

**Rahmenbedingungen für die Entwicklung
Organisationaler Kompetenz**

Georg Schreyögg, Martina Kliesch

Impressum

Die Studie „Rahmenbedingungen für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz“ entstand im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. Das Programm wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Die Verantwortung für den Inhalt tragen die Autoren.

Projektnehmer: Institut für Management
Freie Universität Berlin

Projektleiter: Prof. Dr. Georg Schreyögg

Projektteam: Prof. Dr. Georg Schreyögg, Dipl.-Kffr. Martina Kliesch

Projektbetreuung: Dr. Ursula Reuther

Herausgeber: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche
Weiterbildungsforschung e. V.,
Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management,
Storkower Straße 158, 10402 Berlin

Alle Rechte beim Herausgeber.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
1. Organisationale Kompetenz: Strategische Bedeutung und konzeptionelle Vorüberlegungen	4
1.1 Psychologischer Ansatz	8
1.2. Erziehungswissenschaftlicher Ansatz	10
1.3. Volkswirtschaftslehre	11
1.3.1. Schumpeters kreativer Rekombinationsprozess	11
1.3.2. Edith Penrose „Theory of the Growth of the Firm“	13
1.4. Betriebswirtschaftslehre	14
1.4.1. Selznicks Distinctive Competencies	14
1.4.2. Kernkompetenzen	15
1.4.3. (Dynamische) Organisationale Kompetenzen	18
2. Entwicklung eines Modells Organisationaler Kompetenz	22
2.1. Voraussetzungen Organisationaler Kompetenz	23
2.2. Kompetenz als komplexe Selektions- und Verknüpfungsleistung	34
2.3. Ein 3-dimensionales Modell Organisationaler Kompetenz	36
2.4. Zwischenbilanz	47
3. Organisationale Rahmenbedingungen für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz	50
3.1. Organisationales Lernen und Organisationale Kompetenz	52
3.2. Unternehmenskultur	56
3.2.1. Kulturmodell und -typen	60
3.2.2. Kultur und Dimensionen Organisationaler Kompetenz	63
3.3. Strukturmodelle und Organisationale Kompetenz	66
3.4. Ergebnisse der Analyse	74
4. Schlussbetrachtung und Ausblick	73
Literatur	80

Einleitung

Organisationale Kompetenz ist zu einem der aktuellsten Themen der modernen Betriebswirtschaftslehre geworden. Es gibt kaum ein Unternehmen, das sich heute nicht in irgendeiner Weise mit der kompetenz-orientierten Ausrichtung seiner Geschäftspolitik beschäftigen würde.

Kompetenz war schon seit langem ein wichtiges Thema in der Unternehmensführung gewesen. Freilich hatte man immer die Kompetenz von Individuen vor Augen. Das Besondere an der neuen Diskussion ist, dass man das Kompetenzkonstrukt auf soziale Systeme übertragen hat und nunmehr von der Kompetenz einer ganzen Organisation spricht. Verhältnismäßig rasch konnte Einigkeit erzielt werden, dass Organisationale Kompetenz einen der zentralen Bausteine beim Aufbau von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen darstellt.

Die unmittelbar daran anschließende Frage indessen, wie Organisationale Kompetenz entwickelt werden kann bzw. welche Rahmenbedingungen in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle spielen, ist bislang in der wissenschaftlichen Debatte noch kaum beleuchtet worden. Das Forschungsprojekt, über deren Ergebnisse nachfolgend berichtet wird, war auf genau diese Fragestellung ausgerichtet. Es war das Ziel, einen Beitrag zur Schließung dieser Lücke zu leisten.

Der Bericht gliedert sich wie folgt:

In **Kapitel 1** wird die betriebswirtschaftliche Bedeutung des Konstruktes „Organisationale Kompetenz“ genauer herausgearbeitet, wobei insbesondere die

strategische Relevanz Organisationaler Kompetenz aufgezeigt wird. Im Anschluss daran wird im Überblick gezeigt, wie sich der Kompetenzbegriff aus Sicht verschiedener Wissenschaftsdisziplinen heute darstellt. Im Ergebnis zeigt sich, dass das Konstrukt der Organisationalen Kompetenz trotz der vielfältigen Publikationen und Forschungsbeiträge bislang noch verhältnismäßig unscharf geblieben ist und dringend einer konzeptionellen Fundierung bedarf. Dementsprechend wird eine Konkretisierung der Merkmale und der eigentlichen „Leistung“ Organisationaler Kompetenz erarbeitet, um darauf aufbauend dann die Rahmenbedingungen für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz zu klären.

Kapitel 2 widmet sich vor diesem Hintergrund dem Aufriss einer Art „Anatomie der Organisationalen Kompetenz“. Zu diesem Zwecke werden in einem ersten Schritt die grundsätzlichen Voraussetzungen Organisationaler Kompetenz herausgearbeitet und Organisationale Kompetenz auf dieser Grundlage als eine komplexe systemische Selektions- und Verknüpfungsleistung konzipiert. In einem zweiten Schritt erfolgt auf der Basis verschiedener Kompetenzdimensionen die konzeptionelle Erschließung der Feinstruktur Organisationaler Kompetenz. Resultat von Kapitel 2 ist ein inhaltlich spezifiziertes, 3-dimensionales Konzept Organisationaler Kompetenz. Die komplexe systemische Selektions- und Verknüpfungsleistung wird aus dieser Perspektive immer auf der Basis von (1) *Organisationalem Interpretationsvermögen*, (2) *Organisationalem Kooperationsvermögen* und (3) *Organisationalem Verknüpfungs-Know-how* erbracht.

Nachdem das Konstrukt Organisationaler Kompetenz genau erfasst und in seinen Dimensionen beschrieben ist, wird die für diesen Beitrag zentrale Frage erörtert, inwieweit Organisationale Kompetenz gestaltbar und förderbar ist.

Der komplexe Charakter der Organisationalen Kompetenz lässt – wie leicht zu erkennen– eine direkte Planbarkeit nicht zu (Collis, D. J. 1994). Die gestalterische Aufgabe richtet sich infolgedessen voll und ganz auf die Rahmenbedingungen, die indirekt zur Entwicklung Organisationaler Kompetenz beitragen.

In Kapitel 3 werden vor diesem Hintergrund die Rahmenbedingungen für die Entwicklung der so verstandenen Organisationalen Kompetenz erkundet. Die auf drei Dimensionen fußende, komplexe systemische Selektions- und Verknüpfungsleistung „Organisationale Kompetenz“ wird durch organisationale Vorentscheidungen „vorprogrammiert“. Organisationales Lernen (Kapitel 3.1), Unternehmenskultur (3.2.) und Organisationsstruktur (Kapitel 3.3.) werden in diesem Zusammenhang als die relevanten Rahmenbedingungen ausgemacht und in ihrem Wirkungsgefüge erläutert.

Resultat von Kapitel 3 ist eine ausführliche Analyse der Wirkung der genannten Rahmenbedingungen auf die Entwicklung Organisationaler Kompetenz im Allgemeinen sowie im Besonderen.

Kapitel 4 fasst noch einmal die gesamte Argumentationskette zusammen und gibt einen komprimierten Überblick über die Ergebnisse der Arbeit und skizziert abschließend ein für die weitere Verhandlung der Organisationalen Kompetenz geeignetes konzeptionelles Vorgehen.

1. Organisationale Kompetenz: Strategische Bedeutung und konzeptionelle Vorüberlegungen

Das Konzept Organisationaler Kompetenz wurde im Wesentlichen im Kontext des strategischen Managements entwickelt und ist theoretisch eng verbunden mit dem sog. ressourcenbasierten Ansatz. Das strategische Management beschäftigt sich im Kern mit der Frage, wie sich Erfolgsunterschiede von Unternehmen erklären lassen (Rumelt, R. P. et al. 1991) und auf welcher Basis Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile generieren können. Nachdem lange Zeit in Marktstrukturen und der Position eines Unternehmens im Marktgefüge der Erklärungsgrund gesucht wurde, steht heute die interne ressourcen-bezogene Erklärung im Vordergrund, wobei Organisationale Kompetenz als Ressource verstanden wird.

Die grundlegende Annahme der Überlegungen zeichnet sich dadurch aus, dass „...Unternehmen als Bündel, ...oder als Portfolios materieller und immaterieller Ressourcen...“ angesehen werden (Bamberger, I./Wrona, T. 1995, S. 5). Der Ressourcenbegriff stellt sich dabei bis heute als unscharf bzw. vielfältig dar: Kompetenzen/Kernkompetenzen, Fertigkeiten, Fähigkeiten, implizites und explizites Wissen oder tangible und intangible Ressourcen sind nur einige der Konzepte, die sich hier regelmäßig subsumiert finden. Trotz aller Vielfalt der Ressourcen werden im Rahmen des strategischen Managements für die Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile bestimmte generelle Voraussetzungen formuliert, die Ressourcen mit strategischer Relevanz erfüllen müssen. Das Augenmerk liegt hier auf den so genannten strategischen Ressourcen, die sich nach Barney (1991) von herkömmlichen Ressourcen im Hinblick auf

(1) den Grad der Imitierbarkeit, (2) den Grad der Substituierbarkeit, (3) den Grad der Einmaligkeit und (4) dem Potenzial für die Generierung von Wert unterscheiden. Diese Kriterien seien nachfolgend etwas genauer erläutert.

(1) Nicht-Imitierbarkeit

Mit dem Kriterium der Nicht-Imitierbarkeit wird darauf abgestellt, dass eine Ressource dann und nur dann ein strategisches (nachhaltiges) Potenzial aufweist, wenn diese von den Wettbewerbern nur schwer oder gar nicht zu imitieren ist. Je schwieriger es für den Wettbewerber ist, eine bestimmte Ressource zu imitieren, desto höher ist demzufolge das strategische Potenzial dieser Ressource einzustufen. Der Grad der Nicht-Imitierbarkeit wird dabei insbesondere von folgenden Kriterien bestimmt: (a) der individuellen historischen Vergangenheit der Unternehmung („path dependence“), (b) der Undurchschaubarkeit des Wirkungsgeflechts, das zur Entwicklung der Ressource führte („causal ambiguity“), (c) der Komplexität des Handlungsverbundes, dem die Ressource entstammt („social complexity“).

(a) Jedes Unternehmen hat – so die Annahme – eine je spezifische Vergangenheit, die, gleichgültig ob bewusst oder unbewusst, die zukünftige strategische Entwicklung eines Unternehmens vorprägt. Vor diesem Hintergrund baut ein Unternehmen auf Basis einer historisch geprägten Ressourcenformation eine ganz spezifische Ressourcenbasis auf. Jeder Versuch des Wettbewerbers, diese historisch geprägten Erfolgspotenziale zu imitieren, verlangt eigentlich die gleiche unternehmensindividuelle Geschichte zu durchlaufen. Es wird in diesem Zusammenhang auf die Pfadabhängigkeit von Ressourcen und mehr noch von

ganzen Organisationen abgestellt. Jedes Unternehmen – so die Annahme – bildet unbewusst einen strategischen Pfad aus, der die zukünftigen strategischen Entscheidungen eines Unternehmens beeinflusst oder anders ausgedrückt: „History matters“ (vgl. Teece, D. J. et al. 1997). So gesehen, bietet also die Historizität der Ressourcenausbildung einen Imitationsschutz. Dass diese historische Bindung allerdings auch negative Konsequenzen nach sich ziehen kann, wird später in diesem Beitrag noch im Einzelnen dargelegt.

(b) Der zweite Faktor ist das Ausmaß der Kenntnisse von Kausalzusammenhängen zwischen bestimmten Ressourcenkombinationen und den daraus resultierenden Wettbewerbsvorteilen. Eine imitationsgeschützende Konstellation liegt vor, wenn es für das Entstehen von Wettbewerbsvorteilen mehrere plausible Erklärungen gibt bzw. Unklarheit in Bezug auf das genaue Zusammenwirken von Ressourcen besteht. Dementsprechend gestaltet sich für die Konkurrenz die Identifikation der Ursachen für den Erfolg/Wettbewerbsvorteil und damit auch dessen Imitation als schwieriges Unterfangen.

(c) Mit dem Aspekt der sozialen Komplexität wird schließlich auf einen dritten Grund für die Nicht-Imitierbarkeit von Ressourcen verwiesen. Soziale Komplexität dokumentiert sich z.B. im Beziehungsgeflecht des Managements (Hambrick, D. 1987), der Reputation einer Unternehmung (Porter, M. 1980) oder dem Phänomen der Unternehmenskultur. Diese sozial komplexen Ressourcen entziehen sich – zumindest kurz- bis mittelfristig – einer unmittelbaren Plan- bzw. Steuerbarkeit und können insoweit als „imperfect imitable“ angesehen werden.

(2),(3) Nicht- Substituierbarkeit und Einmaligkeit

Mit dem Grad der Substituierbarkeit und der Einmaligkeit sind weitere Ressourcenmerkmale genannt, die strategische Wettbewerbsvorteile begründen. Zum einen wird darauf abgestellt, inwieweit eine Ressource vor Substituten der Konkurrenz geschützt ist. Zum anderen wird darauf abgestellt, ob und inwieweit eine Ressource nur bei einem Unternehmen vorfindbar ist (Quasi-Monopol) oder ob darüber in zumindest ähnlicher Form auch andere Unternehmen verfügen.

(4) Wert

Schließlich müssen die betreffenden Ressourcen wertvoll sein in dem Sinne, dass sie der Unternehmung auch tatsächlich die Entwicklung und Umsetzung einer Strategie ermöglichen, die den Kundennutzen steigert und wertschaffend für das Unternehmen wirkt. Es gibt zahlreiche sehr spezielle, schwer imitierbare und nicht-substituierbare Ressourcen, die aber keine Basis für wertschaffende Strategien bilden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass diejenigen Ressourcen besonders nachhaltige Vorteile im Wettbewerb versprechen, die aufgrund ihres komplexen, teilweise impliziten und gewachsenen Charakters schwer bzw. nur unvollständig imitierbar, von ihrem Charakter her einmalig, nicht-substituierbar und wertschaffend sind.

Für Organisationale Kompetenz werden diese Spezifika strategischer Ressourcen nun in besonderem Maße reklamiert (vgl. Dierickx, I./Cool, K. 1989; Prahalad, C. K./Hamel, G. 1990). Das Interesse der jüngeren betriebswirtschaftlichen

Forschung gilt entsprechend der Frage, wie sich solche Organisationale Kompetenz entwickelt oder weshalb sie sich nicht entwickeln kann. Ein sinnvoller Zugang, und damit auch die Herstellung einer Basis für die Analyse und Steuerung von Kompetenzen, erfordert, dass man zunächst das „Wesen“, das „Spezifische“ oder die „Essenz“ von Kompetenzen ausmacht und klärt.

Ein Blick in verschiedene Wissenschaftsdisziplinen, die sich mit dem Konstrukt der Kompetenz bereits beschäftigt haben, soll hierbei helfen.

1.1. Psychologischer Ansatz

Die Psychologie beschäftigt sich schon seit langem mit Kompetenzen, wobei das Augenmerk auf die Erforschung individueller Fähigkeiten und Kompetenzen gerichtet ist. Gegenstand der Forschung ist zum einen die Ergründung des menschlichen Gedächtnisses generell, zum anderen die Erschließung mentaler Repräsentationen und Prozesse, die die Basis für das beobachtbare Verhalten von Individuen bilden. Trotz verschiedener Paradigmen innerhalb der Psychologie (psychometrische versus „information-processing“ Forschung) ist den Ansätzen konzeptionell gemeinsam, dass sie nach den Ursachen für die beobachtbaren Unterschiede in individuellem Problemlösungsverhalten suchen (vgl. Sternberg, R. J. 1985).

Vor diesem Hintergrund werden unter Kompetenzen grundsätzlich individuelle kognitive Fähigkeiten verstanden. Dieses Verständnis umfasst sämtliche individuellen Ressourcen, die genutzt werden, um unterschiedlichsten Anforderungen zu begegnen, um prozessuales oder deklaratives Wissen zu akquirieren und erfolgreich handeln zu können (vgl. Weinert, F. E. 2001).

Die psychometrischen Modelle begreifen Kompetenz als eine mehr oder weniger inhalts- und kontextfreie Voraussetzung für zielgerichtetes Handeln (vgl. Carroll, J. B. 1993), erfolgreiches Lernen und für eine effiziente Interaktion mit der individuellen Umwelt. Die prozessualen Modelle verstehen Kompetenz als eine Art „informationsprozessierende Maschine“, durch die Wissen und „Skills“ akquiriert werden. Das Augenmerk liegt dementsprechend auf den Leistungsmerkmalen dieser Maschine. Aspekte wie die Schnelligkeit der Informationsaufnahme, die Höhe der Informationskapazitäten oder die Qualität des Informationsverarbeitungsprozesses selbst sind hier Gegenstand der Analyse, da diese Aspekte die Qualität und Quantität der Informationsaufnahme determinieren. Es geht damit um die Frage der Entwicklungspotenziale/-merkmale kognitiver Kompetenzen oder mentaler Modelle. Mentalen Modellen kommt in diesem Zusammenhang in den kognitiven Lerntheorien eine zentrale Bedeutung zu. Sie lenken und strukturieren den individuellen Wissenserwerb und die Wissensspeicherung. Eine Art Selektions- und Steuerungskompetenz wird hier dem Wissenserwerb/der Wissensspeicherung vorgeschaltet. Innerhalb der Kognitionspsychologie und der kognitiv orientierten Lerntheorie hat insbesondere die Schematheorie (zuerst Piaget mit seiner „Theorie der geistigen Entwicklung“) erhebliche Bedeutung für die Erklärung kognitiver Prozesse und Strukturen erlangt. Piaget (1983) entwickelt seine Theorie der Erkenntnisfähigkeit (Erkenntniskompetenz) mit Hilfe einer Analyse der geistigen Entwicklung des Kindes. Kinder entwickeln, so Piaget, erst allmählich in aktiver Auseinandersetzung mit der Umwelt kognitive Fähigkeiten, über die ein Erwachsener verfügt, indem sie eine Reihe von Entwicklungsstufen durchlaufen. Durch das Zusammenspiel von Assimilation (Einpassung neuer

Informationen/Elemente in bereits aufgebaute Strukturen) und Akkomodation (Veränderung der aufgebauten Assimilations- oder Wahrnehmungsstrukturen) werden immer komplexere Schemata entwickelt. Für die Entwicklung der kognitiven Fähigkeit ist ein Gleichgewicht zwischen Assimilation und Akkomodation notwendig. Ein zuviel an Assimilation birgt die Gefahr, das Denken – Selektieren – in Richtung Autismus zu bewegen (Zentrierung). Zuviel Akkomodation führt dagegen zu einer Erosion des Sinnggebungsmechanismus (Dezentrierung) (vgl. Eberl, P. 2001). Kognitive Fähigkeiten sind somit eng verbunden mit der Theorie individuellen Lernens. Es ist offenkundig, dass diese Idee Anknüpfungspunkte bietet, sie auf kollektive Fähigkeiten bzw. Organisationale Kompetenz umzudenken und mit einer Theorie des kollektiven Lernens zu verknüpfen. Die Organisationale Kompetenz wäre in dieser Logik dann eine Funktion des organisationalen Lernens bzw. der organisationalen Lernfähigkeit.

