

Georg Schreyögg/Peter Conrad (Hrsg.)

Management von Kompetenz

Managementforschung

Hrsg.: Georg Schreyögg, Peter Conrad und Jörg Sydow
Mitbegründet von Wolfgang H. Staehle (†)

Die Bände 1 bis 9 sind im Verlag de Gruyter erschienen,
ab Band 10 erscheinen die Bände im Gabler Verlag.
Alle Bände sind über den Gabler Verlag erhältlich.
Eine Aufstellung der bereits erschienenen Bände finden Sie
am Ende dieses Bandes.

Georg Schreyögg/Peter Conrad (Hrsg.)

Management von Kompetenz

Managementforschung 16



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Prof. Dr. Georg Schreyögg lehrt Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Führung,
an der Freien Universität Berlin.

Univ.-Prof. Dr. Peter Conrad ist Leiter des Instituts für Personalmanagement am Fachbereich Wirt-
schafts- und Organisationswissenschaft an der Universität der Bundeswehr Hamburg.

1. Auflage August 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Ulrike Lörcher / Katharina Harsdorf

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede
Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne
Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk
berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im
Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher
von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, www.CorporateDesignGroup.de

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-10 3-8349-0398-1

ISBN-13 978-3-8349-0398-3

Zur „Managementforschung“

Ziel der „Managementforschung“ ist es, einen Überblick über den aktuellen Stand und Ergebnisse der Forschung zu Managementproblemen zu geben; zugleich soll sie ein Diskussionsforum für neue Trends und Strömungen sein. Die „Managementforschung“ richtet sich an Forscher und Studierende der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie an wissenschaftlich interessierte Praktiker und Managementtrainer.

Die „Managementforschung“ ist am Institut für Management der Freien Universität Berlin entstanden und erscheint seit 1991 jährlich.

Sie wird von Georg Schreyögg, Peter Conrad und Jörg Sydow herausgegeben (Gründungs-Mitherausgeber Wolfgang H. Staehle †). Der Schwerpunkt liegt auf innovativen Forschungsbeiträgen zu zentralen Gebieten des Managements. Neben anerkannten Fachvertretern haben auch qualifizierte Nachwuchswissenschaftler die Gelegenheit, zu aktuellen Fragen Stellung zu nehmen. Disziplinäre Offenheit ist Programm; sie wird bei der Akquisition, Begutachtung und Auswahl geeigneter Beiträge unterstützt. Dem Herausgeberbeirat gehören zur Zeit an:

aus dem Bereich der Betriebswirtschaftslehre

- Prof. Dr. Torsten J. Gerpott, Universität Duisburg-Essen
- Prof. Dr. Oskar Grün, Wirtschaftsuniversität Wien
- Prof. Dr. Dirk Holtbrügge, Universität Erlangen-Nürnberg
- Prof. Dr. Werner R. Müller, Universität Basel
- Prof. Dr. Gilbert Probst, Universität Genf
- Prof. Dr. Dieter Sadowski, Universität Trier
- Prof. Dr. Bernd Schauenberg, Universität Freiburg
- Prof. Dr. Frank Schirmer, Technische Universität Dresden
- Prof. Dr. Martin K. Welge, Universität Dortmund

aus dem Bereich der Arbeits- und Organisationssoziologie bzw. -psychologie und der Politologie

- Prof. Dr. Christoph Deutschmann, Universität Tübingen
- Prof. Dr. Ulrich Jürgens, Wissenschaftszentrum und Freie Universität Berlin
- Prof. Dr. Peter Kappelhoff, Bergische Universität Wuppertal
- Prof. Dr. Walther Müller-Jentsch, Ruhr-Universität Bochum
- Prof. Dr. Oswald Neuberger, Universität Augsburg
- Prof. Dr. Helmut Willke, Universität Bielefeld

Die Manuskripte werden einem anonymen „doppelt blinden“ Begutachtungsprozess unterzogen. Regelmäßig sind an der Begutachtung eines Beitrages Vertreter unterschiedlicher Disziplinen beteiligt. Auf der Grundlage der Gutachten wird über die Akzeptanz sowie über Art und Umfang der gewünschten Überarbeitung des Manuskriptes entschieden. Jeder Band der „Managementforschung“ ist somit das Ergebnis einer engen Kooperation zwischen Autoren, Beiräten und Herausgebern.

Der Begriff der Kompetenz wurde lange Zeit nur auf die personale Ebene bezogen. Erst in den letzten Jahren kam es zur Ausweitung des Untersuchungsbereichs auf die organisationale Ebene. Heute ist das Konzept in der Managementliteratur höchst aktuell und ökonomisch äußerst relevant. Zunehmend erkennt man die strategische Bedeutung organisationaler Kompetenzen; man kann so erklären, wie nachhaltige Wettbewerbsvorteile entstehen und gestaltet werden können. Historisch datiert diese Interpretation in Arbeiten aus den 1950er Jahren; schon damals prägte Selznick den Begriff der „*distinctive competencies*“, um unternehmensspezifische Fähigkeitspotenziale zu charakterisieren. Von besonderem Interesse sind dabei diejenigen Fähigkeiten, die aufgrund ihres komplexen, teilweise impliziten, vor allem aber gewachsenen Charakters nur schwer imitierbar sind und sich deshalb für den Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile eignen.

Das Thema der organisationalen Kompetenz wird intensiv in der Forschung zum resourced based view (RBV) behandelt. In Abgrenzung zu marktbasierenden Ansätzen wird hier die Wettbewerbsposition von Unternehmen primär über die spezielle Ausstattung und Qualität firmenspezifischer Ressourcenbündel erklärt. Signifikante, d.h. für den Erfolg einer Organisation kritische, Ressourcenheterogenität entsteht danach vor allem dort, wo Faktormärkte versagen oder zumindest temporär außer Kraft gesetzt werden können. Spezifische Ressourcen sind auf den Faktormärkten nicht verfügbar. Sie müssen durch die Organisation selbst erzeugt werden oder sich selbst erzeugen, und konkurrierende Institutionen müssen an ihrer Beschaffung gehindert werden können. Ressourcenkombinationen, die schließlich zu strategischen Wettbewerbsvorteilen führen, entwickeln sich typischerweise nicht nach einem ingenieurmäßig entwickelten Plan. Sie entstehen vor allem in den historisch gewachsenen Tiefenstrukturen einer Organisation, und zwar in Form von Praktiken, Routinen und Orientierungsmustern, die sich im besten Fall zu einer nicht oder nur sehr schwer imitierbaren „*idiosynkratischen Kompetenz*“ vereinigen.

Ogleich die Bedeutung Organisationaler Kompetenzen schon früh angesprochen wurde, beachtete man diese Erkenntnisse lange Zeit kaum in der strategischen Debatte. Der eigentliche Schub in der strategischen Kompetenzdebatte und die Herausbildung eines eigenständigen Ansatzes erfolgte erst über die Arbeiten zu „Kernkompetenzen“. Ausgangspunkt dieser Überlegungen war die Beobachtung, dass nur diejenigen Unternehmen dauerhaft wettbewerbsfähig sind, die über spezielle Grund- oder eben Kernkompetenzen verfügen. Ihre Besonderheit ist, dass sie nicht nur auf einen einzigen Markt oder ein Geschäftsfeld bezogen sind. Es handelt sich vielmehr um übergreifende Kompetenzen, sie können in verschiedenen Geschäftsfeldern erfolgsträchtig zum Einsatz gebracht werden. Dies gilt in besonderem Maße

für erst entstehende Märkte. Außerdem sind Kernkompetenzen nicht das Ergebnis strategischer Pläne, sie entwickeln sich quasi emergent.

Bisherige Forschungen verstehen organisationale Kompetenz in erster Linie als gekonnte Nutzung oder Verknüpfung unterschiedlicher Ressourcen, um bestimmte organisatorische Probleme zu lösen. Dabei wird organisationale Kompetenz eng mit organisationaler Performanz verbunden. Eine Organisation gilt nur dann als kompetent, wenn sie die sich stellenden Probleme erfolgreich lösen kann. Die Qualität organisationaler Kompetenz ist demnach eine Funktion der organisationaler Handlungsprobleme. Organisatorische Problemlösungsprozesse sind das Ergebnis vielschichtiger sozialer Interaktionsprozesse, sie verdichten sich zu kollektiv geteilten Handlungsmustern im Sinne von Prozeduren und Pfaden. Erfolgreiche Verknüpfungsakte generieren positives Feedback und wirken selbstverstärkend. Durch diese Steuerung über die Konsequenzen stabilisieren sich Verknüpfungsmuster. Einmal erfolgreiche Ressourcen-Verknüpfungen beeinflussen bewusst oder unbewusst zukünftige Verknüpfungen und verstärken sich so über die Zeit positiv. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass spezifische, komplexe Verknüpfungsmuster entstehen, die – zuverlässig aktualisierbar – eine Organisation immer wieder in die Lage versetzen, erfolgreiche Problemlösungen hervorzubringen.

Dieser produktiven Interpretation wird nun seit einiger Zeit entgegengestellt, dass es genau diese erfolgreiche, ja möglicherweise überlebenskritische mustergesteuerte Reproduktion von Kompetenz ist, die zugleich einen grundsätzlichen Gefährdungstatbestand für die dauerhafte Erfolgssicherung schafft. Solche Risiken treten immer dann auf, wenn sich die Bedingungen organisationalen Handelns so verändert haben (über neue Nachfragesituationen, neue Wettbewerber usw.), dass die stabilisierten Handlungs- oder Beobachtungsmuster in ihrer Erfolgswirksamkeit beeinträchtigt sind. Die Routinisierungs- und Verfestigungstendenzen von (Kern-)Kompetenzen können dann zum Problem werden, wenn sie zu „core-rigidities“ und nachfolgenden Entscheidungsautismen degenerieren. So kann sich beispielsweise der Effekt einstellen, dass existierende Kompetenzen zwar immer weiter verbessert werden, gleichzeitig aber das Experimentieren mit Ressourcen zur Entwicklung alternativer Lösungsansätze kontinuierlich an Attraktivität verliert. Auf diese Weise perfektioniert eine Organisation ihre Problemlösungsarchitektur, gerät jedoch im Zuge dieses Prozesses potenziell in eine „Kompetenzfalle“: Das erfolgreiche Verknüpfungsmuster wird zum selbstverständlichen Bestandteil der Organisation, entsitiert oder übergeneralisiert. Es wird regelmäßig angewendet, ohne seine nachhaltige Brauchbarkeit in Anbetracht geänderten Umwelten und Herausforderungen zu reflektieren.

