

# Testgelesen: Neue Bücher zum Thema Kompetenzmanagement

Über welche Kompetenzen verfügen Mitarbeiter? Wie lassen sich die Potenziale transparent machen? Und wie können Fähigkeiten und Fertigkeiten dazu beitragen, strategische Unternehmensziele zu verwirklichen? Antworten auf diese Fragen wollen vier Bücher zum Thema Kompetenzmanagement liefern. Wie kompetent die Autoren auf diesem Gebiet sind, beurteilen die Testleser von managerSeminare.

► **Sven Grote, Simone Kauffeld, Ekkehart Frieling (Hrsg.): Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele.** Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2006, 286 S., 49, 95 Euro.

Im ersten Teil des Buches „Kompetenzmanagement“ erläutern die drei Herausgeber sowie weitere Autoren zunächst den Begriff der Kompetenz und ihre Bedeutung im Wettbewerb. Anschließend geben sie einen Überblick über das Kompetenzmanagement, nennen Gründe für die Einführung von Kompetenzmanagement-Systemen im Unternehmen und beleuchten den aktuellen Stand der wissenschaftlichen Diskussion. Zudem beschreiben sie theoretisch fundiert wie pragmatisch erhellend die typischen Phasen, Vorgehensweisen und Stolpersteine bei der Einführung eines Kompetenzmanagement-Systems. Im zweiten Teil des Buches schildern Prozess-Verantwortliche aus zehn Unternehmen vom mittelständischen Unternehmen mit 850 Mitarbeitern bis zum Großkonzern ihre konkreten Vorgehensweisen und Erfahrungen bei der Implementierung eines Kompetenzmanagements. Das ist mit Sicherheit der für HR-Praktiker wertvollste Teil des Buches. Insgesamt liegen die Stärken des Buches eindeutig in der strukturierten Darstellung

aller relevanten Informationen zum Thema und in der Verbindung von Theorie und Praxis.

*Michael Schmidt* ■

► **Walter Jochmann, Sascha Gechter (Hrsg.): Strategisches Kompetenzmanagement.** Springer, Berlin 2006, 214 S., 39, 95 Euro.

Der Sammelband „Strategische Kompetenzentwicklung“ ist in einen Theorieteil mit vier Aufsätzen und einen Praxisteil mit acht Aufsätzen untergliedert. Die Autoren sind Unternehmensberater, Personaler und Wissenschaftler, die in ihren Aufsätzen das Thema Kompetenzmanagement aus ihrem speziellen Blickwinkel betrachten. Da die Herausgeber auf eine Einleitung verzichtet haben, wirken die verschiedenen Belege und Plädoyers für die Notwendigkeit einer strategischen Kompetenzentwicklung unsystematisch angeordnet. Auch wird die Praxis des Kompetenzmanagements in den Beiträgen unterschiedlich stark beleuchtet, etwa anhand von Beispielen aus den Häusern Porsche, RWE und Dresdner Bank. Aber in jedem Aufsatz finden sich theoretische Aspekte und Herleitungen. Erörtert werden in den einzelnen Beiträgen neben den Topics Nachfolge- und Personalent-

wicklung auch Themen wie Unternehmenswerte und Unternehmenskultur sowie Führungs- und Unternehmensleitlinien – Themen, die für das Managen von Kompetenzen relevant sind. Kurzum: Der Sammelband stellt nicht nur eine Reihe von Unternehmensbeispielen vor, sondern bietet Vielfalt, fachliche Orientierung und Versiertheit.

*Sabine Pihl* ■

► **Georg Schreyögg, Peter Conrad (Hrsg.): Management von Kompetenz.** Gabler, Wiesbaden 2006, 298 S., 64 Euro.

Eine anspruchsvolle Zusammenstellung aktueller Forschungsergebnisse zum Thema Kompetenzmanagement, das verspricht der 16. Band der Reihe Managementforschung, den Georg Schreyögg und Peter Conrad herausgegeben haben. Und die beiden Ökonomen halten ihr Wort, denn sie legen eine mit fachlichen und theoretischen Informationen gespickte Artikelsammlung vor. Die Sammlung fordert vom Leser hohe Konzentration sowie die Bereitschaft, sich auf wirtschaftswissenschaftliche Denkweisen einzulassen. In acht Beiträgen werden bewährte Kompetenzmodelle vorgestellt bzw. neue Konzepte entwickelt. Es werden Begrifflich-

## Die Testleser:



Dipl. Kaufmann **Michael Schmidt** berät, coacht und trainiert in deutscher, englischer und spanischer Sprache in den Bereichen Führung, Kommunikation und konstruktive Konfliktregelung sowie Teamentwicklung. Kontakt: info@schmidt-spielberg.de