1.2. Erziehungswissenschaftlicher Ansatz

Die stärker performanz-orientierten und den (individuellen) Kontext integrierenden Ansätze aus der Pädagogik bzw. den Erziehungswissenschaften bieten einen weiteren Zugang zum Konstrukt der Kompetenz. Es gilt (auch) hier, dass Kompetenz als Disposition angesehen wird. Der für diesen Beitrag zentrale Aspekt ist allerdings „die Analyse von (...) Handlungspotenzialen des Subjekts und die Analyse der idealtypischen Bedingungen ihrer Entwicklung“ (Krüger, H.-H./Lersch, R. 1993, S. 106). Es wird postuliert, dass das Kompetenz-/Fähigkeitsniveau nicht nur von individuellen (fixierten) Dispositionen abhängig ist, sondern der Kontext eine wesentliche Rolle spielt. „People do not have

competencies independent of context“ (Fischer, K. W. et al. 1993, S. 113). Der Kontext bzw. die Situation wird in den Erziehungswissenschaften als handlungstheoretische Kategorie verstanden, als räumlich und zeitlich begrenzter Ausschnitt, die einem Individuum entgegentritt. „Dieser Ausschnitt ist ausgestattet mit bestimmten Handlungsmöglichkeiten und -bedingungen, wie z.B. anderen Individuen, [...] Sachverhalten, Reizen, Motiven, Rollen, Normen, Widerständen und Alternativen, und er wird von den Beteiligten jeweils mit einem bestimmten, die Handlungen strukturierenden Sinn versehen“ (Radtke, F.-O. 1996, S. 63). Analog könnte die These für die Organisationale Kompetenz lauten: “Organizations do not have competencies independent of context“.

1.3. Volkswirtschaftslehre

Während in der Denkwelt der Psychologen und Pädagogen die Individuen die Träger von Kompetenz sind, interessieren sich Volks- und Betriebswirtschaftslehre für die Kompetenz von sozialen Systemen, also Organisationen. Die volkswirtschaftlich inspirierten Überlegungen in Zusammenhang mit Organisationaler Kompetenz verweisen häufig auf J. A. Schumpeter und E. Penrose.

1.3.1. Schumpeters kreativer Rekombinationsprozess

In seiner „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ fokussiert Schumpeter auf die Erklärung wirtschaftlicher Entwicklung (Dynamik) in einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung. Danach muss eine dynamische Volkswirtschaft aufgrund organisationsendogener Phänomene immer wieder von temporär entstandenen

Gleichgewichtssituationen abweichen und die Art und Weise des Wirtschaftens verändern. Die Funktion des Veränderns wird dabei dem fähigen Unternehmer zugedacht. Er übernimmt die Rolle des Innovators bzw. des kreativen Zerstörers, indem dieser durch die Nutzung von – bereits vorhandenen (!) – Erfindungen und Entdeckungen seine Ideen verwirklicht und im Zuge dessen die Art und Weise der Ressourcenkombination verändert. Diese „andere Art und Weise des Wirtschaftens“ findet ihren Niederschlag beispielsweise in Produkt- oder Prozessinnovationen und/oder in einer Reorganisation der Marktverhältnisse (vgl. Schumpeter, J. A. 1934). Somit wurde durch Schumpeter schon 1934 auf die – auch für die Organisationale Kompetenz – zentrale Bedeutung der Kombination von Ressourcen hingewiesen. Innovationen werden auf diese Art und Weise zum zentralen Wettbewerbsinstrument. (vgl. Schumpeter, J. A. 1942). Nichtsdestotrotz kann das Schumpetersche Modell aus verschiedenen Gründen nicht herangezogen werden, um die Essenz bzw. das Wesen und damit die Entwicklung Organisationaler Kompetenz zu erklären. Erstens wird auf die reine Nutzung bereits vorhandener Innovationen abgestellt; das Entstehen der Erfindungen und Ideen selbst wird nicht problematisiert bzw. näher erläutert. Zweitens wird auch der für die wirtschaftliche Entwicklung so elementare Prozess der Rekombination in seinem Zustandekommen nicht näher spezifiziert. Die Auswahl aus dem Erfindungspool mit der anschließenden Rekombination folgt keiner konzeptionellen Logik, sondern scheint vielmehr ein emergenter Prozess zu sein. Das dritte und zentralste Problem jedoch ist, dass in der Theorie Schumpeters der Unternehmer, also ein Individuum, Träger der nicht näher erläuterten Kompetenz/Fähigkeit der Generierung von Ressourcenkombinationen und damit Wettbewerbsvorteilen ist (vgl. Bass, H. H. 1998). Die organisationale Ebene spielt

somit de facto gar keine Rolle und organisationale Phänomene werden dementsprechend nicht thematisiert. Das Konstrukt und damit auch die Essenz der Organisationalen Kompetenz ist infolgedessen in der Schumpertschen Welt nicht relevant.

1.3.2. *Edith Penrose „Theory of the Growth of the Firm“*

In ihrer 1959 publizierten “Theory of the Growth of the Firm” postuliert Edith Penrose, dass die Einzigartigkeit eines Unternehmens auf die Qualität der systemimmanenten Ressourcen und deren Anwendung zurückzuführen ist. Laut Penrose entsteht ein Produkt nicht durch die physischen und menschlichen Ressourcen allein, sondern nur durch die Leistungen (services), die diese Ressourcen im Zuge ihrer Anwendung erbringen können „[...] exactly the same resources when used for different purposes [...] provide a different service [...]“ (Penrose, E. 1959, S. 25). Eine Unterscheidung zwischen Ressourcen und ihrer Nutzung wird hier thematisiert und insoweit eine Art „Anwendungskompetenz“ gedanklich vorbereitet. Die Leistungen, die die Ressourcen – im Sinne der Generierung von Wachstum und einem nachhaltigen Unternehmensbestand – erbringen können sind davon abhängig, wie und in welchem Zusammenhang sie eingesetzt werden. In diesem Zusammenhang führt Penrose die besondere Relevanz sowohl des unternehmerischen Geistes sowie der Kompetenz des Managements an. Das Management, gedacht als Individuum oder Gruppe von Individuen, übernimmt die Entscheidungen bezüglich der Ressourcenallokation und ist insofern die für die Generierung von Unternehmenswachstum kritische Instanz. Die Frage, wie über die Nutzung/Verwendung von Ressourcen entschieden wird, „...is truly the ‘first` decision, and it is ...the ‘spirit of

enterprise`, or a general entrepreneurial bias in favor of `growth`, [that] has perhaps the greatest significance” (Penrose, E. 1959, S. 33). Ergänzt wird diese Überlegung durch die Managementkompetenz selbst. Gemeint ist hier eine grundsätzliche Fähigkeit des Planens, Organisierens und Führens gekoppelt mit Kreativität und Fantasie. Mit letzterem wird bereits auf eine emotionale Komponente abgestellt, die für die vorteilhafte Ressourcennutzung von großer Bedeutung ist. Dieser Aspekt wird auch im Rahmen der Organisationalen Kompetenz von Bedeutung sein.

Die knappe Ressource der „Steuerungs- bzw. Managementkompetenz“ fungiert im Modell von E. Penrose als eigentliche Wachstumsbremse und wird damit zum kritischen Erfolgsfaktor für Unternehmen. Mit anderen Worten hat sie schon früh die Management-Kompetenz als eine wesentliche Unternehmensressource erkannt.

Allerdings ist auch in der Denkwelt von E. Penrose die Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile gekoppelt an individuelle Kompetenzen, und die Organisationale (Management)-Kompetenz wird somit auch hier noch nicht näher spezifiziert.

1.4. Betriebswirtschaftslehre

1.4.1. Selznicks Distinctive Competencies

Die betriebswirtschaftliche Forschung hat sich ebenfalls schon früh mit der großen Bedeutung Organisationaler Kompetenz beschäftigt. Insbesondere P. Selznick ist hier anzuführen, der bereits 1957 mit Nachdruck auf die besondere Bedeutung sogenannter „distinctive competencies“ verwiesen hat. Danach übernehmen die

institutionellen Führungspersonen in Organisationen mehr als nur die klassischen Managementaufgaben. Vielmehr kreieren und definieren sie „an organization’s purpose or mission“. Anders ausgedrückt, unterstützen sie die Entwicklung einer für die Mitglieder einer Organisation orientierungsstiftenden Vision und organisieren/strukturieren die Organisation entsprechend so, dass diese Vision auch verwirklicht werden kann. Diese Vision, kombiniert mit den entsprechenden organisationalen Strukturen ist die Basis für die distinktiven Kompetenzen einer Unternehmung, also für solche Aktivitäten, die eine Unternehmung besser ausführen kann, als ihre Konkurrenz (Selznick, P. 1957). Learned et al. führen diesen Gedanken weiter und formulieren 1969 „the real key to a company’s success or even its future development lies in its ability to find and create a competence that is truly distinctive“ (Learned, E. P. et al. 1969).

Zusammenfassend ist zu bemerken, dass Kompetenz hier als kritische organisatorische Ressource ausgemacht wird. Zwar knüpft auch Selznick die Generierung dieser Kompetenz an das Individuum, respektive die Führungsperson, verweist darüber hinaus jedoch explizit auf die besondere Bedeutung organisationaler Strukturen für die Generierung der „distinctive competencies“. Ein organisationales Phänomen, nämlich die organisationsspezifischen Strukturen, werden erstmals in Verbindung zu dem Konstrukt der Organisationalen Kompetenz gebracht.

1.4.2. Kernkompetenzen

Der eigentliche Schub in der Kompetenzdebatte kam jedoch erst Anfang der 90er Jahre durch das Thematisieren so genannter Kernkompetenzen. Als Begründer der Kernkompetenz-Debatte sind C. K. Prahalad und G. Hamel (1990) anzuführen.

Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Beobachtung, dass nur diejenigen Unternehmen dauerhaft wettbewerbsfähig sind, die über spezielle Grund- oder eben Kernkompetenzen verfügen. Diese Kernkompetenzen sind dabei nicht auf nur einen einzigen Markt oder ein Geschäftsfeld bezogen, sondern sind übergreifender Natur. Das besondere Merkmal einer Kernkompetenz ist somit, dass sie in verschiedenen Geschäftsfeldern erfolgsträchtig zum Einsatz gebracht werden kann – auch und insbesondere in zukünftigen Märkten, die heute noch gar nicht bestehen. Definiert wird Kernkompetenz als ein Bündel von verknüpften Technologien, Fähigkeiten und speziellem Wissen (Hamel, G. 1994). Im Mittelpunkt stehen dabei im Besonderen technologisches Know-how sowie Geschäftsprozess-Know-how (Amponsem, H. 1996). Mit anderen Worten wird – im Unterschied zu allen bisherigen Ansätzen – hier erstmals ausdrücklich auf *Organisationales Know-how* als kritischer Wettbewerbsfaktor verwiesen. Wesentliches Merkmal des Kernkompetenzansatzes ist die Konzentration auf die bewusste und geplante Identifikation wie auch Weiterentwicklung *einer dominierenden*, vom Markt honorierten Organisationalen Kompetenz und deren organisationsweite Diffusion – wie z.B. der Miniaturisierung von Sony oder der Motorkompetenz von Honda. Der Kernkompetenzansatz geht insofern implizit davon aus, dass Kernkompetenzbündel in bestimmten Unternehmen vorhanden sind und „lediglich“ identifiziert und anschließend weiterentwickelt werden müssen. Es wird zwar ein erster Hinweis auf die Bestandteile dieses Bündels gegeben, nicht jedoch erklärt, wie dieses zustande kommt. Genau dieser Aspekt, also der Modus der Bündelung bzw. Verknüpfung von Ressourcen wäre jedoch von besonderem Interesse, muss hier doch der Ansatzpunkt betriebswirtschaftlicher Gestaltung gesehen werden (dieser Gedanke wird bei der

Konzipierung der Organisationalen Kompetenz wieder aufgegriffen). Zudem wird mit der „eindimensionalen“ Ausrichtung auf einmal identifizierte Kernkompetenzen eine relativ statische Perspektive eingenommen, die zwar in stabilen Umwelten durchaus zum Erfolg, jedoch in dynamischen Umwelten zu bestandkritischen Effekten führen kann.

Leonard-Barton spricht in diesem Zusammenhang von so genannten „Core-Rigidities“ (vgl. Leonard-Barton, D. 1992). Kernkompetenzen zeichnen sich danach paradoxerweise sowohl dadurch aus, dass sie einerseits Produktinnovationen ermöglichen, gleichzeitig aber zu deren Verhinderung oder Unterdrückung beitragen können. Diese Erkenntnis basiert auf der Beobachtung, dass kernkompetenzorientierte Unternehmen tendenziell solche Projekte fördern, die eng verwandt sind mit den identifizierten Kernkompetenzen. Im Gegensatz dazu werden solche Projekte mit geringen oder gar keinen Ähnlichkeiten zu bestehenden Kernkompetenzen tendenziell abgelehnt bzw. nicht gefördert. Über die Zeit hinweg können sich quasi im Schatten der Kernkompetenzen so genannte Kern-Inkompetenzen entwickeln (Dougherty, D. 1995, S. 117). Dieser Effekt ist eng mit dem Pfadabhängigkeitsphänomen verwandt, geht es im Rahmen dieser Forschung doch genau um die Identifikation der Ursachen solcher Abschließungstendenzen und Engführungen. Die Pfadforschung selbst hat dabei zunächst auf die durch einmal getroffene Technologieentscheidungen verursachte Technologie-Pfade fokussiert (vgl. Arthur, W. B. 1983). Jüngere Abhandlungen verweisen aber auch auf Pfade, die aus den Entscheidungen für (bestimmte) Absatzgruppen/Kundengruppen herrühren (vgl. Danneels, E. 2002). Helfat und Raubitschek (2000) wiederum argumentieren, dass die Produkthistorie einer

Unternehmung deren Optionen/Alternativen in Bezug auf die Entwicklung zukünftiger Produkteinheiten einschränkt.

Vor diesem Hintergrund steht jede Unternehmung vor dem Dilemma einerseits – weil momentan erfolgreich und opportun – die bestehenden Kompetenzen pflegen und entwickeln zu müssen, andererseits – weil für zukünftige Wettbewerbsvorteile von Bedeutung – deren dysfunktionale Wende („dysfunctional flip“) durch den Austausch bzw. die permanente Erneuerung von Kompetenzen verhindern zu müssen (vgl. Leonard-Barton, D. 1992).

Genau diesem Aspekt der Entwicklung Organisationaler Kompetenz nehmen sich die jüngsten Ansätze im Bereich der Kompetenzdebatte an: Zum einen wird im Zuge dessen auf eine grundsätzlichere Kompetenz von Organisationen abgestellt, zum anderen wird unter dem Stichwort der „*dynamic capabilities*“ der Versuch einer Dynamisierung des Kompetenzkonstruktes unternommen, um den problematischen Folgen der Kernkompetenz-Entwicklung konzeptionell entgegenzutreten.

1.4.3. (Dynamische) Organisationale Kompetenzen

Wie bereits formuliert, wird in der jüngsten betriebswirtschaftlichen Debatte nicht mehr so sehr auf spezifische Kernkompetenzen abgestellt, sondern vielmehr auf die grundsätzliche Organisationale Kompetenz selbst (vgl. Dosi, G. et al. 2000). In enger Anlehnung an Collis (1994) werden im Folgenden kurz drei Kategorien skizziert, die innerhalb der Diskussion zu Organisationaler Kompetenz zentral sind:

Die erste Kategorie umfasst Ansätze, wonach Organisationale Kompetenz alle grundlegenden Funktionen einer Organisation durchdringt. Als Beispiele können

die Distributions- oder die Marketingkompetenz angeführt werden. In diesem Sinne definieren Amit und Schoemaker (1993) Organisationale Kompetenz als in funktionalen Bereichen entwickelt und weiter sprechen Stalk et. al von Organisationaler Kompetenz als ein Bündel von Geschäftsprozessen, die strategisch eingesetzt werden (vgl. Stalk, G. et al. 1992).

Die zweite Kategorie befasst sich mit den bereits erwähnten dynamischen Ansätzen Organisationaler Kompetenz. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Veränderungsdynamik der Umwelt wird auf das Problem der Veralterung vorhandener Kompetenzen hingewiesen und entsprechend die Notwendigkeit einer permanenten (Weiter)-Entwicklung von Kompetenzen ausgemacht. Unter dem Begriff der dynamischen Kompetenzen wird dementsprechend die (implizite und explizite) Verknüpfung organisationaler Routinen und Prozesse verstanden, derart, dass sich kontinuierlich neue Ressourcenkombinationen entwickeln können (vgl. Teece, D. J./Pisano, G. et al. 1997). Es geht dabei sowohl um die Fähigkeit der kontinuierlichen Akquisition als auch der Trennung sowie Re-Integration und Rekombination von Ressourcen (vgl. Eisenhardt, K. M./Martin, J. A. 2000). Die Entwicklung und Etablierung Organisationaler Kompetenz wird dementsprechend nicht mehr so sehr als fester Bestand, sondern vielmehr als kontinuierlicher Entwicklungsprozess verstanden (vgl. Montealegre, R. 2002). Dem Konzept des Organisationalen Lernens kommt dabei naturgemäß eine hohe Bedeutung zu.