Der vorliegende Band 16 der Managementforschung setzt sich mit dem hochaktuellen Thema von Kompetenzen in Organisationen facettenreich auseinander.

Eingangs nimmt *Manfred Moldaschl* eine kritische Bestandsaufnahme vor. Er zeigt Schwächen in der gegenwärtigen, hauptsächlich vom RBV getragenen Kompetenz-

debatte auf und plädiert für eine institutionelle Reflexivität als alternativen Weg der Konzeptualisierung organisationaler Kompetenz.

Jörg Freiling, Martin Gersch und Christian Goeke greifen die Frage einer adäquaten Konzeptualisierung aus anderer Perspektive auf. Ähnlich wie *Manfred Moldaschl* konstatieren sie große Schwächen in der gegenwärtigen Kompetenzforschung und schlagen aber vor, sie auf „Marktprozesse“ auszurichten.

Dietrich von der Oelsnitz und Andrea Graf arbeiten ebenfalls auf der theoretischen Ebene. Sie beleuchten in ihrem Beitrag die Bedeutung von Kompetenzen in der Kooperation zwischen Organisationen und argumentieren zugunsten einer interorganisationalen Kompetenzsicht. Ihr Augenmerk liegt auf dem Konstrukt „Kooperationskompetenz“.

Die vier weiteren Arbeiten des Bandes schließen stärker an den ursprünglichen Ort der Kompetenzdebatte – die personale Ebene – an.

Uta Wilkens, Helmut Keller und Martina Schmette entwickeln ein Modell, mit dessen Hilfe die Wirkungsbeziehungen zwischen der personalen und der organisationalen Ebene untersucht werden können.

Die Arbeit von *Daniela Rastetter* beleuchtet den Kompetenzbegriff aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive und verbindet ihn mit modernen Strategien sozialer Rationalisierung. Die neueren Kompetenzmodelle werden als Ausdruck der sog. Subjektivierung der Arbeit begriffen, d.h. Kompetenzmodelle verlangen eine sehr starke Integration der gesamten Persönlichkeit in den Arbeitsprozess.

Albrecht Becker, Elisabeth Brauner und Stephan Duschek beschäftigen sich in ihrem Beitrag sehr stark mit der individuellen Ebene und betrachten sie als Ausgangspunkt organisationaler Kompetenzbildung. Eine besondere Rolle wird dabei anstelle voller Wissensteilung dem Transaktiven Gedächtnis zugeschrieben.

In ihrer empirischen Studie gehen *Helmut Kasper und Jürgen Mühlbacher* der Frage nach, ob sich die Kompetenzverteilung zwischen Top- und Mittelmanagement so darstellt, wie M. Porter vermutet. Die Ergebnisse bestätigen das für die Gegenwart, weisen aber für die Zukunft auf einen grundlegenden Wandel in der Kompetenzverteilung im Management hin.

Eine ganz andere Konzeptdifferenzierung, die die gesamtgesellschaftliche Ebene einbezieht, wird in dem abschließenden Beitrag von *Arno Rolf* vorgeschlagen. Hier wird auf die große Bedeutung der Orientierungskompetenz hingewiesen. Dabei geht es dem Autor in erster Linie um die Kompetenz, spezifisches Fachwissen in einen übergeordneten gesamtgesellschaftlichen Rahmen einordnen zu können.

Die Gutachten für die eingereichten Beiträge wurden wiederum mit großer Sorgfalt und Engagement von den Mitgliedern des Herausgeberbeirats der Managementfor-

schung erstellt. Darüber hinaus haben als externe Gutachter an diesem Band mitgewirkt:

- Prof. Dr. Diether Gebert, Berlin
- Prof. Dr. Gudela Grote, Zürich
- Dipl.-Kffr. Martina Kliesch, Berlin
- Prof. Dr. Günther Ortmann, Hamburg
- Dr. Sigrid Quack, Berlin
- Prof. Dr. Peter Walgenbach, Erfurt
- Prof. Dr. Jürgen Weibler, Hagen

Den Mitgliedern des Beirats und den externen Gutachtern sei an dieser Stelle für ihre Mitwirkung an der Erstellung dieses Bandes sehr herzlich gedankt.

Ein besonderer Dank gilt auch diesmal *Irmgard Hoenke*, die wiederum mit großer Umsicht und aller erforderlichen Nachhaltigkeit den gesamten Erstellungsprozess vom Eingang der Beiträge bis zur Erstellung der Druckvorlage souverän begleitet hat.

Berlin-Dahlem und Hamburg, im Mai 2006

Georg Schreyögg und Peter Conrad

Inhaltsverzeichnis

Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities – Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative <i>Manfred Moldaschl</i>	1
Eine „Competence-based Theory of the Firm“ als marktprozesstheoretischer Ansatz – Erste disziplinäre Basisentscheidungen eines evolutorischen Forschungsprogramms <i>Jörg Freiling/Martin Gersch/Christian Goeke</i>	37
Inhalt und Aufbau interorganisationaler Kooperationskompetenz – Eine Konstruktbestimmung <i>Dietrich von der Oelsnitz/Andrea Graf</i>	83
Wirkungsbeziehungen zwischen Ebenen individueller und kollektiver Kompetenz – Theoriezugänge und Modellbildung <i>Uta Wilkens/Helmut Keller/Martina Schmette</i>	121
Kompetenzmodelle und die Subjektivierung von Arbeit – Verbindungslinien zweier arbeitswissenschaftlicher Ansätze <i>Daniela Rastetter</i>	163
Transaktives Wissen, Kompetenzen und Wettbewerbsvorteile: Der Akteur als strategischer Faktor <i>Albrecht Becker/Elisabeth Brauner/Stephan Duschek</i>	201
Strategische Aufgaben- und Kompetenzverteilung im Management – Sind Porters Annahmen richtig? Eine empirische Untersuchung <i>Helmut Kasper/Jürgen Mühlbacher</i>	231
Orientierungskompetenz – Wege, Hindernisse, Potenziale <i>Arno Rolf</i>	259
Zu den Autoren und Herausgebern	285
In Vorbereitung und bereits erschienen	289

Manfred Moldaschl

Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities

Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative

Absorptive Capacity; Competence Based View; Ressourcen und Gebrauch; Kompetenz und Performanz; Institutionelle Reflexivität

Zusammenfassung

Theorien des strategischen Managements und der Unternehmung scheinen dabei zu sein, im Überschwang des Paradigmenwechsels von der Aussen- zur Innenperspektive, von der Markt- zur Kompetenzorientierung, jedes betriebliche Arrangement als „Fähigkeit“ zu interpretieren. Man lotet dabei offenbar mit Begeisterung jene Sackgassen aus, in die Jahrzehnte zuvor die Psychologie geraten war. Ich möchte in diesem Beitrag auf einige der damit verbundenen Probleme ressourcen-, fähigkeits- oder wissensorientierter Ansätze der Managementforschung hinweisen. Das Ziel ist es, die ressourcenzentrierte und die regelorientierte Perspektive auf die Unternehmung als komplementäre Sichten auf einen Gegenstand zu porträtieren, mit denen man eher spielen, als sie gegeneinander ausspielen sollte. Dafür schlage ich zunächst einige Unterscheidungen vor, mit denen sich das viel beklagte „terminologische Wirrwarr“ von Kompetenzbegriffen etwas entwirren lässt. Diesen Überlegungen, die im Rahmen des ressourcenorientierten Paradigmas bleiben, stelle ich anschließend eine „regelorientierte“ Alternative gegenüber, mit der sich betriebliche „Veränderungsfähigkeit“ ohne Rekurs auf Fähigkeits-, Kompetenz- oder Vermögensbegriffe analysieren lässt.¹

Abstract

The paradigmatic change from a market-oriented to a resource-centered view in the strategic management discourse and the theory of the firm tends to imply that each organizational arrangement is conceptualized as an „ability“, particularly as an ability to cope with the future („change-ability“). Dead ends, into which the „ability approach“ in psychology ran decades ago, seem to be plumbed with enthusiasm again here. I will discuss some of the problems associated with current resource-, capability- or competence-approaches in management research in the first part of the paper. Drawing a distinction between resource-oriented and rule-centered approaches, I portray them as complementary views which should be used more in a contrasting than in a competing manner. In the second part, I suggest some conceptual distinctions that could help to reduce the much-lamented „terminological confusion“ within the capability-paradigm. In the third part I will contrast this paradigm with a „rule-centered“ alternative, which allows us to analyze and to measure the „inclination“ of organizations to adapt and innovate without any reference to capability-terms.

Inhaltsübersicht

- 1 Über die Fähigkeit, in Zukunft alles richtig zu machen
- 2 Arbeit am Ressourcenansatz
 - 2.1 Ressourcen und Kompetenzen
 - 2.2 Kompetenz und Performanz
 - 2.3 Regeln und Ressourcen
- 3 Institutionelle Reflexivität – eine Alternative zur Ressourcenperspektive
 - 3.1 Institutionalisierung von Reflexivität als Kern der Modernisierung
 - 3.2 Analyse institutioneller Reflexivität
 - 3.2.1 Funktionsweisen institutioneller Reflexivität
 - 3.2.2 Qualitative Bewertung institutioneller Reflexivität
 - 3.2.3 Kontextualisierung institutioneller Reflexivität
- 4 Fazit

1 Über die Fähigkeit, in Zukunft alles richtig zu machen

Wenn jemand einen Pudding kocht und dieser Pudding auch gelingt: schreiben wir dieser Person dann ein Puddingkochvermögen zu? Oder betrachten wir den Pudding, weniger konkretistisch, als Ergebnis eines allgemeinen Kochvermögens, oder noch allgemeiner, einer nutritiven Haushaltskompetenz? Und was wäre, wenn die Person nur nach Rezept gekocht hat, also nach Anweisung und ohne eigenes Verständnis des Vorgangs: Müssten wir ihr dann wenigstens eine allgemeine oder spezifische Lese- und Ausführungsfähigkeit zubilligen? Oder kämen wir womöglich ganz ohne Kompetenzzuschreibungen aus, indem wir die vorliegenden Küchenressourcen (Puddingpulver, Topf, Herd, Kochanweisung) katalogisieren und daraus das Potenzial der Puddingproduktion ableiten?

