

Eine Buchbesprechung



Handbuch Kompetenzmanagement. Durch Kompetenz nachhaltige Werte schaffen.

Festschrift für Prof. Dr. Dres. h. c. Norbert Thom zum 60. Geburtstag.
Robert J. Zaugg (Hrsg.), Paul Haupt Verlag, Bern/Stuttgart/Wien 2006,
ISBN 978-3-258-07080-3, 521 Seiten.

Durch Christoph Buerkli, lic. et mag. rer. pol. und Bernhard Schwaller, lic. oec. inform. HSG, Dozenten und Projektleiter am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR der Hochschule Luzern – Wirtschaft.

Einführung

Welche Fähigkeiten sind in Wirtschaft und Gesellschaft heute erforderlich und wie können diese Kompetenzen gezielt aufgebaut werden? Individuen, Organisationen und Netzwerke verfügen über Kompetenzen. Wenn es gelingt, diese Fähigkeiten zu erkennen, aufzubauen, zu fördern sowie nutzbringend einzusetzen, entstehen Wettbewerbsvorteile. Kompetenzmanagement trägt zur individuellen, organisationalen und gesellschaftlichen Wertschöpfung bei.

Das vorliegende Handbuch richtet sich an Führungskräfte und Forschende, die an einer interdisziplinären Sichtweise des Kompetenzmanagements interessiert sind. Fragen der Unternehmensführung und -ethik, des Personalmanagements, der Organisation und der Innovation werden aus einer kompetenzorientierten Perspektive fundiert und praxisorientiert diskutiert.

Die gut gewählte Struktur und die thematische Einordnung der einzelnen Beiträge in einer Kompetenzlandkarte bietet der Leserin und dem Leser eine einfache und aber sehr wertvolle Orientierungshilfe. Das vorliegende Imprimat eignet sich daher hervorragend als Nachschlagewerk und Arbeitsbuch zum derzeitigen Stand im Bereich des Kompetenzmanagements.

Der Herausgeber

Die Festschrift für Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Norbert Thom wurde von Prof. Dr. Robert J. Zaugg herausgegeben. Zaugg studierte, promovierte und habilitierte 2005 an der Universität Bern und ist heute Inhaber des Lehrstuhls für Personalmanagement und Organisation der Wissenschaftliche Hochschule Lahr WHL. Er ist zudem tätig als Berater und Managementtrainer. Seine Forschungsschwerpunkte sind Personal- und Organisationsmanagement, Leadership und Fallstudienmethodik.

Die Autorinnen und Autoren

Die kompetente und renommierte Autorenschaft des Handbuchs bietet Gewähr, dass die vorliegende Schrift einen substanziellen Beitrag sowohl in wissenschaftlicher wie auch in praxisorientierter Hinsicht liefert. Durch die grosse Spannweite der Beiträge zeigen die Autoren und Autorinnen auf, dass Kompetenzmanagement und das damit verbundene Anliegen des „nachhaltigen Werteschaffens“ wichtige und heute stark thematisierte Anliegen unserer postmodernen Informationsgesellschaft sind.

Aufbau und Inhalte

Das Buch ist als Sammelband gestaltet. Thematisch sind die 44 Beiträge des Werkes, welche von 53 Autorinnen und Autoren verfasst wurden, in fünf Wissensteile gegliedert. Abgerundet wird das Werk mit dem Kompetenzprofil resp. der biographischen und bibliographische Aufstellung des Jubilaren Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Norbert Thom, verfasst durch den Herausgeber Prof. Dr. J. Zaugg.

Ein **erster Teil** geht auf Kompetenzaspekte im grösseren Rahmen des Managements bzw. der Unternehmensführung ein. Der **zweite Teil** befasst sich mit der Organisationskompetenz und der **dritte** mit der Personalkompetenz. Auch Fragen aus dem Bereich Führung bzw. Leadership werden im dritten Teil angesprochen. Im **vierten Teil** steht das Kompetenzmanagement im öffentlichen Sektor und in Nonprofit-Organisationen im Vordergrund. Der **fünfte Teil** thematisiert Zusammenhänge zwischen Kompetenz und Innovation bzw. Wissensmanagement. Ein **sechster Teil** zur Person von Prof. Dr. Dres. h. c. Norbert Thom und zum Werk des Jubilars rundet die Publikation ab.

