kapitel sechs beschreibt die Entwicklung von Kompetenzen durch formales (geplant, organisiert, beabsichtigt), non-formales (eher organisiert, beabsichtigt) und informelles (nicht organisiert, nicht bewusst) Lernen. Organisationen haben die Möglichkeit für jede Lernform entsprechende Voraussetzungen zu schaffen. Das Kapitel ist angereichert mit vielen Ideen für Maßnahmen, mit denen die jeweilige Lernmöglichkeit gestaltet werden kann.

Die Anerkennung von Kompetenzen stellt eine Herausforderung dar, insbesondere wenn sie durch informelles oder non-formales Lernen erworben wurden. Deshalb geht Kapitel sieben darauf ein wie die Anerkennung von Kompetenzen sichergestellt werden kann – durch Dokumentationen und auf Ebene des Arbeitsgebers, Arbeitsmarktes und Bildungssysteme.

Abgerundet wird das Buch mit Kapitel acht, das die Zukunft des Kompetenzmanagements umreißt. Angeschnitten werden die Themen „Kompetenzmanagement in vernetzten und digitalisierten Arbeitswelten“, sowie „Kompetenzmanagement und Gesundheit“.

Das Buch „Kompetenzmanagement in Unternehmen“ richtet sich an in der Praxis tätige Personalerinnen und Personaler sowie Beraterinnen und Berater – gerade in kleinen und mittleren Unternehmen. Verschiedene theoretische und konzeptionelle Ansätze sowie für den Themenkomplex relevante empirische Arbeiten werden integriert dargestellt. Gleichzeitig werden Handlungsempfehlungen mit einem starken Anwendungsfokus abgeleitet. Der Spagat zwischen fundierter theoretischer Verankerung und Praxisnähe gelingt vor allem durch die vielen Exkurse und Kästen, die helfen „schnell ins Lesen zu kommen“. Das Buch schlägt eine Brücke zwischen wissenschaftlicher Fundierung und praktischer Anwendung.

Dadurch liefert dieses Buch wertvolle Impulse für alle Praktiker, die ein eigenes Kompetenzmanagement aufbauen oder verbessern wollen.

PD Dr. Daniel Spurk ist Dozent für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Bern, Schweiz. Seine Forschungstätigkeiten liegen unter anderem im Bereich der Karriereentwicklung. Er ist neben der Forschung auch in der Lehre und in der Praxis zu karriererelevanten Themen aktiv. Zudem ist er Mitglied mehrerer Editorial Boards internationaler Fachzeitschriften zum Thema (European Journal of Work and Organizational Psychology, Journal of Career Development, Journal of Vocational Behavior).