Wer bei diesen Fragen an aktuelle Grundprobleme organisationaler Lerntheorien und ressourcenorientierter Unternehmenstheorie denkt, liegt richtig. Die Hinwendung der Managementforschung zu organisationalen Fähigkeiten, Kompetenzen und selbst geschaffenen Ressourcen seit den späten 1980er Jahren ist eine aus theoretischer Sicht längst fällige und begrüßenswerte Entwicklung. Die ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätze füllen Leerstellen neoklassischer Markttheorien und strategischer Managementtheorien, welche Performance-Unterschiede zwischen Unternehmen einer Branche nur auf eine optimale Anpassung der Unternehmensstrategie an die Umwelt zurückführen können. Deren Außenperspektive setzen sie eine Innenperspektive entgegen, und deren ahistorischem Denken eine evolutionäre (Nelson/Winter 1982) bzw. lerntheoretische (z.B. Teece et al. 2002; Wilkens et al. 2004). In ihr gelten (Kern-) Kompetenzen von Unternehmen als langfristig gewachsene Bündel von Ressourcen und Fähigkeiten (vgl. Nelson/Winter 1982; Dierickx/Cool 1989), die ihrerseits wieder die Marktverhältnisse verändern.² Die RBVs bezahlen das allerdings mit neuen Leerstellen und Schwächen. Einige werde ich nachfolgend umreißen, um im Anschluss (Abschnitt 2) Möglichkeiten anzudeuten, wie man sie überwinden oder wenigstens mildern könnte – im paradigmatischen Rahmen dieser Ansätze. In Abschnitt 3 werde ich diesen Rahmen verlassen und einen alternativen Zugang skizzieren.

Die auffälligste und eingangs karikierte Schwäche ist die *zirkuläre Argumentation*. Der Erfolg von Unternehmen (oder Personen oder Nationen), oder einfach jede ihrer Leistungen bzw. Fehlleistungen, wird auf eine oder mehrere Fähigkeiten zurückgeführt. Als zirkulär bezeichnen wir gewöhnlich Annahmen, die das, was sie prüfen wollen, bereits als Prämisse setzen. Die Basisprämisse der ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätze des strategischen Managements, die sich seit den 1990er Jahren in der Managementforschung verbreiten, lautet: Unterschiedlicher Unternehmenserfolg ist auf unterschiedliche Ressourcenausstattung oder -verwendung zurückzuführen. Die Forschungsdesigns dieser bislang empirieschwachen Ansätze sind jedoch selten so

angelegt, dass die Annahme falsifiziert werden kann. Denn dazu müsste der Fähigkeitsbegriff präzise definiert und operationalisiert sein. Doch das trifft meist nur auf die Performanceaspekte zu, deren Differenzen man dann lediglich via Kompetenz-zuschreibung interpretiert. Welche Ressourcen und (oder?) Kompetenzen aber überlegen sind, zeigt sich erst ex post an den erzielten Renten (vgl. Priem/Butler 2001; Foss/Knudsen 2003).

Den Tautologievorwurf, den man der Neoklassik macht, kann man insofern auch den RBVs weiterreichen. Mit ihrem Fähigkeitsbegriff verhält es sich ähnlich wie mit deren Nutzenbegriff: Ist er nur umfassend genug angelegt, kann jedes beobachtbare Handeln bzw. Handlungsergebnis damit „erklärt“ werden. So sehen wir uns einer Flut allgemeiner Kompetenz-, Fähigkeits- und Vermögensbegriffe gegenüber. Der einstigen Metakategorie „Wettbewerbsfähigkeit“ erwächst quasi stündlich neue semantische Konkurrenz: „Innovationsfähigkeit“, „Evolutionsfähigkeit“³ oder „Zukunftsfähigkeit“, „Kooperations-“ und „Netzwerkfähigkeit“, „Absorptive Capacity“ (Cohen/Levinthal 1990), „Dynamic Capabilities“ (Teece et al. 1997), „Strategic Change Capabilities“ (Pettigrew/Whipp 1993, von manchen zur ChangeAbility verdichtet), „Architectural Capability“ (Henderson/Clark 1990),⁴ und so fort.

Was ist mit einem Unternehmen, das mit seinem innovativen Produkt gescheitert ist, wie es vielen Biotech-Unternehmen erging? Hatte es eben doch keine ausreichende Innovationsfähigkeit? Oder fehlte es an der ‚Vermarktungsfähigkeit‘ (Marketing-Kompetenz)? Warum spricht man dann eigentlich nicht von ‚Scheiternsfähigkeit‘?⁵ Oder lag es gar nicht an internen Befähigungen, sondern an externen Bedingungen (Gesetzgebung, Verdrängung durch Konkurrenten mit größerer Marktmacht, etc.)? Hat ein Unternehmen, das zufriedene Mitarbeiter hat, ‚Zufriedenheitskompetenz‘ bzw. ‚Befriedigungsvermögen‘, oder hat es vielleicht nur anspruchlose Mitarbeiter?⁶ Würde es Sinn ergeben, angesichts massiv zunehmender Rückrufaktionen deutscher Autohersteller von abnehmender ‚Qualitätsfähigkeit‘ zu sprechen? Oder sind die Entwicklungszeiten zu kurz, bei zugleich steigender interaktiver Komplexität der Produkte? Oder ist das ‚oder‘ in allen Fällen unangebracht, weil man mit „Fähigkeit“ immer die Kompetenz zum Beherrschen der jeweiligen Zusammenhänge meint? Wenn ja, dann könnte man solche Kompetenzbegriffe getrost all den anderen buzzwords hinterher auf den Wortmüll werfen: Bedingungen und Kompetenzen wären eins. „Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts“, hatten Schreyögg und Geiger (2003) zur völligen Entgrenzung des Wissensbegriffs angemerkt. Das gilt auch für die aktuelle Mode: Alles ist Kompetenz.

Ein Denken, das jeder beobachtbaren Leistung ein spezifisches „Vermögen“ unterstellt, wurde schon im 19. Jahrhundert als „Vermögenspsychologie“ kritisiert, z.B. von J.F. Herbart.⁷ Auch Winfried Hacker (1998), der nach meiner Erinnerung das „Puddingkochvermögen“ ins Spiel brachte, kritisiert in seiner Allgemeinen Arbeitspsychologie diese Pseudoerklärung:

„Jeder ... Tätigkeit wird im formalen Rückgriff eine sie „bedingende“ psychische Funktion oder ein ‚Vermögen‘ kurzerhand zugeordnet: ‚Durchsetzungskraft‘, ‚Abstraktionsvermögen‘, ‚Willenskraft‘. Auch mit dem verharmlosenden Substantiv ‚-fähigkeit‘ sind derartige Regresse verbreitet: ‚Durchsetzungsfähigkeit‘, ‚Abstraktionsfähigkeit‘, ‚Umstellungsfähigkeit‘. Schließlich werden auch ohne ‚-kräfte‘, ‚-vermögen‘, [...] Ergebnisse dieser problematischen Schlüsse angeboten: ‚Belastbarkeit‘, ‚Handgeschicklichkeit‘, ‚Willensbeständigkeit‘“ (Hacker 1998, S. 75).

Hackers Kritik weist aber auch zurück auf ein grundlegendes Problem der von ihm vertretenen psychologischen Handlungstheorie: Sie focussiert primär auf den Prozess der Handlungsregulation, weniger auf die Regulationsgrundlagen. Gleichwohl kommt auch sie nicht ohne Begriffe für psychische Resultate des Handelns aus, für überdauernde Sedimente gelungener Regulation, also: Wissen und Können.⁸ Durch die gesamte Psychologie zieht sich der Streit zwischen Prozess- und Substanzmodellen, *Regulations- und Kompetenzperspektive*. Er ist bis heute unentschieden. Die Arbeiten Volperts (2003) kann man als Versuch lesen, sie als komplementäre Perspektiven zu betrachten, die offenbar nicht gleichzeitig (von einem Ansatz) voll zur Entfaltung gebracht werden können. Zu erkennen, dass wir nicht alles zugleich beachten und erklären können, führt letztlich zur Anerkennung von Theoriepluralismus.

Für die Managementforschung scheint mir eine ähnliche Sichtweise bedenkenswert. Hier konkurrieren die Ressourcenansätze als eher substanzorientierte mit den regelorientierten (wie der Neuen Institutionenökonomik). Es differenzieren sich aber auch die Ressourcenansätze selbst in eine *Structural School* (die anfängliche Resource Based View, RBV) und eine *Process School* (die spätere Competence Based View, CBV, vgl. dazu Moldaschl/Fischer 2004).⁹ Letztere leitet Wettbewerbsvorteile nicht mechanistisch aus der Verfügung über Ressourcen ab, sondern vielmehr aus der *Fähigkeit*, diese sinnvoll zu nutzen. Eine entscheidende Einsicht, welche freilich nur Ernst macht mit einer *Unterscheidung von Ressourcen und Gebrauch*, die bereits bei der „Ahnin“ der Ressourcenansätze, Edith Penrose, angelegt war.

„It is never *resources* themselves that are the ‘inputs’ in the production process, but only the *services* that the resources can render. (...) The important distinction between resources and services is not their relative durability; rather it lies in the fact that the resources consist of a bundle of potential services and can, for the most part, be defined independently of their use, while services cannot be so defined“ (Penrose 1959/1980, S. 25).