Die dritte Kategorie unter den neueren Ansätzen formiert sich im Anschluss daran um die Idee der so genannten „*Meta-Capabilities*“. Damit ist, kurz gesagt, die organisationale Fähigkeit des Lernens zu Lernen (ganz i. S. d. *deutero-learning*s bei Argyris 1978) gemeint. Klein, Edge und Kass (1991) führen innerhalb dieser

Kategorie das Konzept der „Metaskills“ ein, die dabei helfen sollen, spezielle Fähigkeiten der Organisation auszubilden und zu pflegen. Auch sie beschreiben die „Metaskills“ konkret als das Lernen und die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens und bilden damit ebenfalls ein für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz unabdingbares dynamisches Moment ab. In diesem Zusammenhang sei auch auf die Erkenntnisse von Helfat/Raubitschek (2000) verwiesen. Sie argumentieren, dass Organisationale Kompetenzen und Produkte im Zeitablauf „co-evolvieren“. Die Besonderheit liegt nun darin, dass Produktinnovationen nicht als abhängige Variable der unabhängigen Variablen „Organisationale Kompetenz“ ausgemacht werden, sondern stattdessen von einem dynamischen und reziproken Verhältnis zwischen Organisationaler Kompetenz und Produktinnovation ausgegangen wird. Mit dem Aufnehmen des Gedankens der Reziprozität kann insofern zum einen untersucht werden, wie Kompetenzen für die Produktinnovationen genutzt werden (können), ebenso aber auch, wie Kompetenzen überhaupt entwickelt werden (können). Dementsprechend wird vorgeschlagen, die Produktinnovationen als eine Art Vehicle zur Unterstützung der Erneuerung Organisationaler Kompetenzen, explizit der technologischen Kompetenz und der Vertriebskompetenz, zu nutzen. Es wird in den neuen Produkten ein Lernimpuls gesehen, der für die Entwicklung neuer Kompetenzen fruchtbar gemacht werden kann und soll. Es besteht von der Grundlogik her eine gewisse Ähnlichkeit zu dem Modell von Schumpeter. Auch dort waren ja die (wie auch immer entwickelten) Erfindungen/Ideen als neuartige Impulse die Voraussetzung für eine Rekombination – sprich eine andersartige Verknüpfungsleistung.

Insgesamt kann somit an dieser Stelle festgestellt werden, dass das Konzept des organisationalen Lernens eine grundlegende Voraussetzung für die Entwicklung von (Kern)-Kompetenzen darstellt.

Sowohl für die Ansätze der ersten als auch der zweiten Kategorie gilt in Bezug auf die Frage nach der Essenz Organisationaler Kompetenz, dass zwar jeweils neue Aspekte eingeführt werden – einerseits die Beobachtung funktions- oder domänenspezifischer Organisationaler Kompetenzen, andererseits eine prozessuale Perspektive auf Organisationale Kompetenz – die Ausführungen jedoch in Summe darüber hinaus keine Aussagen machen. Der Modus der Entstehung bzw. die Frage nach der spezifischen Leistung Organisationaler Kompetenz kann und wird jedoch in keinem der Ansätze konzeptionell zufrieden stellend erklärt.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das Konstrukt der *Organisationalen* Kompetenz trotz der vielfältigen Publikationen und Forschungsansätze noch verhältnismäßig unscharf ist. Dementsprechend ist eine Konkretisierung der Merkmale und der eigentlichen „Leistung“ Organisationaler Kompetenz erforderlich, da nur dann sinnvoll die Rahmenbedingungen für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz herausgearbeitet werden können.

2. Entwicklung eines Modells Organisationaler Kompetenz

Kapitel 2 widmet sich vor diesem Hintergrund dem Aufriss einer Art „Anatomie der Kompetenz“. Organisationale Kompetenz wird grundsätzlich als eine *komplexe Selektions- und Verknüpfungsleistung* konzipiert, deren beobachtbares Ergebnis die – jeweils auf einer variablen Mischung verschiedener *Ressourcenbestandteile* fußende – erfolgreiche organisationale Handlung ist (Aktualisierung).

In diesem Beitrag wird vorgeschlagen zwischen *Voraussetzungen* Organisationaler Kompetenz zum einen und der eigentlichen „*Kompetenzleistung*“ zum anderen zu unterscheiden.

Grundlegende Voraussetzung für die Entwicklung und Aktualisierung Organisationaler Kompetenz ist das Vorhandensein von (qualitativ hochwertigen) Ressourcen. Diese bilden quasi den Nährboden, ohne den eine Organisationale Kompetenz nicht wachsen kann. Die „Nährstoffe“, d.h. die „assets“, sollten jedoch nicht mit der Kompetenz selbst in eins gesetzt werden. Kompetenz ist ein handlungsbezogenes Konstrukt, das sich in einer erfolgreichen Bewältigung von Problemsituationen niederschlägt. Kompetenz macht Gebrauch von den „Nährstoffen“ der Organisation, braucht sie zu ihrer Entwicklung. Dementsprechend wird hier Kompetenz als auf Problemsituationen bezogene organisationale Selektion und Verknüpfung von organisatorischen Ressourcen konzipiert. Dabei ist wichtig zu sehen, dass nicht jeweils die ganze Ressource schlechthin (wie das Marketing oder die Forschung) Gegenstand der Verknüpfungsleistung wird, sondern nur dasjenige Ressourcenelement, das für die

Lösung des anstehenden Problems wichtig ist (Selektion). In dieser problemspezifischen Auswahl und Verknüpfung wird denn auch in diesem Beitrag die *eigentliche Leistung der Kompetenz ausgemacht*.

Mit dieser Trennung grenzt sich das hier vorgeschlagene Modell vom überwiegenden Teil der Publikationen zu Kompetenz ab. Dort wird üblicherweise Kompetenz als ein Amalgam aus verschiedenen Ressourcen und deren Verknüpfung konzipiert (vgl. z.B. Prahalad, C. K./Hamel, G. 1990; Turner, D./Crawford, M. 1994; Zott, C. 2003). Die verfügbaren organisatorischen Ressourcen werden also vollständig zum Bestandteil von Kompetenz erklärt. Verfolgte man diesen Weg, so würde Kompetenz schnell zu einem allumfassenden und damit wenig trennscharfen Konstrukt, mit dem sich letzten Endes alles und (damit) nichts anfangen ließe. Durch die hier vorgeschlagene Trennung von organisatorischen Ressourcen als Voraussetzung einerseits und dem Prozess der Ressourcen-Selektion und -Verknüpfung andererseits wird dagegen die Möglichkeit einer differenzierteren Analyse des Konstrukts „Organisationale Kompetenz“ eröffnet.

Das folgende Kapitel widmet sich zunächst der Darstellung der Voraussetzungen Organisationaler Kompetenz, um im Anschluss daran die eigentliche „Kompetenzleistung“ zu spezifizieren.

2.1. Voraussetzungen Organisationaler Kompetenz

Organisationale Kompetenz kann sich nur entwickeln, wenn ein Unternehmen über hinreichend qualifizierte Ressourcen verfügt, die der Kompetenzentwicklung

quasi als Rohmaterial oder, wie oben dargelegt, als „Nährstoffe“ dienen. Den Hintergrund für diesen Denkansatz bildet der ressourcenbasierte Ansatz, der Organisationen als eine Ansammlung von materiellen (tangiblen) und immateriellen (intangiblen) Ressourcen darstellt, die kontinuierlich identifiziert, ausgewählt und kombiniert werden müssen (vgl. Barney, J. B. 1991). Die tangiblen Ressourcen sind solche, die physisch und personenunabhängig in den Kontext der Organisation eingebunden sind, z.B. Grundstücke, Gebäude, Produktions- und EDV-Technologien (vgl. Müser, M. 2000). Intangible Ressourcen sind dagegen nicht unmittelbar sicht- und messbare Ressourcen, die aber gleichwohl für den Leistungsprozess von herausragender Bedeutung sind. Sie werden typischerweise in personengebundene und personenunabhängige Ressourcen unterschieden. Patente, Lieferverträge oder Lizenzen stellen beispielsweise personenunabhängige intangible Ressourcen dar, während individuelles Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Netzwerke der Kategorie der personengebundenen Ressourcen zuzuordnen sind (vgl. Hall, R. 1991).

Wie aus der strategischen Literatur hinlänglich bekannt, sind für die Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile grundsätzlich sowohl die tangiblen als auch intangiblen Ressourcen von Relevanz. Allerdings wird den intangiblen Ressourcen im Vergleich zu den tangiblen Ressourcen eine immer stärkere Bedeutung zugesprochen, da physische Ressourcen in der Regel über Faktormärkte zur Verfügung stehen (vgl. Hall, R. 1994). Letzteres trifft für intangible Ressourcen häufig nicht zu, vor allem dann nicht, wenn sich diese im Unternehmen selbst auf evolutorischem Wege entwickelt haben. Intangible Ressourcen erfüllen daher in vielen Fällen das Kriterium von Strategischen Ressourcen (Barney, J. B. 1991). Aus diesem Grund – und auch zum Zwecke einer besseren Überschaubarkeit –

wird in dieser Arbeit das Hauptaugenmerk auf die intangiblen Ressourcenbestände von Organisationen gelegt, ohne damit die hohe Bedeutung tangibler Ressourcen in Abrede stellen zu wollen.

Intangible Ressourcen lassen sich nach dem derzeitigen Stand der Literatur in vier Klassen unterscheiden:

(1) Wissen und Gedächtnis

„Wissen und Information ist die Grundlage aller sinnvollen ökonomischen Entscheidungen und Handlungen (...)“ (Wittmann, W. 1972, Sp. 2261).

Das Zitat verdeutlicht die große Bedeutung der intangiblen Ressource Wissen für den betrieblichen Leistungsprozess. Wissen wird in neuerer Zeit immer häufiger als Basisressource für die zukünftige gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung ausgemacht (vgl. Bell, D. 1985). Aus strategischer Perspektive wird dem organisatorischen Wissen eine Schlüsselrolle beim Erwerb von Wettbewerbsvorteilen zuerkannt, vor allem dann, wenn es sich um Wissen handelt, das in der Unternehmung selbst generiert wurde und in ihr dementsprechend fest verankert ist (vgl. Nonaka, I./Takeuchi, H. 1997; Kogut, B./Zander, U. 1992).

Die betriebswirtschaftliche Forschung hat sich im Zuge dessen unter dem Label „Wissensmanagement“ Fragen der Klassifizierung, Generierung, Weiterentwicklung, Speicherung und Bewertung der kritischen Ressource „Wissen“ zugewandt. Die Bemühungen erstrecken sich sowohl auf die individuelle (siehe hierzu z.B. Bergmann, B. 2000) als auch auf die kollektive

Ebene (siehe hierzu z.B. Pautzke, G. 1989; Wiegand, M. 1996; Probst, G. B./Raub, S. P. 1998).

Die genauere Definition der Ressource Wissen ist dabei sehr unterschiedlich ausgelegt. Daniel Bell zum Beispiel, beschreibt Wissen in einem eher engen Verständnis als eine Sammlung in sich geordneter Aussagen über Fakten oder Ideen, die ein vernünftiges Urteil oder ein experimentelles Ergebnis zum Ausdruck bringen und anderen Individuen oder Organisationen mit Hilfe von Kommunikationsmedien systematisch übermittelt werden können (Bell, D. 1985). Systematik, experimentelle Bestätigung und Kommunizierbarkeit sind hier die zentralen Merkmale von Wissen.

Andere Autoren, wie etwa T. Segler integrieren in ihre Wissensvorstellung ein breites Spektrum aller möglichen handlungsleitenden Strukturen. Wissen wird definiert als „(...), *alles, was der jeweilige Akteur zur Generierung von Aktionen, Verhalten, Lösungen etc. verwendet, unabhängig von Rationalität oder Intentionalität der Wissens Elemente, also sowohl wissenschaftliche Erkenntnisse und Theorien, praktische Regeln und Techniken, als auch Patentrezepte, Eselsbrücken, Weltbilder, Bräuche, Aberglauben und religiöse oder mystische Vorstellungen aller Art*“ (Segler, T. 1985, S. 138). In diesem Verständnis gerät Wissen zu einer schwer fassbaren Sammelgröße, die nahezu „alles“ umfassen kann und kaum mehr etwas ausschließt.

Um dem Wissen eine konzeptionelle und strategische Rolle zuteilen zu können, ist indes ein spezifisches Wissensverständnis von Nöten, sonst bleibt es bloßes Etikett für Allerlei.

Wissen wird dementsprechend in diesem Beitrag relativ eng gefasst. Schreyögg/Geiger (2003) schlagen vor, den Begriff des Wissens auf solche

Aussagen einzuschränken, die ein Prüfverfahren erfolgreich durchlaufen haben. Dabei kann es sich sowohl um wissenschaftliches als auch um nicht-wissenschaftliches Wissen handeln. Letzteres kann anhand systemeigener Kriterien verifiziert und als System-Wissen erkannt werden.

Folgt man diesen Kriterien sind somit nur artikulierte, deklarative (vgl. Kogut, B./Zander, U. 1992) und intersubjektive Aussagen (vgl. Ambrosini, V./Bowman, C. 2001) als Wissen zu bezeichnen. Polanyi beschreibt diese Wissensgattung als „explizites Wissen“ (vgl. Polanyi, M. 1985). Bezeichnet wird damit dasjenige Wissen in Organisationen, das in artikulierter, transferierbarer und archivierbarer Form vorliegt; es ist nicht an Personen gebunden („Disembodied knowledge“). Genauer handelt es sich um das Wissen, welches Fakten und Regeln, aber auch dokumentierte Erfahrungen umfasst, nach bestimmten Konstruktionsregeln reproduzierbar ist und welches als Bestand verfügbar gehalten wird.

Für unseren Zusammenhang ist ferner die Unterscheidung von individuellem und organisationalem Wissen bedeutsam. Organisationen sind in einem großen Umfang auf das Wissen (Detail-, Fachwissen) von Individuen bzw. dessen Verfügbarkeit angewiesen. Im Zuge arbeitsteiliger Strukturen, z.B. aufgrund von Abteilungs- und Stellenbildungen, erfolgt auch eine „Arbeitsteilung“ im Bereich der Wissensbildung und -verteilung. In der Produktionsabteilung wird beispielsweise produktionsspezifisches Wissen, in der Marketingabteilung eben marketingspezifisches Wissen „gebündelt“. Für die Organisation erhöht sich im Zuge dessen einerseits die (spezialisierte) Wissenskapazität, gleichzeitig führt dieses dazu, dass sich lokale, potentiell entkoppelte Wissensbasen entwickeln (vgl.

Pautzke, G. 1989), also tendenziell autonome Wissens-Subeinheiten, die in der Fortfolge spezieller Integrationsanstrengungen bedürfen.

Anzumerken ist an dieser Stelle, dass das der Organisation zugängliche individuelle Wissen nicht mit der Summe des individuellen Wissens der Mitglieder identisch ist. Zum einen haben Organisationen nur begrenzten Zugriff auf individuelles Wissen. Zum anderen können verschiedene Barrieren (vgl. Sorg, S. 1982) verhindern, dass relevantes individuelles Wissen in organisatorische Prozesse einfließt.

Organisationen verfügen aber als Wissenssysteme neben den individuellen Wissenspotenzialen auch über eine eigene gemeinsam geteilte Wissensbasis. Organisationen sind selbst Wissenskolllektive, die über Lernprozesse neues Wissen akquirieren und dadurch ihre Wissensbasis in einem (permanenten) Prozess restrukturieren. Es wird im Zuge dieses Prozesses ein organisatorisches „Gedächtnis“ aufgebaut, welches in seinem Bestand relativ unabhängig von den aktuellen Mitgliedern der Organisation ist (vgl. Pautzke, G. 1989). Unter Kollektiv-Gedächtnis wird das kollektive Vermögen verstanden, Wahrgenommenes, Erlebtes oder Erfahrenes über eine zeitliche Dauer des Geschehens hinaus zu speichern und für einen späteren Zeitpunkt wieder abrufbar zu halten (vgl. Lehner, F. 2001). Speichermedien können dabei sowohl Datenbanken, Berichte, Dossiers etc. sein (vgl. Watson, R. T. 1996), aber auch „weichere“ Medien wie die Unternehmenskultur mit ihren Normen, Standards oder Geschichten. Gerade auf die Bedeutung des „erzählten“ Wissens wird in den letzten Jahren verstärkt verwiesen (vgl. Orr, J. E. 1990).

Im Ergebnis ist somit festzustellen, dass dem Wissen und der Verfügbarkeit von Wissen im Rahmen der Entwicklung von Kompetenzen eine große Bedeutung beigemessen werden muss.

(2) „Können“ und Routinen

In der obigen Darlegung wird ein relativ enges Konzept von Wissen vertreten, das ersichtlich nicht als alleinige Nährquelle für die Entwicklung Organisationaler Kompetenzen gelten kann. Für erfolgreiches Handeln wird mehr als nur Wissen benötigt. Vor allem gilt es zusätzlich die eben ausgeklammerte implizite Dimension in Stellung zu bringen. In Anlehnung an Polanyi (1985) soll diese Dimension als Können oder Könnerschaft bezeichnet werden. Die von ihm ebenfalls vorgeschlagene Bezeichnung „implizites Wissen“ wird dagegen verworfen, weil sie den Wissensbegriff zu sehr verschwimmen lässt (vgl. dazu Schreyögg, G./Geiger, D. 2003).

Das Können einer Organisation bildet somit den zweiten handlungsrelevanten Bestandteil Organisationaler Kompetenz. Verstanden wird darunter das zum Teil implizite, aber dennoch ergebnissichere Vermögen von Individuen und Organisationen, Probleme zu lösen. Bisweilen werden „skills“ und Routinen derart unterschieden, dass „skills“ als Vermögen von Individuen verstanden werden, wohingegen Organisationale Routinen als deren kollektive Entsprechung definiert sind (vgl. Dosi, G./Nelson, R. R. *et al.* 2000).