**Sabine Pihl** ist Personalentwicklerin in Berlin. Ihre Aufgaben sind Diagnose, Konzeption, Beratung und Evaluation zielgruppenbezogener Personalentwicklungsmaßnahmen. Weitere Arbeitsschwerpunkte sind Trainings zu den Themen Moderation und Präsentation. Kontakt: Sabine.Pihl@berlin.de

**Katrin Quappen** lebt und arbeitet als selbstständige Trainerin und Coach in Köln. Die Diplom-Psychologin berät Unternehmen im Bereich Führung, Nachwuchsförderung und Personalauswahl. Zudem unterstützt sie Einzelpersonen durch berufsbezogene Coachings und Karriereberatungen. Kontakt: kontakt@katrinquappen.de

Diplom-Kaufmann **Michael Wilhayn** ist Organisationsentwickler bei der Sachsen LB in Leipzig. Seine Themenschwerpunkte sind u.a. Change-Management, Organisationsentwicklung und -beratung, sowie Konfliktmanagement und Mediation. Kontakt: michael.wilhayn@sachsenlb.de

keiten entwirrt, sortiert und systematisiert. Und die Beiträge untersuchen theoretisch und empirisch die Wirkungsbeziehungen zwischen Kompetenzen. Allen Arbeiten gemeinsam ist die Sicht, dass Kompetenzmanagement den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens auf dem Markt sichert. Einer Autorin gelingt es besonders gut, den praktischen Bezug zur Arbeitswelt herzustellen: Daniela Rastetter erläutert u.a., was sich hinter dem Begriff Kompetenz sowie sorgfältig entwickelten Kompetenzmodellen verbirgt und welche Vorteile ein kompetenzbasiertes Human Resources Management bietet. Ebenfalls gelungen ist der Beitrag von Arno Rolf: Er klärt die Frage, warum Orientierungskompetenz bzw. Orientierungswissen zukünftig immer wichtiger wird.

*Katrin Quappen* ■

► **Robert J. Zaugg (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmanagement. Durch Kompetenz nachhaltig Werte schaffen.** Haupt, Bern, Stuttgart, Wien 2006, 521 S., 38,50 Euro.

Robert J. Zaugg gibt mit dem „Handbuch Kompetenzmanagement“ eine Festschrift zu Ehren des 60. Geburtstages von Norbert Thom heraus. Die 46 Beiträge sind inhalt-

lich den Themen Management-, Organisations-, und Personalkompetenz sowie Kompetenzmanagement, Innovations- und Wissenskompetenz zugeordnet. Eine erste Übersicht vermittelt eine Kompetenzlandkarte, die die Beiträge strukturiert. Gleichzeitig zeigt sie aber auch das Grunddilemma: Der Titel „Handbuch Kompetenzmanagement. Durch Kompetenz nachhaltig Werte schaffen“ suggeriert Überblick, Vollständigkeit und praktische Relevanz. Leider treffen diese Annahmen nicht zu. Trotzdem: Das Buch ist gut! Seine Vielseitigkeit, seine Aktualität und sein Witz begeistern. Hervorzuheben ist etwa Rolf Wunderers Beitrag „Unternehmerische Schlüsselkompetenz in Management und Märchen“. Zudem gibt es Beiträge, die die Praxis des Kompetenzmanagements mit dem notwendigen theoretischen Hintergrund anreichern, z.B. die Beiträge „Organisationale Energie“ und „Führen und Entwickeln einer Wissenskultur“. Daneben wenden sich Ausführungen zu den klassischen Themen „Vertrauen und Kontrolle“ sowie „Führung und Gerechtigkeit“ direkt an den Praktiker.

*Michael Wilhayn* ■

**Die Beurteilungen im Einzelnen – siehe nächste Seite!** ►

	<b>Kompetenzmanagement Grundlagen und Praxisbeispiele</b> 	<b>Strategisches Kompetenzmanagement</b> 	<b>Management von Kompetenz</b> 
<b>Gehalt</b>	<p>Das Buch enthält viele, gut aufbereitete theoretische und praktische Informationen und Beispiele.</p> <p style="text-align: right;">■ ■ ■ ■ ■</p>	<p>Jeder Aufsatz nähert sich dem Themenfeld auf spezielle Weise. Das ist interessant, denn es lässt Definitionsspielräume und Gestaltungsmöglichkeiten in Sachen Kompetenzmanagement zu. Bedauerlicherweise fehlt jedoch eine Einführung in das Themenfeld und eine vollständige Autorenliste.</p> <p style="text-align: right;">■ ■ ■ ■ □</p>	<p>Da es sich um wissenschaftliche Beiträge handelt, ist die Informationsdichte sehr hoch. Jeder Artikel ist ein in sich geschlossener Text, der zwischen 20 und 40 Seiten umfasst. Redundant sind die Inhalte nicht. Aus Sicht des Praktikers sind die Informationen jedoch zu komplex, denn sie lassen sich nicht ohne Weiteres in die Praxis übertragen.</p> <p style="text-align: right;">■ ■ ■ ■ □</p>
<b>Visuelle Gestaltung</b>	<p>Die Sammlung enthält zahlreiche informative Übersichten und Schaubilder. Und der Text ist optisch gut gegliedert.</p> <p style="text-align: right;">■ ■ ■ ■ □</p>	<p>Die visuelle Gestaltung des Textes ist gut gewählt. Vielfältige Abbildungen und Grafiken lockern den Text auf, bieten aber teilweise zu viel Information. Ein anderes Manko: Einige Autoren haben ihre kompletten Vortragsfolien abgebildet, die nur schwer zu entziffern sind.</p> <p style="text-align: right;">■ ■ ■ ■ □</p>	<p>Die kleine Schrift, die große Textmenge auf jeder Seite und die Komplexität der Abbildungen laden nicht gerade zum Schmökern ein. Der Leser wird auch nicht durch die grafische Aufbereitung in den Text gezogen. Denn Abbildungen und Zeichnungen unterstreichen zwar die Inhalte des Textes, sind aber selbst meist kompliziert und schwer verständlich.</p> <p style="text-align: right;">■ ■ ■ ■ □</p>
<b>Struktur/ Gliederung</b>	<p>Die Struktur ist sehr übersichtlich und sehr gut nachvollziehbar.</p> <p style="text-align: right;">■ ■ ■ ■ □</p>	<p>Das thematisch nicht gegliederte Inhaltsverzeichnis ist die einzige Führung des Lesers durch den Sammelband. Die Auswahl der Themen und Autoren erscheint dadurch willkürlich. Da zudem einige Autoren zu Beginn ihres Beitrages nicht über ihr Ziel informieren, ist querlesen schwierig.</p> <p style="text-align: right;">■ ■ ■ ■ □</p>	<p>Jeder Beitrag besteht aus einer Zusammenfassung, einem englischen „Abstract“, einer Ausführung mit zwei bis fünf Kapiteln, einem Fazit und einem Literaturverzeichnis. So erhält der Leser einen schnellen Überblick. Auch der Querleser kommt auf seine Kosten: Die abschließenden Resümees etwa ermöglichen Einblick in die relevanten wissenschaftlichen Trends.</p> <p style="text-align: right;">■ ■ ■ ■ ■</p>
<b>Verständlichkeit</b>	<p>In den wissenschaftlichen Passagen des Buches leidet die Flüssigkeit des Lesens etwas unter den wissenschaftlich notwendigen Zitaten und Querverweisen. Dennoch liest sich das Buch überwiegend gut und zügig.</p> <p style="text-align: right;">■ ■ ■ ■ □</p>	<p>Die meisten Artikel sind prägnant geschrieben. Viele haben eine gute Dramaturgie und sind deshalb angenehm. Da die umfangreichen Ansätze kompakt, streckenweise sogar nur stichwortartig dargestellt werden, bleibt jedoch auch einiges ungeklärt. Einige Beiträge setzen bei den Lesern umfangreiches Wissen voraus. Darunter leidet die Verständlichkeit.</p> <p style="text-align: right;">■ ■ ■ ■ □</p>	<p>Zwar bemühen sich alle Autoren um Verständlichkeit und Lesbarkeit, aber nicht allen gelingt es, komplexe wissenschaftliche Theorien so flüssig und einfach zu erklären, dass das Lesen Spaß bereitet. Dies liegt wohl zum einen an der Komplexität des Themas. Zum anderen liegt es aber auch am gestelzten, hölzernen Sprachstil der Wissenschaftler.</p> <p style="text-align: right;">■ ■ ■ ■ □</p>
<b>Eignung</b>	<p>Das Buch bietet zum einen konkrete Ansätze und Werkzeuge für Praktiker, die ein Kompetenzmanagement-System im Unternehmen einführen möchten. Zum anderen liefert es einen fundierten Überblick für all diejenigen, die sich erst einmal einen Überblick über die Ziele und Inhalte von Kompetenzmanagement verschaffen möchten.</p>	<p>Das Buch eignet sich hauptsächlich für HR-Praktiker, damit sie sich einen Eindruck machen können, wie andere Unternehmen das Thema Kompetenzmanagement angehen. Besonders interessant ist es für Leser, die ihr Vorwissen vertiefen und erweitern möchten. Ungeeignet ist es indes für einen ersten Kontakt mit dem Themenfeld.</p>	<p>Wer auf den neuesten wissenschaftlichen Stand zum Thema Kompetenzmanagement gelangen will, dem vermittelt das Buch umfassendes Wissen. Wer praxisorientiert arbeiten und die Erkenntnisse direkt umsetzen will, der muss noch einen beträchtlichen Eigenanteil leisten. Dennoch: Bei der Entwicklung eines Kompetenzmodells kann das Buch als theoretisches Futter und Denkanstoß dienen.</p>
<b>Relevanz</b>	<p>Das Buch ist auf Grund seiner guten Verbindung von Theorie und Praxis sowohl für Manager als auch für Berater, Trainer und Personalverantwortliche, die sich professionell mit Kompetenzmanagement beschäftigen, bestens geeignet.</p> <p style="text-align: right;">■ ■ ■ ■ ■</p>	<p>Relevant ist das Buch, um sich anregen zu lassen, vorhandenes Know-how zu vertiefen und Kompetenzmanagementansätze miteinander zu vergleichen.</p> <p style="text-align: right;">■ ■ ■ ■ ■</p>	<p>Das Buch ist ein theoretischer Wissenslieferant, der das Fachwissen des Personalers nach universitärem Vorbild erweitert. Nicht zuletzt ist es deshalb eher für diejenigen Leser interessant, der schon viel über Kompetenzmanagement weiß und Promotionswissen tanken möchte.</p> <p style="text-align: right;">■ ■ ■ ■ □</p>

## Handbuch Kompetenzmanagement Durch Kompetenz nachhaltig Werte schaffen



Das Buch enthält aufgrund der wissenschaftlichen Aufbereitung des Inhaltes eine extrem hohe Informationsdichte. Das Niveau schwankt allerdings erheblich. Dank der Fülle von herausragenden Wissenschaftlern fallen die Ausreißer jedoch wenig ins Gewicht. Aber um für sich einen praktischen Bezug herstellen zu können, sind umfassende Vorkenntnisse und Erfahrungen erforderlich. ■■■■□

### Gehalt

Die Einzelbeiträge enthalten etliche Grafiken, Diagramme und Tabellen. Sie sind eine gute Ergänzung zum Inhalt und erleichtern das Verständnis. Eine durchgängig einheitliche Gestaltung fehlt jedoch. Visuell ist das Buch eher kühl und wirkt besser auf dem Schreibtisch als im Wohnzimmer. ■■■□□

### Visuelle Gestaltung

Die Gliederung der Beiträge erfolgt nach Themen. Die Zuordnung wirkt jedoch künstlich. Die Beiträge selbst sind einheitlich gegliedert. Zusammenfassungen und Stichworte vereinfachen das Suchen und Querlesen. Literatur-, Stichwort-, Abkürzungs- und Autorenverzeichnisse entsprechen der wissenschaftlichen Arbeitsweise. ■■■■

### Struktur/ Gliederung

Im Buch sind fast nur wissenschaftliche Texte enthalten. Damit sie der Leser versteht, braucht er wirtschafts- oder sozialwissenschaftliche Kenntnisse. Begriffe werden selten erklärt, auch fehlen praktische Beispiele. Wenn Ergebnisse aus Analysen eingestreut werden, geht das oft zu Lasten des Verständnisses. Fazit: Das Buch fordert Aufmerksamkeit. ■■■□□

### Verständlichkeit

Als Handbuch oder Nachschlagewerk ist das Buch ungeeignet. Zielgruppe des Buches sind Wissenschaftler und Praktiker, die sich einen vertiefenden Einstieg zu ausgewählten Themen rund um das Kompetenzmanagement verschaffen wollen. Praktiker werden den Wert des Buches nur selten schätzen lernen, es sei denn, sie fühlen sich auch in der Welt der Wissenschaft zu Hause.

### Eignung

Aktuell ist das Buch so lange, bis die nächste Festschrift zum Kompetenzmanagement erscheint. Ungeachtet dessen ist der Praktiker gut beraten, querzulesen, um sich auf den neuesten Stand der wissenschaftlichen Erkenntnisse zu bringen. Eine Super-Ergänzung für jene, die sich mit dem Thema tiefer verbunden fühlen. Dann gelingt auch die Ankündigung im Titel: „Durch Kompetenz nachhaltig Werte schaffen“. ■■■■□

### Relevanz