Definiert wird Kompetenz als grundlegende Fähigkeit, Wissen situationsgerecht in Handlungen umzusetzen, die zur Entwicklung, Innovation oder Problemlösung beitragen. Kompetenzmanagement umschreibt infolgedessen den gezielten Aufbau, die Entwicklung und die Nutzung individueller, organisationaler und interorganisationaler Kompetenzen.

Zaugg zeichnet nicht nur als Herausgeber der Schrift. Um der Leserschaft einen zusätzlichen Nutzen und einen guten Einblick in das Werk zu verschaffen, hat er die einzelnen Beiträge in eine Kompetenzlandkarte mit fünf Fachbereichen eingebettet. Zu jedem dieser fünf Fachbereiche (Management-, Organisations-, Personal-, Wissens- und Innovationskompetenz sowie Kompetenz im Public Management und NPO-Sektor), hat der Herausgeber in einem Management Summary die wesentlichen Aspekte der Beiträge zusammengefasst. Aufgrund dieser Ausgangslage wird im Folgenden die sehr informative Zusammenfassung der Beiträge durch den Herausgeber wiedergegeben.¹

„Der erste Teil des Buches widmet sich Kompetenzaspekten im Bereich des Managements bzw. der Unternehmensführung. *Horst Steinmann* behandelt die Integration der Unternehmensethik in das Lehrgebäude der Managementlehre und *Albert Löhr* analysiert den Aufbau ethischer Kompetenz durch organisationales Lernen im Rahmen von Stakeholder-Dialogen. In ihrem Beitrag zum Management der Organisationslegitimität globalisierter Unternehmen wenden sich *Andreas Georg Scherer* und *Moritz Patzer* ähnlich grundlegenden Kompetenzaspekten zu. Mit dem Vertrauen erörtern *Margit Osterloh* und *Antoinette Weibel* eine weitere Meta-Kompetenz, die als Koordinationsinstrument zunehmend an Bedeutung gewinnt. Die pointierten Ausführungen zu Moden und Mythen des Managements und dem kompetenten Umgang damit von *Alfred Kieser* runden den Bereich Grundlagen im ersten Teil ab.

Auf der Ebene der organisationalen Kompetenzen führt *Wilfried Krüger* den Ansatz der dynamischen Kernkompetenzen ein und erläutert damit einen neuen Weg der Zukunftssicherung. Da es in diesem Beitrag auch um Unternehmensentwicklung geht, hätte er ohne Weiteres dem Fachbereich Organisation zugewiesen werden können. *Thomas Jenner* knüpft an den Ansatz der Dynamic Capabilities an, indem er Kompetenzfallen beschreibt und erläutert, wie diesen

¹ Zaugg, Robert (2006), S. 5 - 10

entgegenzuwirken ist. *Artur Baldauf* und *Christian Bischof* zeigen auf, dass Unternehmenskultur als Koordinationsmechanismus im Rahmen von Diversifikationsstrategien dienen kann. Die Fähigkeit, strategische Allianzen einzugehen und weiterzuentwickeln stellt eine interorganisationale Managementkompetenz dar. *Harald Hungenberg* analysiert diesen Themenkreis am Beispiel der Telekommunikationsbranche.

Mit „Leading Development“ beschreibt *Markus Sulzberger* einen neuen Ansatz der Unternehmensentwicklung, der von transformationaler Führung und Energetisierung geprägt ist. Dieser grundlegende Beitrag eröffnet den zweiten Teil des Handbuches zur Organisationskompetenz. Daran anschliessend entwickelt *Heike Bruch* Strategien zur Mobilisierung, Fokussierung und Entwicklung organisationaler Energie. In seinem integrierten Modell zeigt *Otto Krickl* auf, dass Kompetenzmanagement als Erfolgsfaktor für das Geschäftsprozessmanagement gelten darf. Auf die Zusammenhänge zwischen der strategischen Unternehmensführung und der Organisationsgestaltung geht *Andreas P. Wenger* mit seinem Ansatz der wertschöpfungsorientierten Organisationsgestaltung ein. *Anja Habegger* setzt sich auch mit den Herausforderungen an die Organisationsarbeit auseinander. Ihre Ausführungen basieren ebenfalls auf dem Konzept der Dynamic Capabilities (vgl. die Beiträge von *Krüger* und *Jenner*). Während die vorgenannten vier Beiträge alle von Organisationskompetenz auf der organisationalen Ebene ausgehen, sind die nachfolgenden Beiträge auf einer interorganisationalen Ebene positioniert. *Günter Müller-Stewens* beantwortet die Frage, was die Fähigkeit zur Umsetzung von Mergers & Acquisitions (M&A-Kompetenz) konkret ausmacht und wie sie entwickelt werden kann. Mit einer ähnlichen Problemstellung, nämlich dem Management von Grossprojekten, beschäftigt sich *Oskar Grün*. Er nennt fünf Schlüsselkompetenzen, die dazu beitragen können, Misserfolge bei Grossprojekten zu vermeiden. Schliesslich setzt sich *Jetta Frost* mit dem Ressourcenpooling als Kompetenzmanagement in Konzernorganisationen auseinander.