Ich zitiere diese bekannte Stelle hier nochmals, weil sie von zentraler Bedeutung ist für alle weiteren Argumente – für die kritischen ebenso wie für die zu einem Alternativkonzept (Abschnitt 3). Mit eingeleitet haben die Phase der Fähigkeits- und Kompetenzorientierung Prahalad und Hamel (1990) mit ihrem Beitrag *The Core Competence of the Corporation*. Sie verbinden darin die statische RBV mit lerntheoretischen Argumenten und dem Versuch, überhaupt erst die Schaffung neuer Kompetenzen zu erklären. Ihr Begriff der Kernkompetenz, der auch aus der Alltagssprache der Wirtschaft nicht mehr wegzudenken ist, bezeichnet jene capabilities, die für das Überleben eines

Unternehmens maßgeblich sind, insbesondere technologisches und Geschäftsprozesswissen. Was aber zum „Kern“ gehört oder gehören sollte, ergibt sich erst aus dem Vergleich zum Wettbewerb. Diese Annahme ist bedeutsam, weil sie erstens einschließt, die betreffenden Kompetenzen seien *unterschiedlich*, und zweitens, es könne sich ändern, was überlebensnotwendig ist. Leonard-Barton (1992) hat darauf hingewiesen, dass sich besonders die erfolgreichen Praktiken (core competencies) leicht in „core rigidities“ verwandeln, in Gewissheiten und Routinen, die aufzugeben äußerst schwer fällt.¹⁰

Ähnliches wie Kernkompetenzen hatten Peters und Waterman (1982) mit ihrem Konzept der business *excellence* im Sinn: eine spezifische Kombination von „Erfolgsfaktoren“. Denkt man an den kümmerlichen Rest ihrer Liste „exzellenter Unternehmen“ zehn Jahre später (vgl. Pascale 1991, S. 18 f.), so wird die Bedeutung dieser Einschränkung offenkundig. Das Problem, dass man nicht wissen kann, welche Kernkompetenzen in Zukunft gefragt sein werden, wird von vielen Autoren aufgegriffen und mit Konzepten beantwortet (z.B. von Pettigrew/Whipp 1993 mit dem der *strategic change capabilities*). Im Rahmen des CBV wurden Teece et al. (1997) aktiv mit ihrem Konzept der *dynamic capabilities*, das nach verbreiteter Ansicht den nächsten Schritt in der Entwicklung dieser Ansätze einleitete. Sie bestimmen diese *Wandlungsfähigkeit* als „the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competencies to address rapidly changing environments“ (ebd., S. 516).

Mit anderen Worten: als relevant gelten nun nicht mehr spezifische Kompetenzen, die ohnehin schnell veralten, sondern eine Art *Metakompetenz*, eine Fähigkeit, kompetent zu sein oder zu bleiben, d.h. sich zu wandeln.¹¹ Also eine Universalfähigkeit, oder Fähigkeit zur Entwicklung von Universalfähigkeiten (‚Kompetenzfähigkeit‘, ‚Fähigkeitskompetenz‘?). Gebräuchlichere Begriffe sind „Lernfähigkeit“ „Orientierungsfähigkeit“ „Problemlösefähigkeit“. Das ist verbreitet und hört sich plausibel an. Ändern sich die Marktbedingungen immer schneller, muss man wie beim Autofahren immer weiter vorausblicken. Aus diesem Grund sollen auch auf der Ebene individueller Kompetenzen Beruflichkeit und Professionalität abgelöst werden durch eine allgemeine Fähigkeit, sich zu verändern und lebenslang zu lernen (*employability*). Überspitzt hieße das: Man muss nichts mehr wissen und können, sondern nur noch wissen, *wo* man Wissen findet und *wie* man lernt.¹² Das ist absurd. Und doch scheint es ihn schon zu geben, den modernen Experten, z.B. auf der Autobahn den (post-)modernen LKW-Fahrer, der gar nicht mehr fahren *können*, sondern nur noch wissen muss, wie man es lernt.

Mit diesem neuen Schritt in der Entwicklung der ressourcen- und kompetenzorientierten „Views“ haben wir nun nicht mehr das Problem des von Hacker kritisierten *Konkretismus*, sondern sein Gegenteil, die Gefahr eines inhaltsleeren *Generalismus*. Was hält uns davon ab, gleich eine *PerfectAbility* anzunehmen: einer *Fähigkeit, in Zukunft alles richtig zu machen*? Sicher wird sich jemand finden, der sich das rechtlich schützen lässt und vermarktet.

Ein drittes Problem der Debatte ist der vielfach nur *metaphorische Gebrauch* des Kompetenzbegriffs. Das lässt sich verdeutlichen anhand eines Konzepts, welches oft als geeignete Operationalisierung von Metakompetenz genannt wird: das der *absorptive capacity* von Cohen und Levinthal (1990). Sie definieren die *Aufnahmefähigkeit* eines Unternehmens als „... the ability of a firm to recognize the value of new, external information, assimilate it, and apply it to commercial ends ...“ (ebd., S. 129). Das konkretisiert und verengt zugleich die „Veredelungsperspektive“ der RBV, wonach Unternehmen durch Aneignung, Anverwandlung und geschickte Anwendung externer Ressourcen *eigene* Ressourcen schaffen (bei Cohen/Levinthal praktisch nur ‚Wissen‘). Und wie messen sie betriebliche Aufnahmefähigkeit? Über die FuE-Ausgaben! Je höher der Anteil an FuE-Ausgaben, so die Annahme, desto höher die absorptive capacity. Niemand wird bezweifeln, dass dieser Teil der Investitionen etwas über die Chancen des Betriebs in der Zukunft aussagt. OECD und EU-Kommission verwenden denselben Indikator für Regionen und Nationen.¹³ Aber wozu braucht man hier einen Fähigkeitsbegriff? Nach dieser Logik müssten Betriebe mit hohen Personalkosten hohe ‚Personalfähigkeit‘ haben bzw. ‚Human Resources Capability‘, und solche mit hohen Lagerkosten ‚Lagerfähigkeit‘. Sinn würde das schon eher ergeben, wenn wir einem Unternehmen mit überdurchschnittlichen Anwalts- und Gerichtskosten ‚defensive capacity‘ oder ‚aggressive capacity‘ (oder ‚attornability‘?) zuschrieben.

Der bei Cohen und Levinthal nur angedeutete Wissensfokus hat mittlerweile Oberhand gewonnen, als „Knowledge-based View“ (KBV, z.B. Grant 1996). Fried (2005, S. 163) spricht daher schon von einer *dritten Phase* in der Entwicklung der ressourcenorientierten Ansätze, der „Phase der Wissensorientierung“.¹⁴ „Unternehmen sind nicht länger ein Bündel von Ressourcen und Fähigkeiten, sondern ein „body of knowledge“ (Müller-Stewens/Lechner 2001, S. 282) oder ein „distributed knowledge system“ (Tsoukas/Mylonopoulos 2004). Ob das ein Fortschritt ist? Zumindest könnte es eine Alternative zur Fähigkeitsmystik eröffnen, soweit nicht nach einem Allvermögen zur Aneignung von Wissen gesucht wird, sondern nach der jeweiligen Besonderheit konkreter, gewachsener betrieblicher Wissenssysteme. Und soweit das Wissen nicht nur in den Köpfen gesucht wird, sondern auch in Praktiken und Routinen (vgl. Spender 1994)¹⁵ sowie in Vergegenständlichungen des Wissens (Engeström 2005). Genau hier aber stoßen wir auf *konzeptionelle Inkonsistenz* als ein viertes Problem der ressourcen- und/oder kompetenzorientierten Ansätze. Was Ressourcen sind und was Kompetenzen, wann Routinen Kompetenzen sind und wann Restriktionen, dafür mangelt es nicht nur an brauchbaren Abgrenzungen (vgl. Abschnitt 2.1); es fehlt sogar am Bewusstsein dafür, dass hier ein konzeptionelles Problem liegen könnte.

2 Arbeit am Ressourcenansatz

Wir haben die Texte der RBV und CBV wieder und wieder gelesen, ohne eine konsistente oder wenigstens *einmal* klare Unterscheidung von Ressourcen und Kompetenzen zu finden. Wenn aber aus Ressourcen „an sich“ nichts folgt, man aus ihrem Besitz schon gar keinen Erfolg „ableiten“ kann (wie es der „Erfolgsfaktorenforschung“ beliebt, vgl. Moldaschl 2005a), so könnte man hier schon ein Scheitern der Ressourcenansätze ausmachen. Wo, wenn nicht in der Abgrenzung der Kompetenzen von Ressourcen, sollte sich sonst die von Penrose adressierte Differenz von Ressourcen und Gebrauch festmachen? Aber von der Ressource Penrose wird ohnehin meist nur beglaubigend, selten konzeptionell Gebrauch gemacht.

Die möglichen Beiträge der ressourcenorientierten Ansätze zum Verständnis der Selbstbehauptung von Unternehmen sowie der Innovation in ihnen werden durch solche Unklarheiten ganz wesentlich beschränkt. Wenn man aber in den ressourcenorientierten Ansätzen eine Alternative zum verbreiteten Kompetenzgeschwafel sieht, und auch zu schwach operationalisierten Ansätzen wie dem der absorptive capacity, dann sollte man ernsthaft Arbeit in die Begriffe und Unterscheidungen investieren. Dies möchte ich in den folgenden drei Abschnitten (2.1. bis 2.3) tun, in denen ich drei Basisunterscheidungen umreißer, an deren Präzisierung weiter zu arbeiten wäre. Im Anschluss daran (Abschnitt 3) verlasse ich die Ressourcenperspektive, um mich wieder der Regelperspektive zuzuwenden. Abschnitt 2.3 über Regeln und Ressourcen bereitet den Übergang vor.

2.1 Ressourcen und Kompetenzen

Die aus unserer Sicht zentrale und heuristisch fruchtbare Unterscheidung von Ressourcen und Gebrauch bei Penrose (vgl. dazu Ortmann 2003a) wird in der Mehrheit der Beiträge zu RBV und CBV leider nicht fruchtbar gemacht. Zum einen gelten Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten (skills) als zentrale Ressourcen, zum anderen als Kompetenzen, diese Ressourcen zu kombinieren und effizient zu nutzen. Die Begriffsverwendung ist völlig beliebig. „Owing to the complex and idiosyncratic nature of knowledge ... strategy development based on the company's valuable knowledge is likely to lead to sustainable competitive advantage“ (Venzin et al. 1998, S. 30 f., als typisches Beispiel). Robert Grant (1991, S. 120), der neben finanziellen physische, humane, technische und organisationale Ressourcen sowie Reputation unterscheidet, erklärt die Verknüpfung und Koordination mehrerer Ressourcen zu organisationalen *Fähigkeiten*. Sie betrachtet er als erlernte Muster der Koordination zwischen Menschen sowie zwischen Menschen und „anderen Ressourcen“: „A capability is, in essence, a routine, or a number of interacting routines“ (ebd., S. 122; mehr dazu bei Fried 2005,

S. 156 ff.). Teece et al. (1997, S. 516) unterscheiden zudem noch Ressourcen von Produktionsfaktoren. Letztere werden als Input bezeichnet, der auf Faktormärkten käuflich ist. Ressourcen dagegen seien *firmenspezifische*, also veredelte Vermögen (z.B. Produktionserfahrungen), die in kollektiven Lernprozessen im Unternehmen entstehen. Also: die Routinen sind tief eingewurzelte, implizite Arrangements von Wissen und Können: durch Konkurrenten kaum imitierbare Ressourcen. Ein Teil von ihnen (die nicht-physischen Ressourcen) sind aber die „Kompetenzen“.