Die Kategorien der Könnerschaft („skills“) und der Routinen sind als Komplement zum Wissen zu sehen. Mit Könnerschaft wird auf den (empirischen) Sachverhalt rekuriert, „ein Ding auf eine bestimmte Weise (zu) tun, oder es in einem gewissen Stil oder nach einem gewissen Verfahren (zu) tun“ (Ryle, G. 1969, S.59), ohne

dabei an bestimmte Regeln zu denken, sofern man diese überhaupt kennt. Formen des Könnens sind – in Anlehnung an Polanyi - z.B. Bewegungsabläufe wie das Fahrradfahren oder der Kennerblick (vgl. Polanyi, M. 1952). Durch Können wird eine unspezifizierte Reihe von Mitteln zur Zweckerreichung koordiniert.

Könnerschaft kann dabei sowohl aus intuitiv-improvisiertem Handeln resultieren als auch Ergebnis eines einverlebten Vorgangs sein, welcher psychologisch automatisiert worden ist und im Allgemeinen dann häufig auch als Fertigkeit bezeichnet wird (vgl. Volpert, W. 1994).

Automatisierte Vorgänge dieser Art sind auch auf der organisationalen Ebene relevant – die automatisierte Könnerschaft kann man dort als organisationale Routinen fassen. Organisationale Routinen werden definiert als die „interlocking, reciprocally-triggered sequences of skills action“ (Cohen, M. D./Bacdayan, P. 1994, S. 536) bzw. als “general term for all regular and predictable behavioural patterns of firms” (Nelson, R. R./Winter, S. G. 1982, S. 14). Wesentliches Merkmal der Organisationalen Routinen ist deren *repetitiver* und erwartbarer Charakter: Problemstellungen werden von einer Organisation bzw. Abteilungen nach einem bestimmten Muster bearbeitet. Zu unterscheiden ist an dieser Stelle zwischen solchen Routinen, die sich aus formell vorstrukturierten Abläufen – also bewusst vorgenommenen Standardisierungen (vgl. Schreyögg, G. 1999) – ergeben und denjenigen Routinen, die sich in einem evolutionären Prozess unbewusst entwickelt haben. Auf letztere greifen Organisationen bzw. deren Mitglieder unbewusst zurück, ohne eine Erklärung für die Notwendigkeit bzw. das Bestehen der Routinen finden zu können. „A flight crew probably does not choose its response to unexpected turbulence any more [...]” (Dosi, G./Nelson, R. R. *et al.* 2000, S. 4).

Könnerschaft und Organisationale Routinen sind nur schwer in Worte zu fassen. Eine Konversion in explizites Wissen – wie häufig empfohlen – ist von der Grundlogik her nicht möglich (vgl. im Einzelnen Schreyögg, G./Geiger, D. 2003). Insofern handelt es sich bei Könnerschaft und Routinen um eine eigenständige Kategorie, die das Wissen ergänzt, mit Wissen aber nicht gleichgesetzt werden kann (vgl. Radtke, F.-O. 1996).

(3) Beziehungen und Sozialkapital

Die dritte Ressource rekurriert auf den Bestand und das Potenzial von individuellen oder kollektiven Beziehungen und Beziehungsnetzen (vgl. Belliveau, M. A. et al. 1996). Diese Beziehungen können sowohl auf vertraglichen als auch persönlichen Verhältnissen beruhen. Während in vertraglich fundierten Beziehungen die Rechte und Pflichten der beteiligten Parteien mehr oder weniger klar umrissen/kodifiziert und einklagbar sind (z.B. der Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehung auf der Basis eines Arbeitsvertrages; Lieferanten-/Abnehmerbeziehung etc.), basieren die persönlichen Beziehungen auf Freiwilligkeit und Vertrauen. Die Erklärung solcher Beziehungen und deren Wurzeln sind ursprünglicher Gegenstand der in der Soziologie verwurzelten Sozialkapital-Theorie.

Soziales Kapital repräsentiert zum einen die Summe an sozialen Beziehungen und Verbindungen, die Mitglieder einer sozialen Klasse – in unserem Fall aber einer Organisation (informell und/oder freiwillig) – geknüpft haben, und zwar innerhalb und außerhalb der Organisation (vgl. Blomkvist, H. 2001; Anand, V. et al. 2002). Für die Organisation stellt Soziales Kapital eine wichtige Ressource dar, die nicht

zuletzt auch in die Herausbildung Organisationaler Kompetenzen als wesentliche Dimension einfließt.

Soziales Kapital schafft eine soziale und emotionale Plattform für Kommunikation und Interaktion. Je ausgeprägter diese Plattform ist, je mehr freiwillige Partnerschaften und Netzwerke (intra- und interorganisational) also bestehen, umso höher sind die über diese Kanäle erschließbaren Informationen/Kapazitäten (vgl. Badaracco, J. L. 1991). Auf diese Art und Weise erleichtert und effektiviert Sozialkapital das individuelle und kollektive Handeln einer Organisation, da die formalen Verträge und die damit einhergehenden zeitaufwendigen Anreiz- und Kontrollmechanismen durch den flexibleren Koordinationsmechanismus ersetzt werden (vgl. Leana, C. R./van Burren, H. J. 1999). Durch die Ermöglichung und Nutzung von Kontakten der Mitarbeiter zu Akteuren in anderen Marktfeldern können frühzeitig Informationen über Trends aufgenommen werden. Gleichermaßen kann Fachwissen einfacher und schneller importiert oder anschlussfähig gemacht werden. Es entsteht auf diese Art und Weise unter Umständen ein von der Konkurrenz kaum imitierbares Beziehungsnetzwerk (vgl. Nahapiet, J./Goshal 1998).

Beziehungen bzw. Beziehungsnetzwerke – sofern sie *entsprechend genutzt* werden – vereinfachen somit auf der individuellen sowie organisationalen Ebene den flexiblen und unkomplizierten Zugang zu (wertvollen) Informationen und können so zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen beitragen. Sie stellen insoweit eine weitere wichtige Voraussetzung Organisationaler Kompetenz dar.

(4) Emotionen

Als weitere, häufig vernachlässigte Voraussetzung Organisationaler Kompetenz sind schließlich die affektiven Prozesse in einer Organisation anzuführen. Affektive Prozesse bezeichnen in erster Linie Emotionen z.B. Gefühle wie Angst, Kummer, Enthusiasmus oder Hoffnung (vgl. Barbalet, J. 1996). Im Zusammenhang mit Organisationaler Kompetenz ist die Frage bedeutsam, wie effektiv eine Organisation mit Emotionen umgehen kann.

Die Erforschung des multidimensionalen Konzepts „Emotion“ ist Gegenstand verschiedener Wissenschaftsdisziplinen. Im Kontext dieses Beitrags interessieren insbesondere die verhaltensorientierten Erkenntnisse in Bezug auf die Entscheidungstheorie, denn die Verknüpfungsleistung „Organisationale Kompetenz“ setzt bewusste oder unbewusste Entscheidungen voraus. Die Bedeutung bzw. Wirkung von Emotionen wird dabei sehr unterschiedlich gesehen. In traditioneller Sichtweise stellen Emotionen „Sand im Getriebe ökonomischen Handelns“ dar. Sie führen im Ergebnis zur Auswahl suboptimaler Lösungen und zum Einsatz irrationaler Kalküle. Spontane, durch starke Emotionen ausgelöste Entscheidungen führen zu Rationalitätsverzerrungen, die für ein Individuum oder System dysfunktionale Wirkungen haben (vgl. Elster, J. 1998).

Die neuere Forschung weist diese „rationalistische“ Perspektive zurück und sieht in Emotionen vielmehr eine wichtige organisatorische Ressource, die in vielfältiger Weise den Leistungsprozess prägt und befördert. Erinnert sei hier nur an die Forschungen zu „Commitment“ und „Organizational Citizenship Behavior“ (z.B. Organ, D. W. 1988). Diese Gegenposition zu der These der „negativen Verzerrung“ des rationalen Entscheidungskalküls durch Emotionen wird durch viele Arbeiten gestützt (z.B. Sousa, R. 1987; Damasio, A. R. 1999). Emotionen

können demnach für die Kompetenzentwicklung wichtige Verhaltensweisen fördern und funktionale Verknüpfungen zwischen Teams und Abteilungen ermöglichen, indem sie beispielsweise in vagen, unbestimmten Situationen oder bei bedrohlichen und komplexen Entscheidungsproblemen ein weiteres Hinauszögern der Entscheidung verhindern (Nippa, M. 2001; vgl. LeDoux, J. 1996).

Vor diesem Hintergrund müssen Emotionen als Element erfolgreicher Kompetenzentwicklung mit berücksichtigt werden.

Zusammenfassend sei noch einmal betont, dass alle vier Kategorien als Voraussetzung die Basis für die Selektions- und Verknüpfungsleistung bilden und entsprechend in einer Theorie Organisationaler Kompetenz Berücksichtigung finden müssen. Wie aber lässt sich Organisationale Kompetenz im Einzelnen spezifizieren?

2.2. Kompetenz als komplexe Selektions - und Verknüpfungsleistung

Die spezifische Leistung und Essenz Organisationaler Kompetenz wird in der **gekonnten Verarbeitung** oder **Nutzung** dieser – in ihren Merkmalen sehr unterschiedlichen – Ressourcen zu einer organisationalen Handlung gesehen. Organisationale Kompetenz manifestiert sich aus dieser Perspektive in einem komplexen Verknüpfungsprozess (vgl. Liedtka, J. M. 1996), dem eine spezifische Auswahl aus den zur Verfügung stehenden Ressourcen vorangeht. Durch Organisationale Kompetenz werden die in Kapitel 2.1. beschriebenen Ressourcen problembezogen verbunden, wobei für jeweils unterschiedliche – aber immer komplexe – Anforderungen bzw. Probleme aus der Vielfalt der Ressourcen

ausgewählt (nach Art, Umfang und Zusammensetzung) und somit zunächst selektiert werden muss.

Die bereits erwähnte Komplexitätsanforderung bezieht sich dabei zunächst auf die Komplexität der Problemstellung und der damit einhergehenden Ungewissheit/Unsicherheit in Bezug auf deren Handhabung. An dieser Stelle kann auf die Ausführungen zur pädagogischen Psychologie verwiesen werden. Dort wird Kompetenz erschlossen, als Voraussetzung, um komplexe Herausforderungen zu bestehen; Kompetenzbildung erfordert *ihrerseits komplexe kognitiv-habituelle Voraussetzungen* (vgl. Weinert, F. E. 2001). Kompetenz wird in dieser Logik als genuin komplexes Konstrukt verstanden. Im Umkehrschluss ist dann für die (erfolgreiche) Handhabung von nicht-komplexen Herausforderungen zumindest nicht Kompetenz in dem hier beschriebenen Sinne verantwortlich.

Diese Überlegungen können auf Organisationen übertragen werden: Die kompetente Organisation „besitzt“ danach komplexe organisationale kognitiv-habituelle Voraussetzungen, die es ihr ermöglichen – besser als andere – mit den komplexen Herausforderungen umzugehen. Nur mit hinreichend komplexen Verknüpfungen kann in dieser Logik komplexen Herausforderungen begegnet werden. Im Ergebnis bedeutet dies, dass auch der organisationale Verknüpfungsprozess selbst komplexer Natur ist. Die sich in diesem Verknüpfungsprozess manifestierende Organisationale Kompetenz ist damit als Konsequenz weder vollständig verstehbar noch erfassbar. Bezogen auf betriebliche Zusammenhänge bedeutet das zugleich, dass sich die strategische Ressource „Organisationale Kompetenz“ einer unmittelbaren (plandeterminierten) Steuerbarkeit entzieht.

Trotz ihres komplexen Charakters lässt sich Organisationale Kompetenz als ein zuverlässig aktualisierbarer und replizierbarer Prozess beobachten (Bsp.: Obwohl sich die Branchenstruktur und Kundenbedürfnisse diskontinuierlich verändern, kann eine Organisation immer wieder zuverlässig Erfolg versprechende Marketingkonzepte entwickeln, vgl. Dosi, G./Nelson, R. R. *et al.* 2000).

Nachdem die grundsätzliche Leistung Organisationaler Kompetenz näher umrissen ist (komplexe Selektions- und Verknüpfungsleistung), interessiert sich das folgende Kapitel für eine Feinstruktur Organisationaler Kompetenz. Lassen sich verschiedene Dimensionen im Kompetenz-Konstrukt erkennen? Welche Dimensionen bilden die Wurzel der komplexen Selektion und Verknüpfung?

2.3. Ein 3-dimensionales Modell Organisationaler Kompetenz

Um die Binnenstruktur der Organisationalen Kompetenz etwas zu erhellen empfiehlt es sich, die Verknüpfungsleistung *in ihren Dimensionen* genauer zu analysieren. Für die organisationale Ebene liegen bisher noch keine Konzepte vor. Es erscheint jedoch vertretbar, für diesen Zweck Anleihe bei einem gut eingeführten Konzept der Managementkompetenz zu suchen, da auch die Managementaufgabe als komplexe Selektions- und Verknüpfungsleistung beschrieben werden kann. Der Vorschlag ist konkret an die Konzeption managerialer Kompetenz von R.L. Katz (Katz, R. L. 1974) anzuschließen. Dieser unterscheidet bei der Managementleistung drei Kompetenzdimensionen: (1) *Technische Kompetenz*, (2) *Soziale Kompetenz* und (3) *Konzeptionelle Kompetenz*. Alle 3 Dimensionen sind für die erfolgreiche Bewältigung der Managementaufgabe gleichermaßen von Relevanz:

- (1) *Technische Kompetenz*, d.h. Managementwissen und die Fähigkeit theoretisches Wissen und Methoden auf den konkreten Einzelfall anzuwenden. Dies ist die am einfachsten zu vermittelnde Kompetenz, und die Managementlehre hat sich dementsprechend lange auf sie konzentriert.

- (2) *Soziale Kompetenz*, d.h. die Fähigkeit, mit anderen Menschen effektiv zusammenzuarbeiten und durch andere Menschen zu wirken. Dazu gehört nicht nur ein grundsätzliches Kooperationsvermögen, sondern auch die Fähigkeit, das Handeln anderer Menschen emotional zu verstehen und sich in sie hineinzuversetzen. Im Zuge der Internationalisierung tritt als weiterer Aspekt der sozialen Kompetenz die interkulturelle Sensibilität hinzu, d.h. die Fähigkeit über kulturelle Grenzen hinweg zu kommunizieren und gemeinschaftlich zu handeln (vgl. Hansen, K. P. 2000; vgl. Brinkmann, U./Van Weerdenburg, O. 2002).

- (3) *Konzeptionelle Kompetenz*, d.h. die Fähigkeit, unübersichtliche komplexe Problemfelder zu strukturieren und in ein handhabbares Handlungskonzept umzuformen. Zur erfolgreichen Bewältigung dieser Aufgabe ist eine grundsätzliche Strukturierungsfähigkeit erforderlich. Die Entwicklung dieser Kompetenz setzt ein grundsätzliches Verständnis für die Zusammenhänge und die Bewegungskräfte in Leistungsprozessen voraus. Konzeptionelle Kompetenz verlangt aber auch die Fähigkeit, ein

Problem aus verschiedenen Perspektiven betrachten zu können oder allgemeiner in verschiedenen Kategorien zu denken (vgl. Bartunek, J. M. et al. 1983). An dieser Stelle wird die Relevanz der weiter oben bereits eingeführte Theorie Jean Piagets erkennbar. Die Wahrnehmungsfähigkeit und die Art und Weise der Verarbeitung von Wahrgenommenen werden in der Theorie zum „Erwachen der Intelligenz beim Kinde“ als Basis *menschlicher Intelligenz* eingeführt (vgl. Piaget, J. 1983).

Der wesentliche und interessante Punkt ist hier, dass Management-Kompetenz nicht als eine starre Mischung verstanden wird, welche sich zu gleichen Teilen aus den drei genannten Dimensionen zusammensetzt, sondern prozessual und in Bezug auf die jeweilige Zusammensetzung variabel gedacht wird: Das (optimale) „Mischverhältnis“ der Kompetenz variiert dabei in Abhängigkeit von der Art des jeweiligen Problems/der Aufgabe. So sind an die klassischen Management-Funktionen Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle jeweils verschiedene Anforderungen geknüpft und dementsprechend unterschiedliche Mischungsverhältnisse zu beobachten. Einmal kommt der sozialen Kompetenz eine stärkere Bedeutung zu, dann wieder der konzeptionellen Kompetenz und dem technischen Know-how.

Der Transfer der hier vorgestellten Dimensionen der Management-Kompetenz-Konzeption auf Organisationale Kompetenz erscheint legitim, weil – wie oben bereits angedeutet – die Aufgaben des Managements strukturähnlich zu den Merkmalen der von einer Organisation zu handhabenden Aufgaben sind.

Whitley unterscheidet Managementaufgaben von anderen Aufgaben anhand von fünf Merkmalen (vgl. Whitley, R. 1989):

(1) Erstens zeichnen sich die Anforderungen durch ein hohes Maß an Interdependenz sowie Kontextspezifität aus und haben zudem einen systemischen Charakter. (2) Die Anforderungen sind zum zweiten überwiegend nicht standardisiert und (3) drittens in einem permanenten Wandel- und Entwicklungsprozess begriffen (Aspekt der Dynamik). (4) Viertes Merkmal ist, dass die Anforderungen insofern paradox sind, als sie gleichzeitig nach einem Erhalt bestehender administrativer Strukturen rufen (in diesen bzw. durch diese ist ja die Erlebens- und Handlungsfähigkeit konstituiert) und gleichzeitig verändert werden sollen bzw. werden. (5) Letztes Merkmal ist die Tatsache, dass durch die spezifische Managementtätigkeit keine direkt zurechenbaren, sondern kausal uneindeutige Outputs entstehen.

Die Ähnlichkeit der individuellen Manageraufgabe mit der systemischen Gesamtsteuerungsaufgabe ist evident. Entsprechend erscheint es berechtigt, den Versuch einer analogen Konzipierung der Organisationalen Kompetenz zu unternehmen.