Der dritte Teil des Handbuches zur Personalkompetenz ist breit gefasst. Es werden hier auch Fragen der Führung bzw. Leadership thematisiert. *Jürgen Weibler* und *Marcel Feldmann* machen deutlich, dass die Gerechtigkeitskompetenz konzeptionell fassbar ist und praktisch umgesetzt werden kann. Auf einer individuellen Ebene verdeutlicht *Rolf Wunderer*, dass sich unternehmerische Schlüsselkompetenzen auch in Märchen der Brüder Grimm erkennen lassen. Er verwendet zur Systematisierung einen Portfolioansatz. *Anita Graf* legt ihrem Beitrag dar, dass das Selbstmanagement eine Kompetenz der Zukunft ausmacht. Der Umgang mit verschiedenen kulturellen Situationen stellt sowohl eine individuelle als auch eine organisationale und einen interorganisationale Kompetenz dar. *Krisztina Frankó* legt eine Bestandaufnahme zur interkulturellen Kompetenz vor. *Renato C. Müller* führt aus, wie sich Personalführung durch die Nutzung neuer Medien zur E-Leadership wandelt. *Harley Krohmer* und *Felix Weispfenning* entwickeln Empfehlungen für die Führung in Marketing und Vertrieb.

Die Fähigkeit, Personalpotenziale aufzubauen, zu entwickeln und zu erhalten, stellt eine implizite Kernkompetenz dar. *Robert J. Zaugg* umreisst einen Ansatz des HRM, der den nachhaltigen Aufbau von Personalpotenzialen zum Ziel hat. Wie eingangs angedeutet, können individuelle Kompetenzen zu organisationalen Kompetenzen vernetzt werden und dadurch zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen führen. *René A. Lichtsteiner* erläutert konkrete Prozesse und Massnahmen eines kompetenzorientierten HRM, die zur Verknüpfung zwischen individuellen und organisationalen Kompetenzen dienen. Partizipation ist ein zentraler Aspekt des nachhaltigen HRM. *Daniel Zimmermann* zeigt anhand seiner Konzeption eines partizipativen eHRM, wie sich

Mitarbeitende und Vorgesetzte verstärkt via IT-Systeme in die Personalarbeit einbringen können. Auch die Beschäftigung mit der Gesundheit der Mitarbeitenden erweist sich vor dem Hintergrund eines nachhaltigen HRM als relevantes Forschungsfeld. *Regine Moser* integriert diese wichtige betriebliche Aufgabe in den Kontext eines umfassenden Career- und Lifestylemanagements. Indem sich *Martin Hilb* mit der professionellen Selektion von Präsidenten und Mitgliedern von Verwaltungsräten auseinandersetzt, geht er auf die Corporate Governance als Aspekt der Organisationskompetenz und auf die Selektionskompetenz im Rahmen eines HRM-Systems ein.

Mit ihrer kritischen Bestandsaufnahme zur Balanced Scorecard als Instrument der Mitarbeitermotivation leisten *Sabine Böckem*, *Ulf Schiller* und *Marcel de Vegt* einen Beitrag zu differenzierten Umgang mit populären Managementkonzepten. *Klaus Lindert* nähert sich der Koordinations- und Motivationsproblematik im Rahmen von organisatorischen Gemeinschaftsleistungen durch die Meta-Analyse von Theorien zur Gestaltung von Anreizsystemen.

Vor dem New Public Management (NPM) hat sich bereits die Politische Planung mit Verwaltungs- und Politikreformen beschäftigt. Durch den Vergleich dieser beiden Reformkonzepte analysiert *Wolf Linder*, welche Erfahrungen aus der Ernüchterung betreffend der Wirkungen der Politischen Planung für das NPM abzuleiten sind. *Adrian Ritz* trägt ebenfalls zum Kompetenzmanagement im öffentlichen Sektor bei, indem er die Evaluationskompetenz als Voraussetzung staatlicher Leistungsfähigkeit positioniert.

Auf der Ebene einzelner Verwaltungen oder Verwaltungseinheiten kann das öffentliche Rechnungswesen als Informationsgenerator für Effizienzsteigerungen dienen. *Reinbert Schauer* zeigt, wie das Rechnungswesen seiner Lenkungs- und Steuerungsfunktion im Rahmen des Verwaltungsmanagements gerecht werden kann. *René C. Andessner* verdeutlicht die Besonderheiten des Kompetenz- und Wissensmanagements von Nonprofit-Organisationen. Dass sich ausgewählte Ansätze des Marketings auch auf den öffentlichen Sektor übertragen lassen, erörtert *Martial Pasquier*.

Das institutionelle Beziehungsmanagement, wie es *Christoph J. Minnig* skizziert, stellt eine interorganisationale Kompetenz im Nonprofit-Bereich dar. Mit dem strategischen HRM im öffentlichen Sektor knüpft *Kerstin Alfes* an die Ausführungen im dritten Teil zur Personalkompetenz an und überträgt das neue Rollenverständnis des HRM auf öffentliche Institutionen. *Michèle Etienne* überträgt betriebswirtschaftliche Konzepte und Instrumente auf das Gesundheitswesen und will damit in diesem Bereich u. a. eine Professionalisierung und einen kulturellen Wandel initiieren. Mittels eines systematischen Weiterbildungsmanagements lässt sich Kompetenz auf einer gesellschaftlichen Ebene fördern. *Reto Steiner* liefert hierzu konkrete Hinweise.

Der vierte Teil ist durch Beiträge gekennzeichnet, die sich der Innovation und dem Wissen zuordnen lassen. *Klaus Brockhoff* zeigt Anforderungen an das Technologiemanagement auf und umreisst auf diese Weise die entsprechende Kompetenz. *Gilbert J. B. Probst* und *Bettina A. Sollberger* sehen in der Führung und Entwicklung einer Wissenskultur einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil, wenn es darum geht, Unternehmenserfolg durch Wissen zu generieren. Dass ein wirkungsvolles Wissensmanagement eine entsprechende Kompetenz im Unternehmen erfordert, verdeutlicht *Joanna Harasymowicz-Birnback* in ihren Ausführungen. Sie fokussiert vor allem auf die Implementierung des Wissensmanagements in Unternehmen und öffentlichen Institutionen.

Mit ihrem Beitrag zu IT Governance belegen *Gerhard F. Knolmayer* und *Gabriela Loosli*, das IT-Frameworks bei der Umsetzung von Corporate Governance eine wichtige Rolle spielen. *Thomas Myrach* konzeptualisiert Informatikkompetenz als arbeitsteiliges Zusammenwirken von IT-Spezialisten und IT-Anwendern, die unterschiedliche Fähigkeiten in die Kooperation einbringen.“

Im Folgenden gehen die beiden Rezensenten auf einzelne Beiträge des Werkes ein, wobei die Auswahl auf Grund ihrer aktuellen Arbeits- und Forschungsfelder vorgenommen wurde.

Managementkompetenz

In seinem Beitrag „**Zukunftsfähigkeit durch dynamische Kernkompetenzen**“ erläutert **Wilfried Krüger** anhand der Konzepte Kernkompetenzen und Dynamic Capabilities, welche Fähigkeiten benötigt werden, wie die Prozessorganisation auszugestalten und wie die Aufbauorganisation zu strukturieren sei, damit ein Unternehmen zukunftsfähig bleibt und das dauerhafte Bestehen am Markt sichergestellt werden kann.

Wesentlich ist dabei einerseits, dass die organisatorischen Fähigkeiten zu den Kernkompetenzen einer Unternehmung gehören. Denn Wettbewerbsvorteile ergeben sich häufig erst aus den Fähigkeiten, welche hinter den sichtbaren und bewertbaren Ausprägungen von Strukturen und Prozessen stehen. Darunter werden Handlungseinheiten und Aktivitäten in einer Unternehmung verstanden, welche es erlauben, koordinierend einzugreifen und sich an veränderte Umweltbedingungen anzupassen. Durch die Bündelung solcher Fähigkeiten entstehen Kernkompetenzen, die es einer Unternehmung erlauben, im Markt zu bestehen oder gegebenenfalls sogar Marktvorteile zu erlangen.

Gewohnt kritisch hinterfragt **Alfred Kieser** in seinem Beitrag die „**Moden und Mythen des Managements**“. Anhand des Konzepts der Arena erläutert er, dass das Aufkommen neuer Managementmethoden häufig nach einem ähnlichen Schemata verläuft: eine Vielzahl von Akteuren wie Berater/-innen, Wissenschaftler/-innen, Organisatoren, Seminarveranstalter, Managementzeitschriften und Buchverlage nehmen ein „neues“ Thema auf, um ihre eigenen Ziele wie Ansehen, Einfluss, Gewinn zu maximieren. Dabei haben die Akteure trotz divergierenden Interessensaspekten ein gemeinsames Ziel - die Arena durch das Anlocken von Publikum und weiteren Akteuren auszuweiten - und damit die eigenen Ziele zu stärken. Trotz dieser kritischen Perspektive sieht der Autor dennoch einen positiven Nutzen neuer Managementmethoden. Erstens vermitteln sie Orientierung und machen deutlich, welche Praktiken als angemessen und legitim in den Unternehmen angesehen werden und welche nicht. Zweitens dienen neue Managementmethoden als wirksames Mittel der Motivation und bringen Manager/-innen dazu, Altvertrautes zu hinterfragen und Neues auszuprobieren. Drittens bieten sie Lösungen an, die sich als „Best Practices“ zu bewähren scheinen, jedenfalls in den Augen der jeweiligen Meinungsführer/-innen dieser Managementmethoden.

Organisationskompetenz

„**Leading Development**“ lautet die Überschrift des Beitrags von **Markus Sulzberger**. Basierend auf Überlegungen zur Notwendigkeit der kontinuierlichen Unternehmensentwicklung und zum Unternehmenslebenszyklus gelangt Sulzberger zur Erkenntnis, dass die Entwicklung des Unternehmens von einem Lebensabschnitt in den nächsten wohl eine der spannendsten und herausforderndsten Aufgaben der Unternehmensführung ist. Ausgehend von vier Dimensionen der Transformationalen Führung führt er anschliessend den proaktiven Veränderungsansatz des

„Leading Development“ aus. Sulzberger zeigt verständlich auf, dass Leading Development dort ansetzt, wo ein Lebensabschnitt erfolgreich abgeschlossen worden ist. Anschliessend stellt Sulzberger die vier Komponenten von Leading Development näher vor: „Wachstum durch Innovation“, „Kundenorientierung“, „Leistungsorientierung“ und „Leadership“. Er schliesst seinen Beitrag mit dem Fazit, dass eine frühzeitige, ehrliche und konsequente Anwendung des Ansatzes von Leading Development massgebend dazu beiträgt, viele unnötige und tiefe Krisen zu verhindern. Dies unter der Voraussetzung, dass Leading Development von allen Beteiligten mit Mut, Selbstsicherheit, Kreativität, Freude, Zeit, Reflexion und Verantwortung umgesetzt wird.

Im Beitrag „**M&A Kompetenz**“ stellt **Günter Müller-Stewens** dar, dass Mergers & Acquisitions (M&A) komplex zu managen sind und dass diese Aufgabe mit einem nicht unerheblichen Risiko des Scheiterns einhergeht. Deshalb bedarf es einer spezifischen M&A-Kompetenz. Diese kann für ein Unternehmen, das seine Wachstumsstrategie vermehrt mittels Akquisitionen umsetzt, eine Basis für Wettbewerbsvorteile darstellen. Günter Müller-Stewens setzt sich mit der anregenden Frage auseinander, was denn eine solche M&A-Kompetenz konkret ausmacht und ob bzw. wie sie in Organisationen entwickelt werden kann.

Personalkompetenz

Robert J. Zaugg führt in seinem aufschlussreichen Beitrag mit der Überschrift „**Nachhaltiges Human Resource Management**“ aus, wie sich die Rolle des Human Resource Managements (HRM) auf Grund wechselnder Rahmenbedingungen von der Administrativfunktion zum strategischen Partner der Unternehmensleitung verändert hat. Er plädiert für einen Wandel im Selbstverständnis des HRM und weist auf das emergente Phänomen hin, dass die konzeptionelle und empirische Forschung zum nachhaltigen Personalmanagement noch in den Anfängen steckt. Robert J. Zaugg schlägt in seinem Beitrag ein nachhaltiges HRM vor, in dessen Zentrum der Aufbau, die Entwicklung und der Erhalt strategischer Kompetenzen, die Sicherstellung der Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden und die Beachtung gesellschaftlicher Werte im Zentrum stehen. Als Vorschlag zur Lösung auf der konzeptionellen Ebene schlägt Robert J. Zaugg ein sehr ansprechendes, modulartig aufgebautes Personalnetzwerk vor, das aus drei konzentrischen Kreisen besteht, welche zueinander in Beziehung stehen.

Kompetenzmanagement im öffentlichen Sektor und in NPO

Auf der Grundlage seiner grossen Erfahrung spannt **Wolfgang Lindner** in seinem Artikel „**Von der Politischen Planung zum New Public Management**“ den Bogen über fast vierzig Jahre Reformbemühungen in Verwaltung und Politik. Zu Beginn dieser Reformanstrengungen haben hauptsächlich Fragen einen hohen Stellenwert eingenommen, welche Aspekte zur erhöhten Rationalität in der Politik, zu neuen Koordinationsmechanismen und zu einer verbesserten Planbarkeit in der Aufgabenerfüllung eines aktiv gestaltenden Leistungsstaates beleuchteten. Gegen Ende des letzten Dezenniums im auslaufenden 20. Jahrhundert hat sich dann der Fokus verstärkt hin zu neoliberalen Themen rund um das Staatsversagen sowie zu Wirtschaftlichkeits- und Wirksamkeitsüberlegungen hin im Sinne von „value for money“ verlagert. Den Reformbewegungen gemeinsam sind die Bemühungen, der Politik verbesserte Bedingungen für ein rationales Handeln zu schaffen und der Fakt, dass sie sich relativ rasch und allgemein durchgesetzt haben. Damit das New Public Management nicht das gleiche Schicksal als Modeströmung erleidet wie die „politische Planung“ vor gut 20 Jahren, empfiehlt Wolfgang Lindner, dass die Umsetzung des NPM durch entsprechende Rahmenbedingungen sichergestellt werden

muss. Insbesondere gilt es, offen und flexibel in der Anwendung der Grundsätze zu bleiben, die Technokratisierung zu Gunsten innovationsfördernder Anreize gering zu halten, das Spannungsfeld zwischen den Stakeholdern Politik und Verwaltung aktiv anzugehen und damit die Verankerung im politischen Prozess durch eine offene Kommunikationskultur sicherzustellen.

Der Beitrag „**Besonderheiten im Kompetenz- und Wissensmanagement von Nonprofit-Organisationen**“ von **René C. Andessner** zeigt anhand von drei ausgewählten Bereichen beispielhaft und anregend auf, dass die institutionellen Besonderheiten von NPO auch zu Eigenheiten im Wissens- und Kompetenzmanagement führen. So können NPO bestimmte Kompetenzdefizite z. B. dadurch schliessen, dass sie zusätzliche ehrenamtliche Mitarbeiter rekrutieren. Andessner plädiert dafür, dass die konkrete Nutzung, Erhaltung und Entwicklung der Ressource Wissen bei ehrenamtlichen Mitarbeitenden einer Reihe eigenständiger personalwirtschaftlicher und organisatorischer Massnahmen bedarf. So führt er aus, dass z. B. eine erforderliche Aus- oder Weiterbildung bei ehrenamtlichen Mitarbeitenden in der Regel in der Freizeit stattfinden muss. Die Überlegungen von Andessner schliessen mit der aufschlussreichen Feststellung, dass NPO beim Outsourcen von Aktivitäten zur Beseitigung von Kompetenzdefiziten eine Sonderstellung einnehmen. Er zählt Gründe auf, welche gegen eine Auslagerung von Leistungen, d. h. für einen organisationsinternen Aufbau von Kompetenzen sprechen.

Einen bisher vernachlässigten Aspekt des Managements im öffentlichen Sektor greift **Martial Pasquier** in seinem Beitrag „**Public Sector Marketing**“ auf. Dabei spielt insbesondere das New Public Management mit seiner Forderung, Effizienz und Effektivität durch den vermehrten Einsatz von Wettbewerbselementen zu stärken, eine wichtige Rolle. Ausgehend von der bedingten Übertragbarkeit privatwirtschaftlicher Marketingkonzepte auf die öffentliche Hand zeigt der Autor anhand einer Matrix mit den Achsen Differenzierung des Leistungsangebots und Einbezug der Leistungsbezieher auf, dass je nach Aufgabengebiet unterschiedliche Marketingstrategien ihre Berechtigung haben.

Einen lohnenden Beitrag zum Werk leistet **Reto Steiner** mit seinem Artikel „**Weiterbildungsmanagement**“. Nach der Klärung der beiden Begriffe „Weiterbildung“ und „Management“ beschreibt er die drei Dimensionen des Weiterbildungsmanagement „Steuerung des Lehrens“, „Steuerung der Bildungsinstitution“ und die „Verknüpfung mit der Personalentwicklung“. Abgeleitet aus dem klassischen Fünferkanon der Managementfunktionen (Planung, Organisatorische Gestaltung, Personalmanagement, Führung, Controlling) fokussiert und beschreibt Reto Steiner anschliessend die betriebswirtschaftlichen Eigenheiten resp. Möglichkeiten des Weiterbildungsmanagements. Besondere Aufmerksamkeit widmet Steiner dem im Fünferkanon nicht vertretenen Weiterbildungsmarketing. Er stellt in seinem Artikel die Gründe dar, weshalb eben gerade dem Weiterbildungsmarketing eine hohe Bedeutung zukommt. Seine Ausführungen schliessen mit der Erkenntnis, dass der Weiterbildungsbereich aktiv geführt werden muss, wobei pädagogische und betriebswirtschaftliche Konzepte zu integrieren sind.

Innovations- und Wissenskompetenz

Joanna Harasymowicz-Birnbach erläutert in ihrem Artikel „**Kompetenz im Management von Wissen**“ die Gründe für die Enttäuschungen, welche die Praxis im Rahmen der Klärung von Wissensmanagement gegenwärtig erlebt. Sie führt aus, dass Wissensmanagement ein schwieriges Unterfangen darstellt, weil es sich permanent im Entstehungsprozess befindet und es unter anderem auch deshalb bis heute an einer theoretischen Fundierung resp.

Vorgehensmodellen und Tools fehlt. Die Autorin verweist in ihrem Artikel auf das Erfordernis einer situativen und interdisziplinären Betrachtungsweise von Wissensmanagement, weil Wissen ein Querschnittsthema darstellt, das alle Aktivitäten des Unternehmens betrifft. Der erfolgreichen Implementierung von Wissensmanagement widmet sie ein eigenes Kapitel und schliesst mit der Erkenntnis, dass exzellente Implementierungsarbeit auf dem Weg zu einem erfolgreichen Wissensmanagement unentbehrlich ist.

Fazit

Das sehr gut strukturierte und ergiebige Handbuch ermöglicht einen themenspezifischen und raschen Zugang zum Kompetenzmanagement aus theoretischer und praktischer Sicht. Insgesamt ist es dem Herausgeber Zaugg gelungen, die Vielfältigkeit des Themas Kompetenzmanagement anschaulich darzustellen und damit gut zu verarbeiten. Besonders schön ist die stimmige Verbindung der theoretischen wissenschaftlichen Einführung (Kompetenzlandkarte) mit den nachfolgenden, prägnanten und kurzweiligen Forscher- und Praktikerbeiträgen, verfasst von einer renommierten Autorenschaft.

Wir können den Sammelband denjenigen interessierten Personen uneingeschränkt empfehlen, welche das Thema „Kompetenzmanagement“ vertiefen, sich mit Kompetenzfragen in organisatorischer oder personeller Hinsicht auseinandersetzen wollen oder das Thema aus der Sicht des öffentlichen Sektors und NPO reflektieren möchten. Eine Lektüre, die sich zu lesen lohnt!

Von:

Christoph Buerkli und Bernhard Schwaller