Für diesen Wirrwarr habe ich eine Erklärung, die auf die theoretische Konstruktion des ganzen Ansatzes zurückgeht. Die Fähigkeiten *des Managements*, die verschiedenen Ressourcen eines Unternehmens zu bündeln, werden als wahre Quelle eines strategischen Vorteils bestimmter Unternehmen betrachtet. Das wird aber nicht gesagt, bzw. kann nicht gesagt werden, weil der *Management-Apriorismus* der betreffenden Autoren ihnen die Einsicht verstellt, dass das *eine* von verschiedenen möglichen Perspektiven ist. Wenn von Wissen, Können und Kompetenzen *als* Ressourcen die Rede ist, dann sind *nur* diejenigen der Beschäftigten gemeint (oder gleich diese selbst, als human resources), also die Verfügungsmasse der eigentlichen strategischen Akteure. Strategische Kompetenzen zur Konfiguration und Ausbeutung verfügbarer Ressourcen hat dagegen nur das Management. Mit anderen Worten: Ressourcen sind die Beschäftigten und andere Gegebenheiten, derer sich das Management bedient, und Kompetenzen (im Sinne von Teece et al.) sind das, was das Management dazu hat, braucht oder entwickelt.

Das Problem der unklaren Abgrenzung von Ressourcen und Kompetenzen erweist sich so als unmittelbare Folge einer theoretischen Ausgangsbedingung, welche die Ressourcenansätze gegenüber der Neuen Institutionenökonomik schwach aussehen lässt: Sie haben kein explizites Akteurskonzept; ihre Sicht des Unternehmens ist monadisch, apolitisch (vgl. dazu Moldaschl/Fischer 2004, S. 129 f.). Wissenssoziologisch betrachtet ist die unreflektierte (implizite) Bindung an eine bestimmte Akteursperspektive das Lock-in der Disziplin „Strategisches Management“. Das wirkt für Autoren, die sich soziologisch-institutionalistischer und/oder mikropolitischen Theorien bedienen, die Frage auf, unter welchen Voraussetzungen sie sich welche Teile des ressourcenorientierten Forschungsprogramms überhaupt „anverwandeln“ bzw. kommensurabel machen können. Umgekehrt können sie diese Denkwelt bereichern, denn ein Akteurskonzept liefert die Lösung des Abgrenzungsproblems von Ressourcen und Kompetenzen, das für RBV-CBV-KBV-Autoren entweder keines ist oder nicht lösbar scheint. *Was Ressource ist und was Gebrauch, das ergibt sich erst aus einer Akteursperspektive*. Wir bestimmen Ressourcen aus diesem Grund *relational*, als Verhältnisbegriff:

„Was zur Ressource wird, ist grundsätzlich nicht erfassbar in noch so vollständigkeitshenenden Listen oder noch so kontextfreien Formulierungen. Es hängt allein davon ab, ob ein materielles oder immaterielles Gut in einem individuellen oder institutionellen Handeln zweckgebundene Verwendung findet“ (Moldaschl 2005b, S. 44).

Die Unterscheidung ist also *beobachterabhängig*. Aus der Sicht einer Führungskraft sind beispielsweise soziale Bindungen zwischen den Arbeitskräften einer Gruppe und ihre kollektive Kompetenz dann Ressourcen, wenn sie hoffen kann, sie sich zunutze zu machen. Seine eigene Kompetenz besteht darin, die Arbeits-, Kooperations- und Leistungsbedingungen so zu arrangieren (zu gebrauchen), dass er eine optimale „Ressourcennutzung“ erzielt. Diese seine Kompetenz mag von der Muttergesellschaft seines Unternehmens als Ressource gesehen werden. Die Arbeitskräfte wiederum können ihre Ressourcen ganz im *eigenen* Interesse nutzen; etwa, wenn sie die Leistungsbedingungen als unfair empfinden und sich wechselseitig gegen den Zugriff des Managements solidarisieren (Gebrauch von Sozialkapital). Damit wird die begehrte Ressource aus der Sicht unseres Managers zur *Restriktion*.

2.2 Kompetenz und Performanz

Die Differenz von Ressourcen und Gebrauch darf man allerdings nicht allein an der Unterscheidung von Kompetenzen von Ressourcen festmachen. Jeder von uns nutzt seine Kompetenzen mal besser und mal weniger gut. Auch das „innovationsfähigste“ Unternehmen trifft Fehlentscheidungen, z.B. beim Einstieg in neue Geschäftsfelder, und ist deshalb nicht gleich innovationsunfähig. Umgekehrt findet ein blindes Huhn auch mal ein Korn, obwohl ihm die „Sehfähigkeit“ fehlt. Zudem hängt es selten von uns alleine ab, ob und wie gut Handlungen gelingen oder Strategien „aufgehen“. Ich schlage daher vor, die aus der Linguistik stammende Unterscheidung von Kompetenz und Performanz aufzugreifen, um diese Differenz zu benennen.¹⁶ *Kompetenz* ist dann das angelegte Vermögen, und *Performanz* das, was der individuelle oder institutionelle Akteur unter gegebenen (wechselnden) Bedingungen daraus macht. Der Begriff hat dabei eine doppelte Bedeutung von Prozess und Ergebnis. Performanz als *Prozess* ist der Akt der Ausführung, die konkrete Aktualisierung des Vermögens. Performanz als *Ergebnis* beschreibt die Doppelbilanz von unmittelbarem Handlungsergebnis (Leistung) und Rückwirkung auf die Handlungskompetenz (Leistungsfähigkeit).

Nehmen wir als unmetaphorisches Beispiel für die Aktualisierung von Vermögen einen Hauskäufer. Der informiert sich über das Preisniveau der Region und über den Zustand der Objekte (Performanz als Prozess). Für Letzteres hat er aber wenig Zeit, weil er beruflich stark eingebunden ist; er macht also unter den situativen Restriktionen von seinem Urteilsvermögen nur beschränkten Gebrauch. Im Ergebnis kauft er eines der besichtigten Objekte und stellt danach erhebliche Mängel fest. Seine finanziellen Ressourcen hat er damit wenig effizient eingesetzt; faktisch hat er sie vermindert (Performanz als Resultat 1). Zugleich ist er aus Schaden klüger geworden, hat gelernt, wo er andere Prioritäten setzen und bei Objekten hinschauen muss. Vielleicht kann er sich damit trösten, dass seine Performanz der Entwicklung seiner Kompetenz eher dienlich war (Resultat 2).

Warum man dergleichen überhaupt im Ressourcendiskurs ansprechen muss, ist merkwürdig genug. Schließlich ist man es in diesem überwiegend ökonomischen Diskurs gewohnt, in dieser Unterscheidung zu denken, soweit es um finanzielle Vermögenswerte geht. Heißt doch die Differenz zwischen Ressource und Gebrauch hier „Rendite“ oder „Rente“. Aber es war bislang eben unüblich, diese Denkweise jenseits aller Metaphorik konkret auf immaterielle Ressourcen zu übertragen und etwa zu fragen, welche „Bilanz“ eine Personaleinsatzstrategie hat bezogen auf das „commitment“ der Mitarbeiter (Sozialkapital). Oder welche Folgen die Objektivierung von Erfahrungswissen durch Wissensmanagement für die Bereitschaft der Beschäftigten hat, künftig Wissen zu teilen (Humankapitalbilanz).

Ob ein Unternehmen seine Ressourcen effizient einsetzt, und ob es effektiv ist bei der Generierung von Ressourcen, das messen auch potenzialorientierte Ansätze meist nur *indirekt*, über das Konzept der monetären Renten bzw. der *sustained supra-normal profits*. Dieser Maßstab ist zwar für die Existenz von Unternehmen im Kapitalismus von unbestrittener Bedeutung. Doch er ist erstens ein sehr hoch aggregierter Maßstab, der dem Unternehmen wie dem Forscher wenig Aufschluss darüber gibt, worauf sein competitive advantage *im Besonderen* beruht. Oder besser: beruhte, denn es handelt sich zweitens nur um einen Maßstab *ex post*, der wenig über die Passung („fit“) und (An-)Passungsfähigkeit der Unternehmung gegenüber künftigen Anforderungen aussagt. Drittens sagt er ohnehin nur etwas über die Performance *gewinnorientierter* Organisationen, die den kleineren Teil gesellschaftlicher Organisationen ausmachen. Warum sollten Ressourcentheorien darauf verzichten, auch für die Mehrheit der Nonprofit-Organisationen Erklärungen und Empfehlungen anzubieten. Die Institutionenökonomik als regelorientierte Perspektive beispielsweise macht diese Einschränkung nicht.

Mit Methoden wie der Balanced Scorecard oder der Wissensbilanz wird nunmehr im strategischen Controlling versucht, intangible assets *messbar(er) zu machen*, um sie bewusster zu managen (vgl. als Überblicke Neely 2002; Becker 2003; Hinterhuber, Matzler 2005; Moldaschl 2006). Wir schlagen ein Vorgehen in vier Schritten vor, welche den Blick zugleich auf das ganze Spektrum betrieblich genutzter immaterieller Ressourcen erweitern.

(1) Im ersten Schritt werden Ressourcen oder „capabilities“ *direkt* gemessen bzw. bewertet, wie Vertreter der CBV und der KBV das beim Wissen und bei capabilities versuchen.

(2) Im zweiten Schritt werden *Nutzungsweisen* der Ressourcen erfasst,

(3) um im dritten Schritt wiederum die Veränderungen einzelner Ressourcen zu *bilanzieren*. Das Ergebnis kann dabei drei Werte annehmen: die im Handeln gebrauchten Ressourcen werden entweder *erhalten* (reproduziert, regeneriert), *erweitert* (generiert) oder *vernutzt*. Damit lässt sich die interne Nachhaltigkeit betrieblicher Strategien für einzelne Ressourcenarten beurteilen, nicht nur anhand aggregierter Gewinne und *ex post*.

(4) Im letzten Schritt wird dann noch eine *Ebenenbetrachtung* eingeführt, um die positiven und negativen *Externalitäten* einzelwirtschaftlichen Handelns zu erfassen (externe Nachhaltigkeit). Das kann man auf der Ebene von Abteilung und Betrieb oder von Betrieb und Unternehmung machen, oder auch bezogen auf ein Unternehmen und eine oder mehrere überbetriebliche Ebenen der Bilanzierung (z.B. Netzwerk, Kommune, Region, Nation). Empirische Anwendungen dieser Vorgehensweise wird ein demnächst vorliegender Band dokumentieren.

2.3 Regeln und Ressourcen

Mit der letzten Unterscheidung will ich nun überleiten zum Vorschlag, organisationale „Veränderungsfähigkeit“ ohne Rekurs auf Fähigkeits-, Kompetenz- oder Vermögensbegriffe zu fassen (Abschnitt 3). Die Unterscheidung von Regeln und Ressourcen als Grundbegriffen für soziale und damit auch organisationale ‚Struktur‘ hat Anthony Giddens (1988) in seinem Entwurf einer Sozialtheorie stark gemacht. Als zwei Modi von ‚Struktur‘ bilden sie dort wiederum die Grundlage für die Analyse von Struktururation, also der Bezugnahme von Akteuren auf diese Strukturen, in deren Verlauf sie sie verfestigen oder verändern. Ich finde diese Unterscheidung auch deshalb nützlich, weil man mit ihr unterschiedliche Aufmerksamkeitsgrade von Theorien für den einen oder anderen Strukturmodus ausmachen kann. Die Ressourcenansätze richten offenkundig ihre ganze Aufmerksamkeit auf Ressourcen (die bei Giddens leider *ill defined* sind, wie Angelsachsen sagen würden; die Regeln auch).¹⁷ In anderen Theorien kommen Ressourcen praktisch nicht vor, etwa in der Marktprozesstheorie oder der Systemtheorie. Den ökonomischen und den soziologischen Neoinstitutionalismus könnte man – bei aller Divergenz – beide als typische „Regeltheorien“ charakterisieren.¹⁸ Die Unterscheidung hilft also als ein Heurismus, beim Interesse für das Eine nicht die Existenz und Relevanz des Anderen aus dem Blick zu verlieren.

Institutionalistische Ansätze in den verschiedenen Sozialwissenschaften heben auf *regelmäßige* Vergegenständlichungen und Strukturierungen von Handeln ab. *Institutionen* sind danach vom Handeln abgelöste, mehr oder weniger stabilisierte Ordnungssysteme von Deutungen, Handlungen und Beziehungen, handlungsgenerierende Regelsysteme bzw. *generative Grammatiken* der Praxis. Der *soziologische Institutionenbegriff* umfasst auf der Makroebene gesamtgesellschaftliche Handlungs-, Beziehungs- und Deutungsmuster, die über Internalisierung und externe Sanktionen verankert sind. Der *ökonomische Institutionenbegriff* definiert Institution ebenfalls als Regelsysteme, z.B. Sanktionsmechanismen. Richter und Furubotn (1996, S. 6 f.) beziehen neben formalen auch informelle Regeln ein und definieren damit den Anspruch der ganz neuen Institutionenökonomik (GNIÖ, wenn man so will).

Die Institutionen- und die Ressourcenperspektive sind aus dieser klassifikatorischen Sicht *komplementär*. Das heißt freilich nicht, dass die ihnen zugerechneten Theorien im

Sinne von Kuhn (1967) jeweils paradigmatisch *kommensurabel* wären. Einige AutorInnen versuchen beispielsweise, die Schwächen auch jener ressourcenorientierten Ansätze, die nicht hauptsächlich im neoklassischen Denken wurzeln wie die Structural School, durch Hinzunahme der Institutionenökonomik zu heilen (z.B. Altiparmak 2001; Foss/Foss 2004). Das scheint mir ebenso inkommensurabel wie eine „Mischung“ des kulturalistischen Erklärungsprogramms im soziologischen Neoinstitutionalismus mit der rationalistischen Variante der RBV. Doch die Annahme der Inkommensurabilität von Paradigmen und die Forderung nach kommensurabler Theoriebildung (ähnlich Gersch et al. 2005, S. 14 ff.) teilen viele nicht.

Nun zeigt sich allerdings bei der Anwendung dieser Begrifflichkeit in vorliegenden wie auch in unseren eigenen empirischen Studien ein großes Problem. Die Unterscheidung von Regeln und Ressourcen ist nur in Giddens Buch unproblematisch. Im konkreten Fall dagegen lässt sich wiederum *nicht kontextunabhängig* bestimmen, was Regel und was Ressource ist. Das liegt daran, dass jede Regel bzw. jede Institutionalisierung von Praktiken und Deutungen Ressourcencharakter haben oder bekommen kann. So ist diese Doppeldeutigkeit meist im Spiel, wenn vom *Organisationskapital* die Rede ist (z.B. Sadowski 1991), von *Institutionellem Kapital* (Esser 2000, S. 233) oder eben von absorptive capacity und dynamic capabilities. Wir erinnern uns: Bei Autoren wie Teece et al. (1997) sind die schwer imitierbaren Ressourcen Routinen, tief eingewurzelte Arrangements von Wissen und Können.

Das muss theoretische Konsequenzen haben. Im Grunde kann man das, was wir auf empirischem Wege einsahen, bereits aus der Strukturierungstheorie folgern: Wenn „Dualität von Struktur“ (Giddens 1988, S. 77 ff.) grundsätzlich die Ermöglichung und Beschränkung von Handeln meint, so gilt das für Regeln und Ressourcen gleichermaßen. Die neoklassische Ökonomik, die in Regeln primär Restriktionen für Entscheidungen sieht, und die evolutorischen Ressourcentheorien, denen sich der Restriktionscharakter („core rigidities“) ihres Organisationskapitals so leicht entzieht, akzentuieren jeweils nur eine Seite.¹⁹ Bei Hayek (1939) erscheint beides als weitgehend identisch. Er bezeichnet explizite Regeln und Traditionen (Institutionen) als „soziale Werkzeuge“ („rules as tools“, Hayek 1939, S. 10), deren Ressourcencharakter im Wesentlichen darauf beruht, dass in ihnen Wissen gespeichert ist bzw. in einem Prozess kultureller Evolution gespeichert wird (vgl. dazu bes. Vanberg 1994 und Kappelhoff 2002). Ich sehe darin dieselbe „Unschärferelation“ wie im Falle der Inhalts- und der Prozesstheorien in der Psychologie (Abschnitt 1). Was ist die Lösung? Nun, wenn sie beim Ressourcenbegriff relational war, so ist sie in dieser Frage *prozedural*. Man muss

(a) den Weg angeben, auf dem man dazu kommt, eine Gegebenheit der Praxis als Regel oder als Ressource zu klassifizieren, und

(b) angeben, bezogen auf welchen *Praxiskontext* und welche *Betrachterperspektive* sich diese Gegebenheit vorrangig als Option oder als Restriktion darstellt.

Ein *Beispiel*: Den Zusammenhalt einer Arbeitsgruppe kann man als Ressource betrachten und deren Bestandsgröße etwa als „group cohesion“ oder als „social support“ messen. Man kann ihn aber auch als *Norm* bestimmen, in unserem Beispiel als die einer wechselseitigen Verpflichtung, füreinander einzuspringen. Die *Normgeltung* ließe sich wiederum in der Ressourcenperspektive als ein soziales oder organisationales Kapital bestimmen (Grad des ‚commitments‘ bzw. der inneren Verpflichtung der Gruppen- oder Organisationsmitglieder gegenüber dieser Norm); oder aber aus der Regelperspektive als ein Maß für die Effizienz der Sanktionsregeln im Falle der Normverletzung. Wenn wir uns im ersten Schritt für eine Interpretation entschieden und dies begründet haben, ist im zweiten zu analysieren, in welchem Kontext und für welchen Akteur die Gegebenheit (‚Regel‘ oder ‚Ressource‘) in welchem Maß ermöglichenden und beschränkenden Charakter entfaltet. Um im Beispiel zu bleiben: Ein Management wird Gruppenkohäsion als nutzbares Potenzial ansehen, solange es die Gruppe nicht prioritär in den Dienst ihrer eigenen Interessen stellt; etwa weil sie die Erfahrung macht, die Nutzung dieses Potenzials durch das Management habe für sie überwiegend nachteilige Folgen.²⁰ Was für die Gruppe noch immer Potenzial ist (‚Ressource‘), präsentiert sich dem Management nun als Restriktion. Das ist das Dumme an lebendigen Ressourcen: sie lassen sich durch interessierte Nutzer nicht einfach ausgraben, lagern und herumschieben wie Erze.

3 Institutionelle Reflexivität – eine Alternative zur Ressourcenperspektive

Die Alternative zum Versuch, Probleme der *ressourcenorientierten* Modellierung von „Innovationsfähigkeit“ immanent zu lösen, besteht darin, auf Kompetenzbegriffe ganz zu verzichten. In diesem Fall sucht man Erklärungen für unterschiedliche Anpassungsleistungen von Organisationen in ihren strukturellen Regelungen bzw. institutionellen Arrangements. Ausgehend von der bereits formulierten Annahme, es handle sich hier um zwei nützliche und trotz gewisser Überschneidungen komplementäre Sichtweisen, möchte ich mich nun der zweiten, „*regelorientierten*“ zuwenden.

Die analytische Konzeption, die ich vorstellen werde, kommt ohne Rekurs auf Fähigkeitsbegriffe aus. Sie setzt an am *Basisdilemma* der Organisation, an jenem inneren Widerspruch, den sie verkörpert: Sie soll Handeln zweckprogrammieren, indem sie *regelt*. Dennoch soll sie sich veränderten Bedingungen anpassen können. Sie soll die Funktion des Ganzen von der Subjektivität einzelner Mitglieder unabhängig machen, indem Verfahrensweisen objektiviert und damit vorhersagbar werden. Dennoch soll sie auf Ungeplantes reagieren und „lernen“, kreativ und innovativ sein können, indem sie Subjektivität nutzt. Weick und Westley (1996, S. 440) beschreiben das als Paradoxie

des Organisationslernens: „Organization and learning are essentially antithetical ... to learn is to disorganize and increase variety. To organize is to forget and to reduce variety.“ Doch weil es sich um ein konstitutives Dilemma handelt, wird es bei weitem nicht nur in Theorien organisationalen Lernens und in der Change-Literatur behandelt, sondern in praktisch allen sozialwissenschaftlichen Disziplinen (vgl. Ortman 2003b).