Das von Katz vorgelegte Konzept individueller Management-Kompetenz wird im Folgenden auf Organisationale Kompetenz umgedacht. Dazu soll thesenartig zu jeder Individualkompetenz eine Dimension organisatorischer Kompetenz gesetzt werden. Es werden im Ergebnis drei Funktionsmodi als konstituierende Dimensionen Organisationaler Kompetenz herausgearbeitet: (1) *Organisationales Interpretationsvermögen*, (2) *Organisationales Kooperationsvermögen* sowie (3) *Organisationales Verknüpfungs-Know-how*.

Die folgende Abbildung zeigt die vorgeschlagene Übertragung im Überblick:

Dimensionen individueller Kompetenz	Dimensionen Organisationaler Kompetenz
Technische Kompetenz <ul style="list-style-type: none"> - <i>Managementwissen</i> - <i>Fähigkeit Wissen und Methoden anzuwenden</i> 	Organisationales Verknüpfungs-Know-how <ul style="list-style-type: none"> - <i>Know-how in Bezug auf die Verknüpfungsleistung selbst, also wie Anschlüsse hergestellt werden</i>
Soziale Kompetenz <ul style="list-style-type: none"> - <i>Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit</i> - <i>Empathie</i> - <i>Interkulturelles Verstehen</i> 	Organisationales Kooperationsvermögen <ul style="list-style-type: none"> - <i>Fähigkeit der effektiven Nutzung von Beziehungen bzw. Netzwerken</i> - <i>Emotionales Vermögen</i> - <i>Internationale Anschlussfähigkeit</i>
Konzeptionelle Kompetenz <ul style="list-style-type: none"> - <i>Fähigkeit komplexe Problemfelder zu strukturieren (erfolgreiche Bewältigung von Unsicherheit → Beurteilungsvermögen)</i> - <i>Verständnis über Kausalzusammenhänge</i> - <i>Denken in verschiedenen (widersprüchlichen) Kategorien</i> 	Organisationales Interpretationsvermögen <ul style="list-style-type: none"> - <i>Fähigkeit komplexe (interne und externe) Umwelt zu strukturieren</i> - <i>Beurteilungsvermögen der Probleme (Chancen und Risiken) und entsprechende Selektion</i>

Abb. 1: Dimensionen individueller und Organisationaler Kompetenz

Die drei Dimensionen Organisationaler Kompetenz im Sinne einer komplexen Selektions- und Verknüpfungsleistung seien nachfolgend erläutert. Die Reihenfolge der Darstellung orientiert sich dabei an der Logik des Selektions- und Verknüpfungsprozesses: Erster Schritt ist danach die spezifische Selektionsleistung auf der Basis des Organisationalen Interpretationsvermögens (Organisationale Intelligenz). Dieser analytische und konzeptionelle Vorgang muss danach in eine Verknüpfung umgesetzt werden. Hierfür sind einerseits ein

grundsätzliches Organisationales Kooperationsvermögen und andererseits ein Organisationales Verknüpfungs-Know-how notwendig.

(1) Organisationales Interpretationsvermögen

Die individuelle Dimension „Konzeptionelle Kompetenz“ kann auf der Organisationsebene in Organisationales Interpretationsvermögen (bzw. Organisationale Intelligenz) übersetzt werden. Damit wird vor allem die Kapazität zur Informationsverarbeitung, Problemlösung und Verständnisbildung einer Organisation bezeichnet (vgl. Scheuss, R.-W. 1985). Daft und Weick (1984) beschreiben in diesem Zusammenhang die Bildung von Kompetenz als einen Ablauf von „scanning, **interpretation** und learning“. „Scanning“ umfasst die Sammlung von Daten über die Umwelt und die Organisation. Die gesammelten Daten bedürfen der Interpretation, erst dadurch erhalten sie Bedeutung für die Organisation. Dieser Prozess muss lernend ausgelegt sein, damit die fortlaufende Anpassungsfähigkeit der Organisation gesichert ist.

Basierend auf der Erkenntnis, dass sich Organisationen sowohl in Hinblick auf ihre Vorstellungen/Einschätzungen über die Umwelt als auch im Hinblick auf den Umgang mit diesen Einschätzungen unterscheiden lassen, entwickeln Daft und Weick ein zwei-dimensionales Modell Organisationaler Interpretationsmodi. Die erste Dimension „*Assumptions about the environment*“ bildet die Einschätzung der Analysier- bzw. Nicht-Analysierbarkeit der Umwelt ab. Auf der zweiten Dimension wird der Umgang mit der Umwelt abgebildet. So kann eine Organisation eine passive oder aktive Rolle im Umgang mit der Umwelt

einnehmen. Ergebnis dieser Aufteilung ist eine Vier-Felder-Matrix, durch die jeweils spezifische Interpretationsmodi einer Organisation abgebildet werden:

Umweltein- schätzung	<i>nicht- analysierbar</i>	(b) Ungerichtetes Interpretieren	(d) Kreierendes Interpretieren
	<i>analysierbar</i>	(a) Konditioniertes/ geplantes Interpretieren	(c) Erforschendes Interpretieren
		<i>passiv</i>	<i>aktiv</i>
Organisationales Verhalten			

Abb. 2: Modell Organisationaler Interpretationsmodi

Quelle: Daft, R. L./Weick, K. E.: Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, in: Academy of Management Review 9, 1984, S. 291.

(a) Konditioniertes Interpretieren

Hier nimmt die Organisation die Umwelt als analysierbar an und leitet aus dieser Einschätzung für sich einen passiven Umgang ab. Die Organisation tendiert dazu, sich auf etablierte und bekannte Datensammlungs-Routinen (in Bezug auf Informationen, Publikationen etc.) zu verlassen und entwickeln ihre Interpretation entsprechend innerhalb relativ stabiler Grenzen (vgl. Aguilar, F. 1967). Die Umwelt wird als objektiv wie auch wohlwollend wahrgenommen und die Organisation fühlt sich dementsprechend weniger gefordert, über die Umwelt zu lernen. Der Interpretations- und Selektionsprozess zeichnet sich dementsprechend durch Kontinuität aus.

(b) Ungerichtetes Interpretieren

Auch hier wird von der Organisation ein eher passiver Umgang mit der Umwelt gewählt, allerdings verlässt man sich hier nicht auf „harte“ objektiv

feststellbare Daten, da man die Umwelt als nicht analysierbar und damit als unsicher einschätzt. Diese Organisationen sind nicht durch formalisierte Informationssysteme konditioniert, sondern suchen ungerichtet aber stets wachen Auges ab, interpretieren diese dann jeweils situativ und versuchen durch ein hohes Maß an kommunikativen Austausch innerhalb der Organisation zu einer gemeinsamen Einschätzung bezüglich der Umwelt zu gelangen. Für die Selektionsleistung in Bezug auf die Ressourcenbestände kann somit postuliert werden, dass diese sich – im Gegensatz zu dem unter (a) beschriebenen konditionalen Interpretieren – sehr wahrscheinlich situationsbezogen verändern wird.

(c) Erforschendes Interpretieren

Das Interpretationssystem dieser Organisationen ist auf die aktive Suche und Erforschung „richtiger“ Antworten (Verknüpfungsanforderungen) in der als analysierbar wahrgenommenen Umwelt ausgerichtet. Diese Organisationen verwenden Markt-, Trend- und Szenarioanalysen, um die aktuellen Anforderungen sowie zukünftigen Chancen und Risiken zu prognostizieren. Insofern kann hier angenommen werden, dass die Selektionsleistung durch die stark strukturierende Wirkung des Interpretationssystems in Summe weniger intuitiv und improvisiert, sondern vielmehr geplant und damit auch determinierter sein wird.

(d) Kreierendes Interpretieren

Diese Organisationen erleben die Umwelt als nicht-analysierbar und entscheiden sich für einen offensiven und aktiven Umgang mit diesem

Sachverhalt. Solche Organisationen konstruieren sich ihre Umwelt, indem sie neuartige Verhaltensweisen „ausprobieren“ und die Reaktion abwarten. Sie experimentieren, testen, stimulieren und ignorieren Regeln wie auch traditionelle Erwartungen. Dieser Typ von Organisation tendiert dementsprechend dazu, untypische bzw. immer wieder verschiedene oder neuartige Ressourcenbestandteile zum Zwecke der Verknüpfung zu selektieren. Insofern erscheint dieser Interpretationsmodus als Kompetenzdimension für die Generierung von Innovation als sehr geeignet.

Diese Typologie lässt sich auch als eine aufgabenspezifische begreifen, d.h. Organisationen verwenden entsprechend der eben beschriebenen Zuordnung je nach Aufgabentyp unterschiedliche Interpretationsmodi. Insgesamt gilt, je besser Organisationen diesen Interpretationsprozess bewältigen, umso kompetenter sind sie.

Mit dieser ersten Dimension der Organisationalen Kompetenz wird über die Interpretationskraft indirekt auf die Beurteilungs- und Orientierungskraft einer Organisation geschlossen. These ist hier, dass diese Beurteilungskraft umso ausgeprägter sein wird, je differenzierter und variabler die von der Organisation genutzten Kategorisierungsschemata sind.

(2) Organisationales Kooperationsvermögen

Die individuelle Dimension „Soziale Kompetenz“ wird auf der organisationalen Ebene mit Kooperations- und Kommunikationsvermögen übersetzt. Es wird hier

wiederum auf eine Art Metavermögen abgestellt. Während es sich bei der Dimension des Organisationalen Interpretationsvermögens um ein analytisch-konzeptionelles Metavermögen handelt, fokussiert diese zweite Dimension auf das praktische Umsetzungsvermögen. Dieses Vermögen wird dabei nicht als (mehr oder weniger) fester Bestand gedacht, sondern *vielmehr als permanent aktualisierbare Fähigkeit des Kooperierens bzw. als Bereitschaft zur Nutzung (und damit dem Aufbau) von sozialen Beziehungen* und auch Netzwerken (Fukuyama, F. 1997). Wesentlicher Aspekt ist hierbei, dass durch dieses Vermögen insbesondere die Integration der Ressourcen Beziehungen und Sozialkapital sowie auch der Emotionen in den Selektions- und Verknüpfungsprozess erfolgt. Emotionen verleihen z. B. Mut zum Handeln oder Begeisterung im Verknüpfungsprozess und ermöglichen dadurch erst aufgabenbezogene Vernetzungen, die für die erfolgreiche organisationale Handlung notwendig sind.

(3) Organisationales Verknüpfungs-Know-how

Die dritte individuelle Dimension „Technische Kompetenz“ wird schließlich zum Organisationalen Verknüpfungs-Know-how umgedacht. Hierbei handelt es sich nicht um den generellen Wissens- bzw. Könnensbestand einer Organisation – dieser ist ja, wie bereits oben erläutert, als Ressource Voraussetzung für die Kompetenzentwicklung. Mit Organisationalem Verknüpfungs-Know-how wird vielmehr auf ein „Metavermögen“ in Bezug auf Verknüpfungen selbst abgezielt, also ein Know-how darüber, wann und insbesondere wie man Verknüpfungen zwischen Ressourcen herstellt.

Für die erfolgreiche Handhabung von Problemen muss die Organisation hierfür einerseits ihre gesamten Wissens-, Könnens-, Beziehungs- und Emotionsressourcen überblicken und kennen, andererseits muss sie fähig sein, diese Bestandteile zu verknüpfen. Wird beispielsweise die Entwicklung eines neuartigen Produkts verlangt, so muss die Organisation hierfür sowohl Wissen und Können kombinieren als auch in der Lage sein, dieses zu gewährleisten, sprich umzusetzen.

2.4. Zwischenbilanz

Ergebnis der Überlegungen ist ein 3-dimensionales Konzept Organisationaler Kompetenz. Die Selektions- und Verknüpfungsleistung der Organisationalen Kompetenz wird aus dieser Perspektive auf der Basis von (1) *Organisationalem Interpretationsvermögen*, (2) *Organisationalem Kooperationsvermögen* und (3) *Organisationalem Verknüpfungs-Know-how* erbracht.

Organisationale Kompetenz wird dabei als sequentieller Prozess verstanden, der jeweils situationsbezogen aus den (entwickelten und sich weiterentwickelnden) Ressourcen auswählt und diese jeweils miteinander verknüpft, gleichgültig ob auf intendiertem oder emergentem Wege.

Ergebnis ist eine beobachtbare organisationale Handlung, im nachhaltig erfolgreichen Falle wird man von Kompetenz sprechen. Dabei wurde zwar eine Trennung von Ressourcen und den oben skizzierten „Metavermögen“ vorgenommen, allerdings – das sei an dieser Stelle hervorgehoben – vereinigen sich im Moment der Verknüpfung Ressourcen mit der Selektions- und Verknüpfungsleistung. De facto kann es eine vollständige und permanente Unabhängigkeit von Voraussetzungen und der eigentlichen Leistung

Organisationaler Kompetenz somit nicht geben. Es ist insofern nicht verwunderlich, dass in vielen Publikationen Kompetenz als ein unternehmensspezifisches Konglomerat aus verschiedenen Ressourcenbeständen und deren Kombination verstanden wird (vgl. Turner, D./Crawford, M. 1994; Amit, R./Schoemaker, P. J. H. 1993).

Es stellt sich an dieser Stelle die Frage, was mit den einmal selektierten und verknüpften Ressourcen im weiteren Verlauf des Organisationalen Kompetenzprozesses geschieht. Zwei grundsätzlich verschiedene Varianten sind diesbezüglich denkbar und bereits angedeutet worden:

In der ersten Variante wird Organisationale Kompetenz als eine Bestandsgröße definiert, die es zu entwickeln gilt. Insbesondere das Konzept der Kernkompetenzen folgt dieser Idee (vgl. Prahalad, C. K./Hamel, G. 1990). Ergebnis sind hier relativ stabile Ressourcenverknüpfungen, die daraus resultieren, dass – im Sinne einer Pfadgenerierung – einmal vollzogene Selektionen und Verknüpfungen die folgenden Sequenzen determinieren („Patternidee“) und sich auf diese Art und Weise ein für die Kompetenz typischer Ressourcenmix herausbildet (vgl. Teece, D. J./Pisano, G. *et al.* 1997). Auf die in diesem Zusammenhang negativen Konsequenzen wurde unter dem Stichwort der „Core-Rigidities“ bereits in Kapitel 1.4.2. hingewiesen (vgl. Leonard-Barton, D. 1992).

In einer gänzlich anderen Perspektive manifestiert sich Organisationale Kompetenz jeweils erst im Prozess der organisationalen Handlung und hat insofern keinen Bestandscharakter (vgl. Orlikowski, W. J. 2002). Die Ressourcenkombinationen „zerfallen“ nach einer Selektions- und Verknüpfungssequenz wieder und stehen für eine folgende Sequenz wieder zur

Verfügung. Nach diesem Grundverständnis bilden sich typischerweise keine Selektions- und Verknüpfungspattern heraus. Diese Vorstellung verknüpft sich in gewissem Sinne mit der Idee der „Dynamic Capabilities“ (vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 1.4.3.). Die qualifizierende Last für Organisationale Kompetenz liegt in dieser Sicht nicht originär auf den Ressourcenbeständen, sondern vielmehr auf der Qualität der Selektions- und Verknüpfungsleistung und ihrer fortwährenden Anpassung an veränderte Gegebenheiten.

Nach der hier vertretenen These muss eine „kompetente Organisation“ jede der drei dargelegten Dimensionen entwickelt haben bzw. diese entwickeln, um nachhaltig erfolgreich Probleme wahrzunehmen und zu lösen. Ein hohes Maß an Organisationalem Know-how und Kooperationsvermögen sowie ein auf die Steigerung der Beurteilungskraft ausgerichtetes Interpretationssystem sind demzufolge für die erfolgreiche „Entwicklung“ Organisationaler Kompetenz notwendige Voraussetzung.

Die 3-dimensionale Betrachtung der Organisationalen Kompetenz ermöglicht nach unserer Ansicht eine entsprechend differenzierte Analyse von Stärken und Schwächen in der Organisationalen Kompetenz und lässt so indirekt Rückschlüsse auf den nicht vollständig erklärbaren, komplexen Selektions- und Verknüpfungsprozess „Organisationale Kompetenz“ zu. Beispielsweise kann das Ausmaß bzw. die Ausprägung des organisationalen Kooperationsvermögens oder des Organisationalen Interpretationsvermögens theoretisch analysiert und die Wirkungsweise abgeleitet werden. Ist beispielsweise die Kooperationsdimension nicht oder nur schwach ausgeprägt, bleiben die Bestände an Beziehungen und Sozialkapital im Rahmen des ressourcenübergreifenden Verknüpfungsprozesses

ungenutzt. Das Potenzial (aber auch die Risiken), welche diese Beziehungen oder Emotionen bieten, wird somit eventuell übersehen oder nicht ausgeschöpft.

Aus einer Gestaltungsperspektive schließt sich die Frage an, ob und inwieweit die Dimensionen Organisationaler Kompetenz gezielt hergestellt werden können.

Anschlussfragen sind: Welche Faktoren sind für die Entwicklung von (1)

Organisationalem Interpretationsvermögen, (2) Organisationalem

Kooperationsvermögen und (3) Organisationalem Verknüpfungs-Know-how

„verantwortlich“ und auf welche Art und Weise geschieht dies?

Diesen Fragen ist Kapitel 3 gewidmet.

3. Organisationale Rahmenbedingungen für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz

Nachdem das Konstrukt Organisationaler Kompetenz etwas genauer gefasst und in seinen Dimensionen beschrieben ist, stellt sich also nunmehr die für diesen Beitrag zentrale Frage, inwieweit Organisationale Kompetenz gestaltbar und förderbar ist. Der komplexe Charakter der Organisationalen Kompetenz lässt – wie leicht zu sehen – eine direkte Planbarkeit nicht zu (Aguilar, F. 1967. Collis, D. J. 1994). Die gestalterische Frage richtet infolgedessen ihr Augenmerk voll und ganz auf die organisationalen Rahmenbedingungen, die indirekt zur Entwicklung Organisationaler Kompetenz beitragen. Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden erkundet, welche Rahmenbedingungen hierfür relevant sind.

Leitende Idee dabei ist, dass die auf drei Dimensionen fußende, komplexe Selektions- und Verknüpfungsleistung „Organisationale Kompetenz“ durch Organisationale Vorentscheidungen „vorprogrammiert“ wird. Diese „Programmierung“ wird – so die Annahme – im Wesentlichen bewerkstelligt durch (1) Organisationales Lernen, (2) die Unternehmenskultur sowie das (3) strukturelle Design.

In fast allen Publikationen zu (Organisationaler) Kompetenz wird auf die besondere Bedeutung des Organisationalen Lernens als Basismodus für die Entwicklung und Weiterentwicklung von Kompetenzen verwiesen. Die zentralen Schlagworte in diesem Zusammenhang sind: „*Capability learning*“ (Winter, S. G. 2000), „*Dynamic Capabilities*“ (Teece, D. J./Pisano, G. et al. 1997, Eisenhardt, K. M./Martin, J. A. 2000) oder „*Evolution of Capabilities*“ (Helfat, C. E./Raubitschek, R. S. 2000). Der Stellenwert von Lernen wird dabei

unterschiedlich eingeschätzt. Helfat und Raubitschek (2000) oder z.B. Orlikowski (2002) fokussieren Lernen relativ spezifisch als Rahmenbedingung für Produktentwicklungen bzw. Produktinnovationen. Andere Autoren verorten Lernen auf einer etwas grundsätzlicheren Ebene als generelle Rahmenbedingung für die Weiterentwicklung organisationaler Prozesse, Strukturen und Routinen (vgl. Zollo, M./Winter, S. G. 2002; Liedtka, J. M. 1996) oder verweisen auf das Erlernen von Kompetenzen selbst (vgl. Dosi, G./Nelson, R. R. *et al.* 2000).

Eine ebenfalls große Bedeutung muss der Kultur eines Unternehmens als Rahmenbedingung für den Kompetenzaufbau beigemessen werden. Die Unternehmenskultur steuert ja bekanntlich auf einer informellen und impliziten Ebene die individuellen und organisationalen Wahrnehmungen und damit auch den kompetenzrelevanten Umgang mit Stimuli. Die Selektions- und Verknüpfungsleistung Organisationaler Kompetenz wird vor diesem Hintergrund stark von der Unternehmenskultur beeinflusst. Im Rahmen herausragender Organisationaler Kompetenz wird besonders auf innovationsfreundliche Kulturen, (Jacobsen, A. 2000) abgestellt, oder die Relevanz einer gemeinsam geteilten Identität für die Entwicklung spezifischer Kompetenzen diskutiert (Orlikowski, W. J. 2002; Marino, K. E. 1996).

Als dritte zentrale Rahmenbedingung für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz ist schließlich die spezielle strukturelle Ausgestaltung einer Organisation anzusehen. Dabei treten insbesondere Fragen kompetenzfördernder Strukturen der Aufbau- und Ablauforganisation in den Vordergrund.

Alle drei Rahmenbedingungen werden im Folgenden näher erläutert

3.1. Organisationales Lernen und Organisationale Kompetenz

Als erste und wichtigste Rahmenbedingung für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz wird das Organisatorische Lernen angesehen. Im Zentrum der Überlegung steht dabei nicht die Frage der Entwicklung oder Veränderung der zu verknüpfenden Ressourcenbestandteile selbst, sondern die Frage, wie Organisationales Lernen die Entwicklung der Organisationalen Kompetenz beeinflusst.

Oben war deutlich geworden, dass Organisationale Kompetenz und die darauf beruhenden Ressourcen-Kombinationen in dynamischen Umwelten nicht stabil sein können, sondern kontinuierlich weiterentwickelt werden müssen. Die erfolgreiche Konfiguration der Ressourcenbasis der Organisation ist dementsprechend als in ständiger Bewegung befindlich zu denken. In Erweiterung des allgemeinen Sprachgebrauchs und des psychologischen Verständnisses von individuellem Lernen umschließt im betriebswirtschaftlichen Kontext Lernen auch das kollektive organisatorische Lernen. Zwar sind Individuen die Agenten, durch die gelernt wird, dennoch können Systeme eine eigene Dynamik prägen, nach der gelernt wird. Organisationen kann man aus dieser Perspektive in Erweiterung der Idee der Wissensbasis als Kompetenzbasis auffassen, die immer wieder neue Verknüpfungsprozesse realisieren und dadurch ihre Kompetenzbasis in einem permanenten Prozess restrukturieren.

Für die Diskussion der Lerneffekte, hat es sich als zweckmäßig erwiesen, zwischen verschiedenen Lernebenen zu trennen. Hier hat sich die von Argyris/Schön (1978) getroffene Unterscheidung zwischen den Ebenen „single-

loop“- „double-loop“- und „deutero learning“ – letzteres ist eine Art Metaebene des Lernens – durchgesetzt.

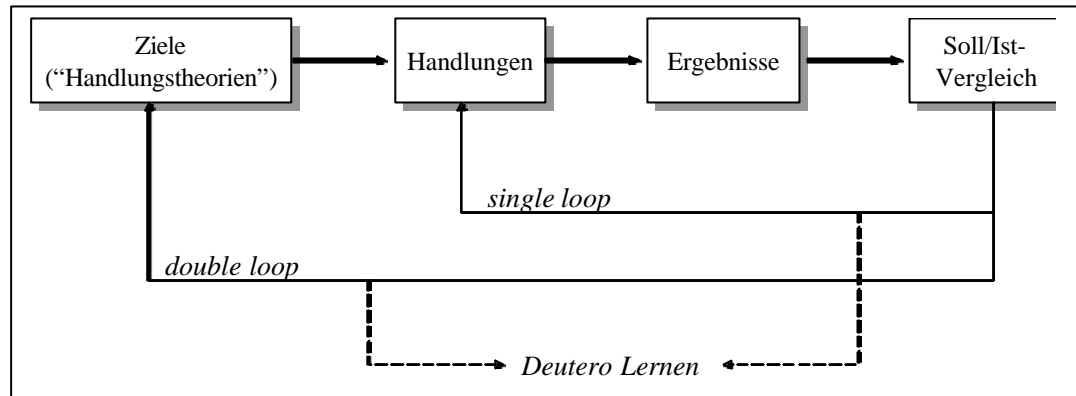


Abb. 3: Die Lernebenen nach Argyris/Schön

Quelle: in Anlehnung an Argyris, C.: On Organizational Learning, Oxford 1999, S. 68.

„single-loop learning“

Im Zuge von „single-loop learning“ reagiert eine Organisation auf Veränderungen lediglich mit inkrementellen Verhaltensanpassungen (vgl. Argyris, C. 1976). Man könnte diese Form des Lernens auch als Anpassungslernen beschreiben. Die handlungsleitenden Theorien werden zwar im Hinblick auf bestimmte Verfahrensweisen verändert, ohne jedoch die dahinter liegende Grundorientierung zu hinterfragen.

Übertragen auf Organisationale Kompetenz müsste „single-loop learning“ dann im Ergebnis die inkrementelle Anpassung oder Verbesserung der prozessbasierten Verknüpfungen von Ressourcen (zu entsprechenden Produkten oder Prozessen) bedeuten. Ein Beispiel wäre Sonys Kompetenz der kontinuierlichen Weiterentwicklung von Walk- oder Discmans. Die Entwicklung der neuen Modelle basiert auf inkrementellen Verbesserungen des zugrunde liegenden Wissens, Könnens etc. über die Verknüpfung von Technologien und Design (vgl. Helfat, C. E./Raubitschek, R. S. 2000). Voraussetzung für derartige

Veränderungen ist, dass die Organisation die Kommunikation und Aufnahme von Feedback zulässt. Entsprechend basiert Organisationale Kompetenz in diesem Rahmen auf erfahrungsoffenen Prozessen. Sofern die organisatorischen Prozesse diskrepantes Feedback abwehren, ist die inkrementelle Entwicklung und Förderung Organisationaler Kompetenz blockiert.

„double-loop learning“

Im Rahmen des „double-loop learning“ erfolgt im Unterschied zum Anpassungslernen eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit den Führungsgrößen, d.h. den handlungsleitenden Prinzipien. Sie werden einer kritischen Reflexion unterzogen und können sich entsprechend verändern (vgl. Argyris, C./Schön, D. A. 1996). Der Auslöser für solche Lernprozesse ist das Erkennen einer Situation (z.B. sinkende Marktanteile), in der die organisatorischen Grundüberzeugungen die Ursache für Probleme darstellen und eine Modifikation oder Substitution selbiger als erforderlich angesehen wird. Diese Prozesse sind tiefgreifender als das „single-loop learning“, da die für relevant erklärten Ziele und die damit einhergehenden Orientierungen reformuliert werden.

Für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz bedeutet dieses, dass neue, vorher nicht mögliche oder zugelassene Ressourcen-Kombinationen (Produkte) entstehen. Ein Beispiel hierfür ist die revolutionäre Entwicklung der AE-1 Kamera von Canon, die aus der völlig neuen Kombination von langjährig entwickeltem kameraspezifischem Know-how (Feinmechanik) mit taschenrechnerspezifischem Know-how (Miniaturisierung) hervorging (vgl. Helfat/Raubitschek 2000).

Die bisher erfolgreichen Selektionen und Verknüpfungen werden selbstkritisch hinterfragt und somit veränderbar. Voraussetzung für das „double-loop learning“ ist das Zulassen und Vorhandensein ungewöhnlicher Perspektiven in Hinblick auf Problemursachen und/oder mögliche Neuorientierungen. Es wird in diesem Zusammenhang häufig auf die Fähigkeit des „Verlernens“ bestehender Orientierungen als Voraussetzung verwiesen (vgl. Hedberg, B. 1981). Bezogen auf Organisationale Kompetenz, oben beschrieben als komplexe Selektions- und Verknüpfungsleistung, ist aus dieser Perspektive „Verlernen“ eine elementare Voraussetzung, setzt die Trennung und damit auch Rekombination von Ressourcen Verlernen doch implizit voraus.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Ermöglichung neuer Ressourcen-Kombinationen, d.h. neuer Organisationaler Kompetenz, ohne „double-loop learning“ nicht vorstellbar ist.

„deutero learning“

Das „deutero learning“ ist die dritte Ebene des Lernens. In Anlehnung an Bateson (1972) ist der Lernprozess selbst Objekt des Lernens. Das kontinuierliche „Lernen zu lernen“ steht im Mittelpunkt und damit die Verbesserung der vorher besprochenen ein- und zweikreisigen Lernprozesse. Im Deutero-Lernen werden Lernkontexte reflektiert und Lernverhalten sowie Lernerfolge und -misserfolge diagnostiziert. Aus diesem Grund wird diese Ebene auch als Metaebene des organisatorischen Lernens begriffen. Deutero-Lernen setzt voraus, dass sich Systeme ihre Lernprozesse fortlaufend selbst beschreiben und kritisch reflektieren. Kontinuierliche Selbstbeobachtung steht explizit im Zentrum des gelebten

Wertesystems dieser Systeme (vgl. Peters, T. J./Waterman, R. H. 1984). So gesehen ist Deutero-Lernen als Garant für die kontinuierliche Entwicklung Organisationaler Kompetenz anzusehen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Organisationales Lernen als Globalkonstrukt für die Entwicklung sowohl der Voraussetzungen Organisationaler Kompetenz als auch der Kompetenzleistung unbedingt gewährleistet sein muss. In Bezug auf die drei Kompetenzdimensionen kann im Ergebnis festgehalten werden, dass die Entwicklung der Dimension „Organisationales Verknüpfungs-Know-how“ maßgeblich vom Ausmaß des Organisationalen Lernvermögens abhängig ist. Organisationales Lernen auf der single-loop Ebene führt zu einer inkrementellen und spezialisierenden Entwicklung dieser Dimension, während das double-loop Lernen – bei gleichzeitiger Entwicklung der Dimension „Organisationales Interpretationsvermögen“ – eine grundsätzlichere Entwicklungsfähigkeit des Organisationalen Verknüpfungs-Know-hows ermöglicht.

3.2. Unternehmenskultur

Als zweite zentrale Rahmenbedingung für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz darf die Unternehmenskultur gelten. Hält man sich vor Augen, dass sie mit ihren Orientierungsmustern die Wahrnehmung und die affektiven Bezüge der Kooperation „programmiert“, so wird ihre unmittelbare Bedeutung für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz schnell klar. Als sinn- und orientierungsstiftende Kraft bildet die Kultur eines Unternehmens den unsichtbaren Hintergrund für kollektives organisationales Handeln und ist deshalb

für die Ausprägung des Selektions- und Verknüpfungsgeschehens in einer Unternehmung von großer Bedeutung. Unternehmenskultur gilt als schwer fassbares Phänomen, dennoch haben sich zwischenzeitlich einige generell akzeptierte Kernmerkmale herausgeschält (Schreyögg, G. 1999):

Unternehmenskulturen sind im Wesentlichen implizit, gemeinsam geteilte Hintergrundüberzeugungen, die die Identität der Unternehmung prägen. Sie liegen als selbstverständliche – teilweise nicht reflektierte – Annahmen dem organisationalen Handeln, also auch Verknüpfungsleistungen im Sinne Organisationaler Kompetenz, zugrunde.

Unternehmenskultur ist ein genuin kollektives Phänomen. Sie bezieht sich auf gemeinsame Orientierungen, Werte, Selektions- und Handlungsmuster etc. Kulturelles Handeln heißt das zu tun und zu glauben, was andere auch tun. Kultur macht infolgedessen organisationales Handeln - und damit auch die Verknüpfungsaktivitäten im Rahmen Organisationaler Kompetenz - einheitlich und kohärent.

Unternehmenskultur repräsentiert die konzeptionelle Welt des Systems. Sie vermittelt Sinn und Orientierung in einer komplexen Welt, indem sie Muster für die Selektion, die Interpretation von Ereignissen (Anforderungen) prägt und Reaktionsweisen durch Handlungsprogramme vorstrukturiert.

Insofern ist die Unternehmenskultur als wichtige Rahmenbedingung auch ausschlaggebend für die quantitative und qualitative Ausprägung des

organisationalen Lernens. Auch die unmittelbare Relevanz für die interpretative Kompetenzdimension liegt auf der Hand.

Unternehmenskulturen prägen jedoch nicht nur die Kognitionen sondern auch Emotionen. Kulturen normieren, was gehasst und was geliebt wird, was mit Geduld ertragen und was aggressiv zurückgewiesen wird, was angenehm und was unangenehm ist (vgl. Trice, H. M./Beyer, J. M. 1993). Insofern hat dieser Aspekt der Unternehmenskultur zum einen unmittelbar Einfluss auf die Ausprägung organisationaler Emotionen und auch darauf, wie „emotional“ die Selektions- und Verknüpfungsleistung erbracht wird.

Unternehmenskultur ist das Ergebnis historischer Lernprozesse im Umgang mit den Anforderungen aus der Umwelt und der internen Koordination. Bestimmte Handlungsweisen werden zu akzeptierten Problemlösungen (bis hin zu Routinen), andere weniger. Zug um Zug schälen sich bevorzugte Wege des Denkens und Verknüpfens heraus, es kristallisiert sich heraus, was als „gut“ was als „schlecht“ gelten soll, bis schließlich diese Orientierungsmuster zu selbstverständlichen Voraussetzungen des organisationalen Handelns und damit auch Organisationaler Kompetenz werden. Unternehmenskultur ist quasi ein kollektiver Vorrat an Orientierungsmustern, der die Entwicklungsgeschichte des Unternehmens widerspiegelt (vgl. Schein, E. H. 1991). Es ergibt sich hieraus unmittelbar, dass sich Unternehmenskulturen in Bewegung befinden. Das Ausmaß der Lernbereitschaft – und damit wiederum auch die erste Rahmenbedingung für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz – ist allerdings sehr stark von der spezifischen Ausprägung der Unternehmenskultur abhängig. Kulturen entwickeln

sich somit einerseits im Rahmen von Lernprozessen. Andererseits wirkt die Unternehmenskultur später als „Sinn- und Orientierungsstruktur“ auf neue Lernprozesse ein (vgl. Pettigrew, A. M. 1979). In diesem Sinne ist auch die Kompetenzentwicklung rekursiv zu denken.

Die Bedeutung der Unternehmenskultur lässt sich noch besser herauschälen, wenn man eine Differenzierung nach drei Ebenen im Anschluss an das Modell von Schein (1985) vornimmt.

3.2.1. Kulturmodell und -typen

Das strukturfunktionalistische Modell von Schein unterscheidet drei Ebenen der Unternehmenskultur.

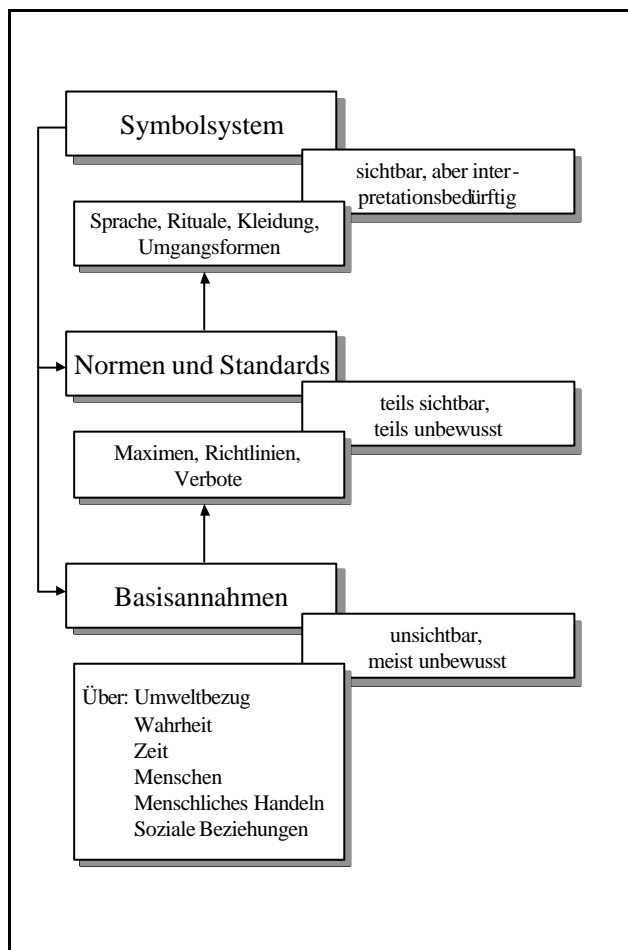


Abb. 4: Die Ebenen der Unternehmenskultur nach Schein (1985)

Mit der Symbol- und Verhaltensebene wird auf die sicht- und erlebbare Ebene der Unternehmenskultur abgestellt. Verhaltensweisen der Mitarbeiter, z.B. deren Umgangsformen untereinander, deren Kundenorientierung aber auch die Form des Gemeinschaftslebens (Feiern, Riten etc.) können herangezogen werden, um die

Unternehmenskultur in einem ersten Schritt zu erschließen. Die Hintergründe des Verhaltens bleiben auf dieser Ebene jedoch noch verborgen und bilden insofern keinen geeigneten Zugang für die Analyse der Wirkung von Unternehmenskultur auf die Entwicklung Organisationaler Kompetenz.

Der verborgene Hintergrund der Unternehmenskultur wird von Schein in Form zweier weiterer Ebenen veranschaulicht. Teilweise sichtbar ist die Schicht der Normen und Standards: Verhaltensregeln, wie Maximen, Verboten etc. sind hierunter zu verstehen. Durch sie können – in den Strukturen Organisationaler Kompetenz gedacht – Aufforderungen in Bezug auf die Verknüpfungsleistung liegen (Sei innovativ! Geh kein Risiko ein! Nutze Beziehungen!). Die allgemeine Stoßrichtung der Normen und Standards wird nach Schein wiederum durch die noch fundamentalere Ebene, den Basisannahmen einer Unternehmung, geprägt, die Orientierung geben über den Umweltbezug des Systems, die Wahrheitsfindung, die Natur des Menschen im Allgemeinen sowie deren Verhalten und zwischenmenschliche Beziehungen (vgl. Schein, E. H. 1985)

Bei den Annahmen über die Umwelt geht es um die Frage, wie ein Unternehmen mit der Umwelt umgeht. Das vorherrschende Umweltbild bestimmt die Aufnahmefähigkeit und -bereitschaft von Impulsen/Signalen. Das Umweltbild kann unterschiedlichster Ausprägung sein. Als Kernorientierung ist es wichtig zu sehen, ob ein Unternehmen die Umwelt als gewissermaßen schicksalhafte Kraft, als Widerfahrnis ansieht, oder ob man sie eher als Herausforderung versteht, die zu bewältigen ist, wenn man sich nur hinreichend anstrengt.

Die Annahmen über Wahrheit bestimmen, wann in einer Unternehmung etwas als wahr oder unwahr betrachtet wird. Mit der Vorstellung über Wahrheit verfügt jedes Unternehmen über einen Selektionsmechanismus, der zur Unterscheidung zwischen wahren und nicht-wahren Wissen führt. Sind es die Fakten oder sind es die Autoritäten, auf die man dabei vertraut? Orientiert man sich an der Wissenschaft oder nimmt man eine pragmatische Haltung ein und wird die Entscheidungen über richtig und falsch von den Ergebnissen eines Versuchs abhängig („Lasst es uns probieren und sehen, was dabei herauskommt“) gemacht?

Die Annahmen über die Natur des Menschen prägen die Vorstellung einer Organisation über die menschlichen Wesenszüge. Sind Menschen tendenziell arbeitsscheu oder übernehmen sie gerne Verantwortung? Sind Menschen und damit auch deren individuelle Kompetenzen grundsätzlich entwicklungsfähig oder sind sie durch Veranlagung festgelegt?

Die Annahmen über die Natur menschlichen Handelns prägen die organisatorischen Vorstellungen über Aktivität und Arbeit. Kommt es darauf an, aktiv zu sein, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen oder ist es wichtiger sich anzupassen und abzuwarten?

Bei den Annahmen über das Wesen zwischenmenschlicher Beziehungen geht es schließlich um die Frage, durch welche Grundprinzipien das Verhalten untereinander geprägt wird. Hierzu gehören Regeln über die richtige Ordnung sozialer Beziehungen. Liegt der Schwerpunkt eher auf egalitären oder eher hierarchischen Beziehungen, sind Beziehungen eher fluktuierend oder auf Dauer

angelegt? Ebenso sind das Kommunikations- und Wettbewerbsverhalten und Aspekte wie Vertrauen und Misstrauen hier zu verortende Orientierungen für das organisatorische Handeln.

Die überwiegend unbewussten, impliziten und auch nicht geplant hergestellten Basisannahmen einer Unternehmung stehen nun allerdings nicht isoliert nebeneinander, sondern korrespondieren teilweise miteinander (z.B. Umwelt- und Menschbild). Die Ausdifferenzierung der Basisannahmen ermöglicht eine genauere Analyse der Wirkung der Unternehmenskultur auf die Entwicklung Organisationaler Kompetenz – verstanden als prozessuale Verknüpfungsleistung auf der Basis der Dimensionen (1) Organisationales Interpretationsvermögen, (2) Organisationales Koordinationsvermögen und (3) Organisationales Verknüpfungs-Know-how.

3.2.2. Kultur und Dimensionen Organisationaler Kompetenz

Auf der Grundlage der eben erläuterten Basisannahmen soll nun abgeleitet werden, wie eine die Entwicklung Organisationaler Kompetenz förderliche Unternehmenskultur tendenziell geprägt sein müsste.

Mit der ersten Basisannahme „Umwelt“ wird auf den nach außen gerichteten Wahrnehmungsmodus abgestellt. Insofern haben die Annahmen über die Umwelt einen besonders großen Einfluss auf die Kompetenzdimension „Organisationales Interpretationsvermögen“ (Intelligenz). Geht man grundsätzlich von komplexen und unüberschaubaren Umwelten aus, kann aus der Tatsache, dass eine Unternehmung ihre Umwelt als übermächtig ansieht, abgeleitet werden, dass sie

entweder nicht über die entsprechende konzeptionelle/analytische Disposition verfügt bzw. deren Ausbildung ohnehin als überflüssig ansieht (da die Umwelt ja schicksalhafte Begebenheit ist). Diese Dimension der Organisationalen Kompetenz wäre in der Konsequenz entsprechend schwach ausgeprägt. Daraus folgt, dass auch die Verknüpfungsleistung unter Umständen übermäßig limitiert ist. Eine Unternehmung dagegen, die die Umwelt als risikohaft ansieht, wird sehr wahrscheinlich überproportional viele Ressourcen in der „intelligence gathering function“ ansiedeln und dementsprechende „lines of inquiry“ entwickeln (Wilensky, H. L. 1967). Die Dimension „Interpretationsvermögen“ könnte hier eine stärkere Ausprägung entwickeln.

Einen noch stärkeren Impuls zur Entwicklung des Organisationalen Interpretationsvermögens könnte hingegen von einer Umweltvorstellung ausgehen, die die Umwelt als Chance und Herausforderung begreift.

Auch die Basisannahme Wahrheit strukturiert insbesondere die Ausprägung der Kompetenz-Dimension „Interpretationsvermögen“ für die Selektionsleistung vor, da die Interpretation kompetent zu handhabender Anforderungen und die damit einher gehende notwendige Auswahl von Ressourcenbestandteilen zum einen auf der Frage beruht, welche Ressourcenkombinationen man überhaupt als „wahr“ klassifiziert. Die Wahrheitsorientierung hat allerdings ebenso Einfluss auf die Entwicklungsmöglichkeit der Verknüpfungsleistung. Eine auf die Entwicklung Organisationaler Kompetenz ausgerichtete „Ausgestaltung“ dieser Basisannahme müsste die Fähigkeit einschließen, einmal als wahr selektierte Ressourcenbestände und deren Verknüpfung immer wieder als potenziell unwahr in Frage zu stellen,

um damit die (neuartige) Wiederverknüpfung von Ressourcenbestandteilen zu ermöglichen.

Die Entwicklung Organisationaler Kompetenz ist mittelbar ohne die Individuen und deren Kompetenz (individuelles Wissen, individuelles Können, individuelle Beziehungen und Emotionen) nicht sinnvoll vorstellbar. Dementsprechend ist die *Basisannahme über das Menschenbild* als eine auf die Individuen fokussierte Vororientierung von Relevanz. Die auf den Prinzipien der Innovation und Veränderung fußende Entwicklung Organisationaler Kompetenz bedarf insoweit einer Unternehmenskultur, die die entsprechenden Merkmale wie Entwicklungsfähigkeit, Lernbereitschaft, Kreativität und Aktivität von Menschen als Orientierungsmuster unterstellt. Diese Anforderung gilt dabei für alle drei Kompetenzdimensionen gleichermaßen.

Auch die Basisannahme über die „*Zwischenmenschlichen Beziehungen*“ wirkt mittelbar als Rahmenbedingung auf die Entwicklung Organisationaler Kompetenz. Erstens fußt die Organisationale Kompetenz als Verknüpfungsleistung ja auf Modi wie Kooperation, Integration und Rekombination und benötigt eine diese Modi unterstützende Unternehmenskultur. Vor dem Hintergrund der starken Fokussierung auf den (dynamischen) Innovations- und Rekombinationsprozess i. R. v. Organisationaler Kompetenz muss diese Kooperation auch spontanen und informellen Regeln folgen. Dementsprechend wären Kulturen, die auf die Einhaltung von Regeln und Hierarchie sehr großen Wert legen, in dynamischen Umwelten zu langsam bzw. in ihren Regeln zu stark gefangen. Die Basisannahme über die „*Zwischenmenschlichen Beziehungen*“ wirkt darüber unmittelbar auf die

Entwicklung der Dimension „*Organisationales Kooperationsvermögen*“, da ja durch sie bestimmt wird, ob, welche und in welcher Form soziale und emotionale Anschlüsse mit anderen Ressourcen überhaupt herstellbar sind. Schließlich prägen die Vorstellungen über die zwischenmenschlichen Beziehungen und Emotionen auch die Struktur bzw. den Bestand der „Beziehungen und des Sozialkapitals“ sowie der „Emotionen“. Unterstützt man nun die Sichtweise, dass Emotionen eine funktionale Wirkung im Hinblick auf die organisationale Zielerreichung haben, führt dieses im Ergebnis dazu, dass insbesondere solche Kulturen für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz förderlich sind, die das Zeigen von Emotionen zulassen oder sogar fördern mit anderen Worten auch emotional getriebene Selektions- und Verknüpfungsleistungen zulassen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Unternehmenskultur im Allgemeinen Einfluss auf die organisationale Lernbereitschaft und -fähigkeit hat und somit für alle drei Kompetenzdimensionen von Relevanz ist. Ein besonders prägnanter und unmittelbarer Einfluss dieser Rahmenbedingung wurde für die Dimensionen „*Organisationales Interpretationsvermögen*“ und „*Organisationales Kooperationsvermögen*“ abgeleitet. Das *Organisationale Interpretationsvermögen* wird dabei vor allen Dingen von den Basisannahmen über die Umwelt und Wahrheit beeinflusst.

3.3. Strukturmodelle und Organisationale Kompetenz

Mit der dritten Rahmenbedingung wird auf die formale Struktur von Organisationen abgestellt.

Hier soll es im Wesentlichen darum gehen, Strukturen/Strukturmodelle auszumachen, die für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz förderlich sind, wobei natürlich auch hier wieder der Gedanke des Innovations- bzw. Rekombinationspotenzials den analytischen Bezugspunkt bildet. Analog zu der Rahmenbedingung Unternehmenskultur erfolgt zunächst wieder eine grundsätzliche Analyse des Zusammenhangs zwischen Struktur und der Entwicklung Organisationaler Kompetenz, um in einem zweiten Schritt eine differenzierte Analyse in Bezug auf die drei Kompetenzdimensionen vorzunehmen.

Strukturen sind formale und damit verbindliche Regeln, die Erwartungen an das Verhalten der Organisationsmitglieder definieren und koordinieren (im Gegensatz dazu werden über die Unternehmenskultur vor allem informale Erwartungen kommunizierbar und kommuniziert). Sie regeln Arbeitsabläufe, Kommunikations- und Entscheidungswege sowie den Fluss von Informationen. Durch Strukturen werden die Aufgaben und Zuständigkeiten verteilt sowie *Koordinations- und Interaktionsbeziehungen* festgelegt. Aus diesem Grund strukturieren sie die potenziellen Anschlussmöglichkeiten in Unternehmen vor. Strukturen haben – genau wie die Unternehmenskultur auch – selektiven Charakter. Sie reduzieren die Umweltkomplexität auf ein für die Organisation handhabbares Maß und repräsentieren folglich immer eine verbindliche Auswahl aus einer Vielzahl von (Anschluss)-Möglichkeiten. Bezogen auf die Kompetenz bestimmen sie auf diese Art und Weise z.B., welche Wissens- und Könnensbausteine über bzw. mit welchen Beziehungen und Emotionen verknüpfbar sind bzw. verknüpft werden.

Die möglichen Selektionen und Verknüpfungen hängen insofern auch hier wieder von den organisationsintern aufgebauten Strukturen ab (vgl. Wimmer, R. 1989).

Das Konzept Organisationaler Kompetenzen zielt darauf ab, komplexe und dynamische Anforderungen im Rahmen des Selektions- und Verknüpfungsprozesses handhaben zu können. Da sich die Anforderungen verändern und damit immer wieder neuartige Elemente enthalten, muss entsprechend auch die Verknüpfungsleistung qualitativ und/ oder quantitativ neuartige Elemente bearbeiten können. Genauso wie im Rahmen der ersten („Organisationales Lernen“) und zweiten Rahmenbedingung und („Unternehmenskultur“) für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz auf Phänomene wie die Veränderungsfähigkeit, Flexibilität und Koordinationsbreite abgestellt wurde, muss dieses natürlich auch für die organisationalen Strukturen gelten.

Mit der Gestaltung der Aufbauorganisation eines Unternehmens wird festgelegt, ob und ggf. wer für die Wahrnehmung spezifischer Aufgaben zuständig ist und wie die Kommunikationswege strukturiert sind. Die Gestaltung von Abläufen führt dagegen zur Definition von (Geschäfts-)Prozessen. Die Ablauforganisation ist damit von unmittelbarer Bedeutung für die Kompetenzentwicklung, wird doch durch die Ablauforganisation festgelegt, wie einzelne Ressourcenbestände (zeitlogisch) miteinander verknüpft werden.

Die Entwicklung Organisationaler Kompetenz zielt auf die „erfolgreiche Auseinandersetzung mit zukünftigen Anforderungen“ (Momm, C. 1997). Zukünftige neue Anforderungen können jedoch bei der Gestaltung einer Aufbau-

und Ablauforganisation nur schwer antizipiert werden, Strukturen sind immer auf Stabilität angewiesen. Es ergibt sich daraus die Notwendigkeit, dass die Strukturen in einem bestimmten Maße flexibel gehalten werden müssen, um bislang unberücksichtigten Anforderungen (erfolgreich) begegnen zu können. Dies verweist zugleich auf die übergeordnete Relevanz der ersten Rahmenbedingung des Organisationalen Lernens. So sind beispielsweise starre Strukturen, die sich z.B. in exakten Stellenbeschreibungen, Arbeitsanweisungen und Verhaltensvorschriften (vorausgesetzt sie werden auch gelebt) niederschlagen, nicht geeignet (widersprüchliche, erwartungsfremde) Impulse aufzunehmen oder neuartige Anschlussmöglichkeiten zwischen den Ressourcenbestandteilen zu selektieren und diese entsprechend (neu) zu verknüpfen.

Die Frage der Art und Weise der Ermöglichung von Anschlussmöglichkeiten wird klassischerweise im Rahmen der Modelle der organisatorischen Integration abgehandelt (siehe hierzu Schreyögg 1999). Aufgrund der organisatorischen Ausdifferenzierung werden von verschiedenen Personen, an verschiedenen Orten und zu unterschiedlichen Zeiten Aufgabenteile erledigt (individuelles Wissen, Können, Beziehungen und auch Emotionen sind entsprechend lokal verteilt und spezialisiert), die durch Organisationale Kompetenz situationsbezogen auf eine spezifische Art und Weise selektiert und verknüpft werden sollen. Die Ausgestaltung der organisatorischen Integration spielt in diesem Zusammenhang eine maßgebliche Rolle:

Bei der Organisationsgestaltung stehen zur Bewältigung dieser Aufgabe drei Ansatzpunkte zur Verfügung. Die (1) vertikale, die (2) horizontale und die (3) laterale Verknüpfung. Die horizontale Verknüpfung wird durch verschiedene Formen der Selbstabstimmung institutionalisiert, während die vertikale

Verknüpfung als klassischen Weg der Organisationslehre die Hierarchie (ergänzt durch Programme und Pläne) kennt. Die laterale Verknüpfung spiegelt sich in Vorschlägen zur Ausgestaltung einer internen Netzwerkorganisation wider.

(1) Vertikale Abstimmung durch Hierarchie

Das klassische Integrations- und Koordinationsinstrument ist die Hierarchie. Sie schafft in einem System von Zuständigkeiten Vorsorge für die Sicherstellung der Integration. Ein eindeutiges System von Über- und Unterordnung ist das Ergebnis. Für jede auftauchende Abstimmungsschwierigkeit – in oder zwischen Abteilungen – liegt eine formale Lösungsprozedur vor: Der jeweils untergeordnete Mitarbeiter bzw. die untergeordnete Abteilung reicht ein Abstimmungsproblem solange nach „oben“ weiter, bis ein Vorgesetzter gefunden ist, der die Kompetenz (i.S.v. Zuständigkeit) hat, die Abstimmungsfragen durch Anweisung zu lösen. Mit diesem System der aufsteigenden Regelungskompetenz ist dabei die Vorstellung verbunden, dass mit steigender Höhe auch die fachliche Breite zunimmt und die Anforderungen dementsprechend sachgerecht gelöst werden. Für die Dimensionen *der Organisationalen Kompetenz* kann postuliert werden, dass die Hierarchie für die Entwicklung dieser Dimensionen eher nicht förderlich ist. Eine Abstimmung über Hierarchie führt nämlich sehr leicht zu einer Überlastung der Instanzen, da diese häufig nicht über die notwendigen Informationen verfügen (können), die für eine sachgerechte Interpretations- und Handhabung von Problemen notwendig sind.

(2) Horizontale Integration

Diese Form der Integration läuft der traditionell hierarchischen Ordnungswelt zuwider. Horizontale Integrationsmechanismen sind ihrem Wesen nach eine Form der Selbstabstimmung, d.h. es findet eine direkte Abstimmung organisatorischer Aktivitäten nach eigenem Ermessen der jeweils betroffenen Aufgabenträger selbst statt. Die Initiative zur Koordination und Abstimmung geht von den Aufgabenträgern selbst aus. Dabei hat man vor allem solche Verknüpfungsprobleme im Auge, die zeitlich und/oder sachlich nicht vorhersehbar sind (vgl. Schreyögg, G. 1999). Diese Aufgaben weisen Anforderungen auf, die offensichtlich eng mit denen Organisationaler Kompetenz korrespondieren!

Das folgende Beispiel soll die Idee der horizontalen Integration in ihrer Bedeutung für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz veranschaulichen:

„Unsere Freunde bei 3M hatten gegen den Besuch nichts einzuwenden, und wir hatten Gelegenheit, eine Reihe befremdlicher Vorgänge zu beobachten. Dutzende von zwanglosen Gesprächsrunden waren im Gange; Verkäufer, Marketingleute; Experten aus der Fertigung, Techniker, F&E-Leute, ja sogar einige aus dem Rechnungswesen, saßen herum und sprachen über Probleme mit neuen Produkten. Einmal platzten wir in eine Sitzung hinein, in der ein 3M-Kunde sich ganz formlos mit vielleicht 15 Leuten aus vier Unternehmensbereichen über einen besseren Service für seine Firma unterhalten wollte. Nichts wirkte geprobt. Wir erlebten keinen einzigen förmlichen Vortrag...“

Quelle: Peters/Watermann (1984), S. 150.

Es wird hier gleichzeitig die große Bedeutung und Verknüpfung zu der bereits ausführlich diskutierten Relevanz der unternehmenskulturellen Prägung eines Unternehmens deutlich. Auch die Struktur – hier jetzt im Fokus die organisatorische Integration – ist nicht unabhängig von der Kultur eines Unternehmens zu denken (und umgekehrt).

Das Prinzip der lateralen Integration fügt die Idee der multiplen Überlappung hinzu und beschränkt die Kooperation nicht nur auf eine hierarchische Ebene.

Von der Grundidee her kann hier an die so genannten „Netzwerkmodelle“ wie etwa die Spinnennetzorganisation (vgl. Quinn, J. B. 1992) oder die „Adhocratie“ (vgl. Mintzberg, H. 1979) angeschlossen werden. Diese Modelle vertrauen im Wesentlichen auf informelle Kommunikation und Spontankoordination. Der organisierten Koordination im Sinne einer generellen Vorregelung von Anschlüssen kommt in diesen Ansätzen so gut wie keine Bedeutung mehr zu (vgl. Schreyögg, G. 1999). Formale organisatorische Regelungen schaffen als Minimalrahmen nur noch die Voraussetzung, damit sich die Prozesse der Netzwerkabstimmung entfalten können (vgl. Hedberg, B. et al. 1976).

Die horizontalen Integrationsmechanismen, also Selbstabstimmung sowie die Netzwerkorganisation bieten aufgrund ihrer auf Kooperation und Kommunikation angelegten Logik ein hohes Potenzial für die Entwicklung der Dimension „*Organisationales Kooperationsvermögen*“, bei der es ja um die Ermöglichung von Verknüpfungen von Beziehungen und Sozialkapital mit anderen relevanten Ressourcenbestandteilen geht. Es wird auch eine ungeplante und damit flexible Verknüpfungslogik unterstützt, die zumindest für das Innovationspotenzial einer Organisation wertvoll ist. Ebenfalls wird automatisch die Entwicklung des „*Organisationalen Verknüpfungs-Know-hows*“ befördert.

Kritisch zu sehen ist hier, dass durch das Zurückdrängen der Leitungshierarchie die Entwicklung dieser Dimensionen mehr oder weniger dem Zufall überlassen wird und eine gezielte Entwicklung Organisationaler Kompetenz ohne ergänzende Maßnahmen nicht möglich ist.

Insgesamt ist festzustellen, dass mit der Rahmenbedingung „Struktur“ ein steuerbares/planbares organisatorisches Phänomen ausgemacht wurde, welches besonders auf die Entwicklung der Dimension „Organisationales Kooperationsvermögen“ Einfluss nehmen kann.

3.4. Ergebnisse der Analyse

Die Ergebnisse der in Kapitel 3 vorgenommene Analyse zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Entwicklung Organisationaler Kompetenz im Allgemeinen wie auch im Besonderen *erstens* von dem *Organisationalen Lernvermögen*, *zweitens* von der Ausprägung der *Unternehmenskultur* und *drittens* von der spezifischen Ausgestaltung der *Unternehmensstruktur* determiniert bzw. beeinflusst wird.

Zum Zwecke der Analysierbarkeit wurden diese an sich interdependenten Rahmenbedingungen „künstlich“ getrennt und die Wirkung jeder einzelnen Rahmenbedingung auf die Entwicklung der drei Dimensionen Organisationaler Kompetenz untersucht.

Im Detail hat die Analyse zu folgenden Ergebnissen geführt:

Für die Entwicklung der Dimension „*Organisationales Interpretationsvermögen*“ sind die Unternehmenskultur sowie das Organisationale Lernen von signifikanter Bedeutung. Für die Entwicklung der Dimension „*Organisationales Kooperationsvermögen*“ wurde ebenfalls die hohe Relevanz der Unternehmenskultur, insbesondere aber der strukturellen Ausgestaltung der Organisation ausgemacht. Für die Entwicklung der unmittelbar erfahrungsbasierten Dimension „*Organisationales Verknüpfungs-Know-how*“ ist

besonders das Organisationale Lernsystem relevant. Auf die drei Rahmenbedingungen bezogen lassen sich folgende Ergebnisse festhalten.

„Organisationales Lernen“ als erste Rahmenbedingung:

Eine „single-loop“ lernende Organisation ist zentrale Vorbedingung für den Aufbau Organisationaler Kompetenz. Eine nur auf diese Ebene bezogene Lernausrichtung lässt allerdings keine grundlegende Veränderung des Kompetenzansatzes zu. Das Potenzial für die Entwicklung insbesondere des Verknüpfungs-Know-hows ist damit relativ beschränkt. Für die Organisationale Kompetenz bedeutet dieses in Summe eine lediglich inkrementelle Weiterentwicklung der „Selektions- und Verknüpfungsleistung“. Insofern ist im Hinblick auf die Kompetenzentwicklung der Einbezug der zweiten Lernebene des „double-loop“ –Lernens als wichtige Forderung aufzustellen. Dadurch wird nicht nur das Organisationale Interpretationsvermögen erweitert, sondern auch die Weiterentwicklung des Organisationalen Verknüpfungs-Know-hows ermöglicht.

Unternehmenskultur als zweite Rahmenbedingung:

Hier erwies es sich, dass für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz sich Kulturen in besonderem Maße eignen, die die folgenden Merkmale aufweisen:

- Offenheit für (neue) Impulse,
- Betonung von Kooperation und Vertrauen,
- Wahrnehmung der Umwelt als bewältigbare Größe,
- Revidierbare Wahrheitsfindungsprozeduren und

- Entwicklungsfähigkeit, Lernbereitschaft, Kreativität und Aktivität von Individuen als Merkmale des impliziten Menschenbildes.

Unternehmensstruktur als dritte Rahmenbedingung:

Hier lässt sich als Ergebnis der Analysen festhalten, dass Strukturen sowohl auf die Entwicklungsfähigkeit der Selektions- als auch der Verknüpfungsleistung einen bedeutenden Einfluss haben können. Für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz sind im Ergebnis solche Strukturen funktional, die auf Flexibilität und ausgelegt sind und eine horizontale Integration im Sinne abteilungsübergreifender Kooperation zulassen.

4. Schlussbetrachtung und Ausblick

Die folgende Abbildung fasst die in dieser Arbeit entwickelte Gesamtkonzeption

Organisationaler Kompetenz noch einmal zusammen:

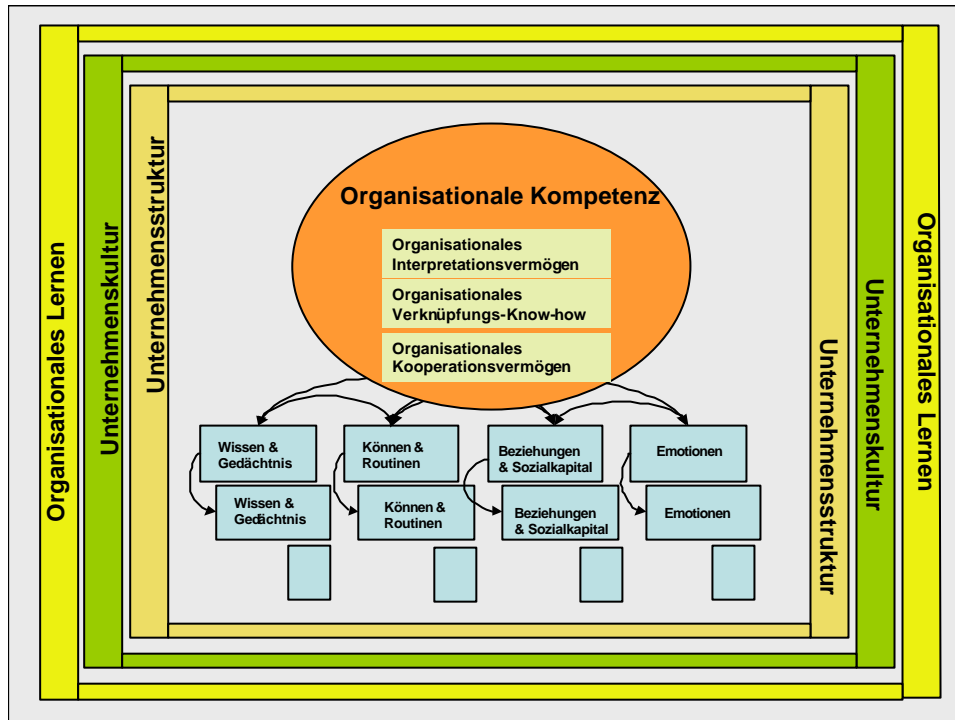


Abb. 5: Ressourcen und Rahmenbedingungen Organisationaler Kompetenz

Ziel des Beitrags war es, die Rahmenbedingungen für das im strategischen Management thematisierte Konstrukt Organisationale Kompetenz zu erschließen und Aussagen über deren funktionale Gestaltung abzuleiten. Nach der Darlegung der strategischen Relevanz Organisationaler Kompetenz wurde zunächst in verschiedenen Wissenschaftsgebieten nach Erkenntnissen über (Organisationale) Kompetenz und deren Entstehung gesucht, um so eine sinnvolle Grundlage für die Analyse entsprechender Rahmenbedingungen zu definieren. Im Ergebnis konnten verschiedene Facetten der strategisch wertvollen Ressource Organisationale

Kompetenz skizziert werden, ohne jedoch die Essenz und die Leistung dieses Konstrukts näher fassen zu können.

Aus diesem Grund wurde in Kapitel 2 eine eigene Konzeption Organisationaler Kompetenz entwickelt. Organisationale Kompetenz wurde als komplexe, prozessuale Selektions- und Verknüpfungsleistung konzipiert, die einen erfolgreichen Umgang mit komplexen Sachverhalten, so die Annahme, erfordert und mehr als nur die reine Kombination von Wissen darstellen muss. Als Gegenstand und Voraussetzung Organisationaler Kompetenz wurden vier Kategorien gefunden: Wissen und Gedächtnis, Könnerschaft und Routinen, Beziehungen und Sozialkapital sowie Emotionen, die, in unterschiedlichem Umfang und in verschiedener Qualität situativ selektiert und verknüpft werden können müssen. Hierin wurde die eigentliche Leistung der Organisationalen Kompetenz ausgemacht und zur Grundlage der weiteren Analyse gemacht. Zur Feinanalyse des Konstruktes der Organisationalen Kompetenz wurde im Anschluss an die Katzschen Managementkompetenzen ein 3-dimensionales Kompetenzmodell entwickelt, das folgende drei Dimensionen vorsieht: (1) Organisationales Interpretationsvermögen, (2) Organisationales Kooperationsvermögen und (3) Organisationales Verknüpfungs-Know-how.

In Kapitel 3 wurde schließlich auf der Basis dieses 3-dimensionalen Kompetenzmodells nach den Rahmenbedingungen gefragt, die für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz von zentraler Bedeutung sind.

Mit dem *Organisationalen Lernen als erster Rahmenbedingung* wurde auf die grundsätzliche Notwendigkeit eines lernenden Grundmodus für die Kompetenzentwicklung hingewiesen. Die *Unternehmenskultur* wurde als zweite wichtige Rahmenbedingung identifiziert. Als besonders bedeutsam für die

Organisationale Kompetenz erwiesen sich dabei die Ausprägungen der Basisannahmen. Als implizite und emergent entstehende Rahmenbedingung birgt Unternehmenskultur allerdings das Problem einer sehr beschränkten Steuerbarkeit im Hinblick auf die gezielte Entwicklung der Dimensionen Organisationaler Kompetenz. Die dritte und letzte Dimension „Struktur“ stellt dagegen eine besser plan- und steuerbare Rahmenbedingung dar. Die horizontale und vertikale Abstimmung wurden als für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz besonders wichtige ausgemacht. Insgesamt hat sich aber gezeigt, dass der Strukturbereich in seiner Bedeutung für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz noch am wenigsten durchdrungen ist.

Im Ergebnis stellt sich die Entwicklung Organisationaler Kompetenz als ein in komplexe Organisationale Prozesse eingebettetes Vorhaben dar.

Mit dieser ersten Annäherung konnten zumindest teilweise erste Schlussfolgerungen über die Zusammenhänge der Rahmenbedingungen und der Entwicklung des Globalkonstruktes „Organisationale Kompetenz“ abgeleitet werden. Eine wichtige und noch zu klärende Forschungsfrage stellt – neben der in Kapitel 2 schon formulierten Grundsatzfrage zu der Wirkung bzw. Entwicklung von einmal selektierten und verknüpften Ressourcenbestandteilen – die konzeptionelle Erschließung funktionspezifischer Kompetenzen dar. Eine offene Frage ist, ob Organisationale Kompetenz als Globalkonstrukt oder als bereichsspezifisches Konstrukt zu konzipieren ist. Neuere Studien (Orlikowski, W. J. 2002, Cockburn, I. M. et al. 2000) tendieren sehr stark dazu, die Idee des Globalkonstrukts zugunsten einer funktionspezifischen Betrachtung aufzugeben oder zumindest die Gewichte dorthin zu verschieben.

So könnte man beispielsweise in Anlehnung an Lawrence/Lorsch (1967) die Überlegung anstellen, dass sich in Abhängigkeit von jeweils spezifischen (Umwelt)-Anforderungen spezifische „Kompetenzdomänen“ herausbilden (Lawrence, P. R./Lorsch, J. W. 1967). Dieser Idee liegt die systemtheoretisch begründbare Ausdifferenzierung von Organisationen zum Zwecke einer besseren Komplexitätshandhabung zu Grunde. Im Ergebnis bilden sich in Organisationen dann funktionsbereichsspezifische, lokale Basen von „Wissen & Gedächtnis“, „Können & Routinen, „Beziehungen & Sozialkapital sowie Emotionen heraus, die wiederum funktionspezifisch durch die Bereichs-Kompetenz selektiert und kombiniert werden müssen. In Anlehnung an Lawrence und Lorsch würden man dann für die jeweiligen Funktionsbereiche einer Organisation spezifische Kompetenzprofile entwickeln.

Ergänzt werden müssten die vorliegenden Überlegungen ferner um den *internationalen* Aspekt. Hier stellt sich die Frage, ob und inwieweit international tätige Unternehmen bzw. Konzerne landestypische Kompetenzprofile entwickeln müssen, um erfolgreich zu sein. Die oben konstatierte starke Abhängigkeit von informalen und impliziten Faktoren würde dies im Grunde nahe legen.

Vor dem Hintergrund der Ausdifferenzierung Organisationaler Kompetenz müsste konsequenterweise auch die Frage auf die Problematik der Integration dieser verschiedenen Domänen (Subeinheiten) eingegangen werden.

Literatur

- Aguilar, F.: Scanning the business environment. New York 1967
- Ambrosini, V.; Bowman, C.: Tacit knowledge: Some suggestion for operationalization. In: Journal of Management Studies, 38, 2001, S. 811-829
- Amit, R.; Schoemaker, P. J. H.: Strategic assets and organizational rent. In: Strategic Management Journal, 14, 1, 1993, S. 33-46
- Amponsem, H.: Konzernorganisation nach Kernkompetenzen. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, 65, 1996, S. 219-225
- Anand, V.; Glick, W. H.; Manz, C.: Thriving on the knowledge of outsiders: Tapping organizational social capital. In: Academy of Management Executive, 16, 1, 2002, S. 87-101
- Argyris, C.: Single-loop and double-loop models in research on decision making. In: Administrative Science Quarterly, 21, 1976, S. 363-375
- Argyris, C.; Schön, D. A.: Organizational Learning II. Theory, method and Practice. Reading, Mass. 1996
- Arthur, W. B.: Competing technologies and lock-in by historical events: The dynamics of allocation under increasing returns, International Inst. for Applied Systems. Laxenburg 1983
- Badaracco, J. L.: The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances. Boston 1991
- Bamberger, I.; Wrona, T.: Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmensführung. Essen 1995
- Barbalet, J.: Social Emotions: Confidence, