

**Simone Kauffeld &
Hilko Frederik Klaas Paulsen**

Kompetenzmanagement in Unternehmen

**Kompetenzen beschreiben,
messen, entwickeln und nutzen**

Verlag W. Kohlhammer

Inhalt

| | | |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | Relevanz des Kompetenzmanagements | 13 |
| 1.1 | Kompetenzen als wertvolle Ressource | 19 |
| 1.2 | Kompetenzanforderungen durch moderne Arbeitswelten | 24 |
| 1.3 | Kompetenzmanagement: Kompetenzentwicklung planen, durchführen und kontrollieren | 27 |
| 1.4 | Kompetenzmanagement in dynamischen Arbeitswelten | 30 |
| 1.5 | Fazit | 31 |
| 2 | Entwicklung und Implementierung von Kompetenzmanagementsystemen | 32 |
| 2.1 | Der klassische Ansatz: Kompetenzmanagement als Top-Down-Entwicklung | 33 |
| 2.2 | Entwicklung und Implementierung von klassischen Kompetenzmanagementsystemen | 36 |
| 2.3 | Agile Kompetenzmanagementsysteme für moderne Arbeitswelten | 41 |
| 2.4 | Vorgehen bei der Implementierung eines Kompetenzmanagements | 47 |
| 2.5 | Fazit | 53 |
| 3 | Kompetenzmodelle nutzen, adaptieren und entwickeln | 55 |
| 3.1 | Merkmale von Kompetenzmodellen | 56 |
| 3.1.1 | Kompetenzverständnis | 59 |
| 3.1.2 | Dimensionen von Kompetenzanforderungen | 63 |

| | | |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.2 | Beispiele übergreifender generischer Kompetenzmodelle | 76 |
| 3.2.1 | Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen | 76 |
| 3.2.2 | Kompetenzatlas | 84 |
| 3.2.3 | Die Great Eight | 86 |
| 3.3 | Kompetenzmodelle entwickeln | 88 |
| 3.3.1 | Vorüberlegungen zur Kompetenzmodellstruktur | 93 |
| 3.3.2 | Datenerhebung | 96 |
| 3.3.3 | Kompetenzmodelle strukturieren | 112 |
| 3.3.4 | Kommunikative Validierung | 114 |
| 3.3.5 | Festlegung von Sollbereichen | 115 |
| 3.3.6 | Aufbereiten und Visualisieren | 119 |
| 3.3.7 | Nutzung und Verbreitung | 121 |
| 3.4 | Fazit | 122 |
| 4 | Kompetenzmessung | 124 |
| 4.1 | Anforderungen an Verfahren der Kompetenzmessung | 126 |
| 4.1.1 | Kompetenzverständnis als Grundlage | 126 |
| 4.1.2 | Psychometrische Gütekriterien | 128 |
| 4.1.3 | Praktikabilität | 135 |
| 4.2 | Verfahren der Kompetenzmessung | 137 |
| 4.2.1 | Befragung und Beurteilung | 138 |
| 4.2.2 | Beobachtung im natürlichen Setting | 148 |
| 4.2.3 | Beobachtungen im künstlichen Setting: Simulationsorientierte Verfahren | 151 |
| 4.3 | Fazit | 157 |
| 5 | IT-gestützte Instrumente des Kompetenzmanagements | 160 |
| 5.1 | Nutzen und Potenziale von IT-basierten Instrumenten des Kompetenzmanagements | 161 |
| 5.2 | Anforderungen an IT-gestützte Instrumente im agilen Kompetenzmanagement | 167 |
| 5.3 | Fazit | 179 |

| | | |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6 | Kompetenzen entwickeln | 181 |
| 6.1 | Kompetenzentwicklung durch formales Lernen | 183 |
| 6.2 | Kompetenzentwicklung durch non-formales Lernen | 1-98 |
| 6.2.1 | Arbeitsgestaltung: Job rotation, job enlargement und job enrichment | 201 |
| 6.2.2 | Soziales Lernen: von anderen lernen | 204 |
| 6.3 | Kompetenzentwicklung durch informelles Lernen .. | 210 |
| 6.4 | Fazit | 213 |
| 7 | Dokumentation und Anerkennung von im Arbeitsleben erworbener Kompetenzen | 215 |
| 7.1 | Nutzen der Anerkennung | 216 |
| 7.2 | Formen der Anerkennung | 217 |
| 7.2.1 | Anerkennung als Sichtbarmachen durch Dokumentation | 218 |
| 7.2.2 | Anerkennung beim Arbeitgeber | 219 |
| 7.2.3 | Anerkennung auf dem Arbeitsmarkt | 220 |
| 7.2.4 | Anerkennung im formellen Bildungssystem | 221 |
| 7.3 | Fazit | 228 |
| 8 | Zukunft des Kompetenzmanagements | 230 |
| 8.1 | Kompetenzmanagement in vernetzten und digitalisierten Welten | 231 |
| 8.2 | Kompetenzmanagement und Gesundheit | 234 |
| 8.3 | Fazit | 237 |
| 9 | Literaturverzeichnis | 239 |
| | Stichwortverzeichnis | 257 |