Anstöße, die Bearbeitung dieses Dauerproblems über ein Konzept Institutioneller Reflexivität zu erfassen, gab neben der Auseinandersetzung mit Theorien der Modernisierung, des Organisationslernens und der Selbstorganisation vor allem das rational nicht zureichend erklärbare Ausmaß organisationaler „Hysterese“, wie es uns in empirischen Begleit- und Beratungsprojekten begegnete. Hier waren es *keineswegs nur besonders erfolgreiche* Praktiken, die sich in unreflektierten Routinen sedimentierten, wie Ressourcentheoretiker meinen (z.B. Leonard-Barton 1992). Manche Regel war nicht einfach nur inadäquat geworden, sondern schien es seit jeher gewesen: wie etwa die Abschottungen der Kommunikation zwischen Werkern und Ingenieuren oder die Organisation des Vorschlagswesens. Ferner beobachteten wir „regelmäßig“, dass Organisationen enorme finanzielle und zeitliche Ressourcen in die Planung und Implementierung von Change-Projekten stecken, während sie kaum Interesse und Bereitschaft aufbringen, deren Ergebnisse ernsthaft zu evaluieren. Wenn aber die Reflexion über Prämissen und Folgen von Strategie systematisch so begrenzt ist, dann sind auch die Möglichkeiten institutionellen Lernens vorsichtig einzuschätzen.

Auf den verbleibenden Seiten möchte ich nun nicht den Versuch machen, Erklärungen für diese Phänomene anzubieten bzw. die vorliegenden Theorien zu referieren, sondern ein „technisches“ Problem behandeln: Wie können wir den Grad der Hysterese bzw. der Veränderungsbereitschaft empirisch messen und normativ bewerten? Da uns weder die metaphorischen Fähigkeitskonzepte noch die vorrangig auf Unternehmens- oder Innovationskultur zielenden Operationalisierungen von „Veränderungsvermögen“ befriedigen, richten wir unsere Aufmerksamkeit ganz auf die mehr oder weniger beobachtbare Infrastruktur von Organisationen aus. *Wie*, so die Leitfrage, mit welchen Verfahren halten sich Organisationen für Revisionen offen? Mit welchen Metaregeln machen sie ein „Lock-in“ unwahrscheinlich(er)?

3.1 Institutionalisierung von Reflexivität als Kern der Modernisierung

Nach allgegenwärtiger Modernisierungsrhetorik werden alle sozialen Arrangements, alle organisationalen Strukturen „flüssig“ und disponibel, begründungspflichtig und revidierbar. Sie werden *reflexiv* im Sinne der Theorie reflexiver Modernisierung (vgl. z.B. Beck/Bonß 2001). Auch die Managementliteratur ist voll davon, wenngleich mit

anderen Begründungen. Wie sehr aber Regeln und Deutungen in der Praxis regelmäßig gegen „falsifizierende“ Einflüsse und Erkenntnisse aufrechterhalten, hartnäckig verteidigt oder geradezu immunisiert werden, hat exemplarisch die Analyse wissenschaftlicher Praxis ergeben, die doch genuiner Hort der Kritik und Innovation sein sollte (vgl. Fleck, Kuhn, Lakatos u.a.). „Einer der wichtigsten blinden Flecken der Managementtheorie liegt in der Unterschätzung jener Mechanismen, mit denen sich ein Unternehmen davor bewahren kann, die eigenen Probleme zu lösen“, schrieb Dirk Baecker (1996, S. 71) als Vertreter einer regelorientierten Perspektive, der Systemtheorie. Übrigens durchaus nicht ganz im Sinne Luhmanns, dem zufolge Organisationen auch von ihrer – sagen wir: *Ignoranzfähigkeit* leben. Sie dient – wie alles in der Systemtheorie – der Komplexitätsreduktion. Doch wie gesagt, um diesen und viele weitere Versuche, blinde Flecken, Latenz und Trägheit zu erklären, mit ebenso vielen Begriffen (*inertia*, vgl. Zucker 1977; Rumelt 1995; *theories-in-use*, Argyris/Schön 1978 etc.), soll es hier nicht gehen. Wir sind auf der Suche nach einer operationalisierbaren Beschreibungsdimension.

Reflexivität bietet sich als Kategorie an, da sich mit ihr beides treffend thematisieren lässt: die permanente Re-Vision aller Praktiken, und deren Schranken. Während sie mit Akzent auf der ersten Bedeutung mittlerweile die gesamte sozialwissenschaftliche Organisations- und Managementforschung durchsetzt, wurde sie in der Sozial- und Modernisierungstheorie gerade durch ihre Kehrseitigkeit zu einem Schlüsselbegriff. Hier steht sie zum einen für das „Überhandnehmen der *Nebenfolgen*“ (so bei Ulrich Beck, z.B. 1996; Beck/Bonß 2001),²¹ das heißt für den wuchernden Überhang unbeabsichtigter Effekte vernunftgesteuerter Wirklichkeitsintervention. Diese aufklärungsskeptische, systemische Lesart lenkt den Blick auf die *Selbstbezüglichkeit* (Rekursivität) sozialer Praktiken, welche die von ihnen ausgehenden Rückwirkungen auf sich selbst nicht unbedingt kognitiv einholen. Reflexivität als *bewusste Kontrolle* und erweiterte Verarbeitung von Handlungsfolgen ist hingegen eine akteurszentrierte Bedeutung, die besonders Anthony Giddens (1995) dem Begriff zuweist. Er betont die Verdrängung von Traditionen durch Wissen, insbesondere durch das wissenschaftlich generierte. Dessen Diffusion zwingt den „wissensfähigen“ („knowledgeable“) Akteur, Entscheidungen stets „wissensbasiert“ und in Antizipation der Entscheidungen anderer zu treffen. Dies wiederum erfordere eine kontinuierliche Beobachtung eigener Strategien hinsichtlich ihrer Prämissen und Folgen, ein „reflexive monitoring“ nach dem Prinzip des „methodischen Zweifels“ (Giddens 1993, S. 437). Hier hat Reflexivität praktisch das Erbe des Rationalitätsbegriffs angetreten und lässt gescheiterte Versprechen der Aufklärung wieder aufleben. In einer an Elias erinnernden Argumentationsfigur, wonach die Kontingenz des modernen Lebens mit ihrer unaufhaltsam wachsenden Zahl der Handlungsoptionen individuellen und kollektiven Akteuren (von der Organisation bis hin zur „ganzen Moderne“) permanente „Begründungspflicht“ auferlege, treffen sich die Vertreter beider Semantiken wieder; und im Argument, die Moderne modernisiere nunmehr *sich selbst*. Doch in diesem gemeinsamen Begriff *reflexiver* Modernisierung schlagen letztlich die verschiedenen Lesarten wieder durch. Stellt sie für Giddens ‚nur‘

eine „Radikalisierung“ der Prinzipien bisheriger Modernisierung dar (rationale Planung, Wissensgenerierung durch Messung, Begründungspflicht etc.), so besteht sie für Beck im Bruch mit ihnen (daher die Rede von der „zweiten Moderne“).

Weil Reflexivität als Kategorie umgekehrt proportional zu ihrer Beliebtheit an Kontur verliert, und sie zu definieren ohnehin die wenigsten ihrer Nutzer für nötig halten, betone ich diese Differenzen: Reflexivität als Rekursivität oder als Reflexion, systemische versus akteurszentrierte Sicht, Steuerungspessimismus versus gemäßigter Voluntarismus, Akzent auf Nichtwissen versus Wissen. Will man den Begriff für Organisationsstudien systematischer entfalten, wird er heuristisch nur reich über die Unterscheidung beider Bedeutungen und ihre Integration in einem Bezugsrahmen, der das Spannungsverhältnis thematisiert.

Ausgehend von dieser Unterscheidung lässt sich auch die *Institutionalisierung von Reflexivität* auf zwei Weisen interpretieren. (1) In der ersten (die ich hier vereinfachend der Position Becks zuschreibe) ist es ein emergenter Prozess, in dem sich der Grad der Kopplung sozialer Systeme und Aktivitäten verstärkt. Dass wir – um ein aktuelles Beispiel zu nehmen – nicht nur unsere Geflügelhaltung industrialisierten, sondern mit der weltweiten Vernetzung der Verkehrssysteme auch lokale Nebenfolgen globalisieren (hier das Infektionsrisiko), ist so eine rekursive Schleife. Aus organisations-theoretischer Sicht hat besonders Charles Perrow (1984) das Verhältnis von Leistungssteigerung und Risiken durch „enge Kopplung“ herausgearbeitet. (2) In der zweiten liegt die *Institutionalisierung* eher im wörtlichen Sinne der gezielten Schaffung von Institutionen, welche Entscheidungen beobachten und evaluieren, professionalisieren und kritisieren. Diese Perspektive, für die meist Giddens (z.B. 1993, 1995) zitiert wird, hat zuvor im Wesentlichen Claus Offe formuliert, u.a. in seinem Buch zur Zukunft der Arbeitsgesellschaft (1984, S. 310 ff.). Dort führt er den Wandel zur „Dienstleistungsgesellschaft“ auf den wachsenden „Bedarf an Koordination, Steuerung und Krisenbewältigung“ zurück. Diese Funktionen würden auf spezialisierte Expertensysteme (Professionen, Normierungs- und Kontrollinstanzen etc.) übertragen, die an allen Stellen der Gesellschaft neu entstehen.

Die ungeheure Proliferation formaler Mess- und Bewertungsverfahren in und zwischen Unternehmen sowie allen anderen Organisationen der Gesellschaft, die Michael Power (1994) in seinem Buch *Audit-Explosion* beschrieb, kann im ersten wie im zweiten Sinne als eine Explosion institutioneller Reflexivität verstanden werden. Im ersten Sinne würde man darin einen „Reflex“ auf das Überhandnehmen der Nebenfolgen sehen, weshalb jeder Akteur den anderen auf die externen Effekte seines Handelns hin beobachtet (beispielsweise via CSR-Indices).²² Das schafft zwar nicht das Perpetuum einer Dienstleistungsgesellschaft, in der jeder jedem die Pizza bringt, aber eine, in der tendenziell jeder jeden verfahrensförmig beobachtet und numerisch bewertet. Im zweiten Sinn entlasten sich die Akteure von wachsender Komplexität und Wissensintensität, indem sie die Generierung und Verwaltung des Wissens sowie die Beobachtung und Revision seiner Anwendung an eigens geschaffene Institutionen abtreten.

Powers Arbeiten sind dabei vor allem als Warnung zu lesen, sich allein der zweiten Deutung zu verschreiben und im Wuchern der Controllingsysteme v.a. Versuche der Selbstaufklärung von Praxis zu sehen. Wie die Professionsforschung oder die Organisationstheorie aus Foucault'scher Perspektive weist auch er auf die immanente Tendenz dieser Praktiken hin, sich gegenüber ihrem Sinn zu verselbstständigen oder als Herrschaftsinstrumente zu dienen. Das ist ein Schlüssel zum Verständnis von Latenz, Hysterese und Veränderungsresistenz.

Gleich, ob man nun mit Giddens Strukturationstheorie, Hayeks Theorie der spontanen Entstehung von Ordnung, Becks Modernisierungs- und Luhmanns Systemtheorie davon ausgeht, dass Selbstreferenzialität als Basis der Autonomie und Leistungsfähigkeit sozialer Subsysteme zunehme, und dass damit die Institutionalisierung von Reflexivität Schlüsselprozess der Modernisierung auch in der Wirtschaft wird: Es stellt sich in jedem Fall die Frage, wie sich daraus eine analytische Konzeption für Organisationsstudien gewinnen lässt. Ein Maßstab, um den Grad der Modernisierung oder der „Modernisierungsfähigkeit“ von Organisationen und Unternehmen im Besonderen zu beurteilen. Das Konzept der *Institutionellen Reflexivität* macht hierzu ein Angebot. Insbesondere soll es die einander widersprechenden Momente von Reflexivität – Selbstreferenzialität und Selbstaufklärung – thematisieren und operational fassen können. Mit der Großschreibung beziehe ich mich dabei auf die *analytische Konzeption*, mit der Kleinschreibung auf institutionelle Reflexivität als soziales bzw. organisationales *Phänomen*.

3.2 Analyse institutioneller Reflexivität

Institutionelle Reflexivität als *analytische Konzeption* anzuwenden bedeutet, Managementkonzepte und Organisationsmethoden danach zu beurteilen, inwieweit sie der Möglichkeit nach die Aufnahmebereitschaft für Erkenntnisse fördern, die zur *Revision* bzw. *Innovation* bisheriger Sichtweisen und Praktiken beitragen.²³ Organisationale Regelsysteme oder Praktiken, die das tun, lassen sich somit als *reflexive Institutionen* bzw. *institutionalisierte Reflexivität* charakterisieren. Wie lässt sich nun deren Ausmaß in Organisationen bestimmen? Das skizziere ich in drei Schritten: der Definition von Funktionsweisen (Abschnitt 3.2.1), der Bewertung ihrer Ausprägung (Abschnitt 3.2.2) sowie deren Kontextualisierung und normative Bewertung (Abschnitt 3.2.3).

3.2.1 Funktionsweisen institutioneller Reflexivität

Die ersten folgenden fünf Kriterien operationalisieren die oben als Merkmale von Reflexivität eingeführten Modi der Selbstbeobachtung und Folgeevaluierung. Die Herleitung dieser Kriterien, die auch Anregungen aus Selbstorganisationstheorien (z.B.

v. Foerster 1984) und der Systemtheorie aufgreift (vgl. zu den Komplementaritäten bes. Kappelhoff 2002), überspringe ich. Die hier formulierten Kriterien erfüllen nur deskriptive Zwecke. Sie helfen festzustellen, inwieweit in einer Organisation überhaupt Institutionen (Regeln, Methoden, Verfahren) *vorhanden* sind, welche die Wahrscheinlichkeit der Revision bzw. Innovation bestehender Sichtweisen und Praktiken steigern können. Ob und ggf. wie sie das tun, soll erst im nächsten Schritt beurteilt werden. Ich umreiße sie kurz und nenne jeweils beispielhaft einige typische Verfahren der Unternehmenspraxis (s. Tab. 1).

Tab. 1: Funktionsweisen institutioneller Reflexivität

Dimension	Exemplarische Verfahren
<i>Institutionalisierung von Selbstbeobachtung und Selbstkritik</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schaffung von Funktionen/Abteilungen wie Organisationsentwicklung, Inhouse Consulting, Social Affairs ■ Einbindung des Controlling in das strategische Monitoring (z.B. via BSC) ■ Benchmarking ■ KVP, Frageheurismen (z.B. 5Why)
<i>Systematischer Rückgriff auf Fremdbeobachtung</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einsatz externer Berater, Einrichtung von Beiräten ■ Auswertung von Kundenreklamationen ■ Kooperation mit Kritikern, roundtables ■ wechselseitige Hospitationen ■ Einsatz von boundary spanners
<i>Kommunikativer Bezug auf Fremdreferenz</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Berichtspraktiken (Reporting, z.B. CSR) ■ Reputationsstudien
<i>Offene Evaluierung von Handlungsfolgen</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Maßnahmen-Evaluierung ■ Kunden-, Mitarbeiterbefragung
<i>Entwurf alternativer Gegenwarten und Zukünfte</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufgaben-, Abteilungs-, Betriebswechsel ■ parallele Entwicklerteams ■ Anwendung von Kreativitätstechniken ■ Think Tanks

(1) *Institutionalisierung von Selbstbeobachtung und Selbstkritik*. Welche Verfahren verhindern, dass bestimmte Routinen, Regeln, Themen oder Funktionen a priori von Kritik ausgenommen werden? Sofern in klassischen Modellen der Unternehmensführung überhaupt Institutionen des reflexive monitoring thematisiert werden, so die Leitungsgremien. Sie haben die strategische Ausrichtung zu entwerfen und zu überprüfen.²⁴ In den letzten Jahrzehnten wurden aber speziell in größeren Unternehmen immer mehr Instanzen und Verfahren geschaffen, die alle anderen regelmäßiger Prüfung unterwerfen. Ganze Berufsstände wie *Wirtschaftsprüfer* etablierten sich. Zu

Abteilungen wie *Organisationsentwicklung* und *Inhouse Consulting* kamen u.a. solche für *Social Affairs* und *Umweltcontrolling*. Ferner werden „klassische“ *Controllingabteilungen* zunehmend in das strategische Monitoring eingebunden, etwa wenn mit Instrumenten wie der *Balanced Scorecard* oder *Wissensbilanzen* strategisch relevante „intangible assets“ erfasst und neu gemanaged werden sollen. Die in den 1990ern eingeführten Methoden des *Qualitätsmanagements* (TQM, *Kontinuierliche Verbesserungsprozess* etc., z.B. Imai 1992) stimulieren – im Prinzip – ebenso die alltägliche *Falsifikationsbereitschaft* wie das „360°-Feedback“ (z.B. Neuberger 2000). Und *Benchmarking* nutzen Unternehmen, um sich in ihren Leistungen und Praktiken mit Wettbewerbern definitiv zu „messen“; oder um dort, wo kein Wettbewerb besteht, einen solchen zu initiieren oder zu imitieren.

(2) *Systematischer Rückgriff auf Fremdbeobachtung*. Hier wird gefragt nach Beobachtungen zweiter Ordnung, also nach Beobachtungen von Beobachtungen, die eine reflexive Schleife mehr institutionalisieren. Kirsch et al. (1998) schlagen mit Bezug auf Luhmann vor, dies *Responsiveness* zu nennen (Umweltoffenheit und -sensibilität, um nicht „Resonanzfähigkeit“ zu sagen). Sie bezeichnen damit die kommunikativen Verbindungen „nach außen“ und die Bereitschaft, Signale aus der Akteursumgebung aufzunehmen. Die Wahrscheinlichkeit, dass deren Impulse innovativ verarbeitet werden, wird gleichwohl stark vom Ausmaß der institutionalisierten Selbstkritik abhängen. *Unternehmensberatung* ist ein Import von Fremdreferenz, der sich als übliche Praxis, als Institution, in Europa erst in den 1970er Jahren etablierte. Wie reflexiv diese Beratung freilich ist, bleibt – zumal schwierig – wieder dem zweiten Schritt zur Beurteilung überlassen. Ferner gehören dazu etwa die *Auswertung von Kundenreklamationen*, die *Kooperation mit Kritikern*, *Runde Tische*, *wechselseitige Hospitationen*, der Einsatz von *boundary spanners* bzw. „Grenzgängern“ u.Ä. (z.B. Endres/Wehner 1995; Duschek et al. 2001; Loose 2001). Solche Verfahren auf der interorganisationalen Ebene bilden für Sydow und Windeler (2004) die Instrumente eines „reflexiven Netzwerkmanagements“.

(3) *Kommunikativer Bezug auf Fremdreferenz*. Dieses Kriterium erhebt, wie Organisationen mit den Ergebnissen der Beobachtung zweiter Ordnung umgehen. Eine Form der Auseinandersetzung mit Fremdbildern, die auf die Deutungsmuster Anderer Bezug nimmt, hatte Luhmann (1984) als fremdreferenzielle „Formen von Selbstdarstellung“ bezeichnet. Also: Kommunikation über Kommunikation in der „Umwelt“, gerichtet als Kommunikation über Kommunikation „nach außen“. Hier kommen zum einen *Berichtspraktiken* in den Blick, die antizipierte oder erfahrene Fremdwahrnehmungen zum Ausgangspunkt der organisationalen Selbstdarstellung nehmen, also nicht einfach Werbung als intentionale Produktion eines Image. Zum anderen ist es die *Accountability*, also die mehr oder weniger obligatorische, „von außen“ geforderte *Rechenschaftslegung* eines Unternehmens (in Abgrenzung zur internen Rechnungslegung, dem Accounting). Nur die behördlich geforderten Dokumentationen (z.B. über Schadstoffemissionen) sind im engeren Sinne erzwungen: *rechtsförmig institutionalisierte Reflexivität*. Unternehmen können sich darüber hinaus aber auch in unter-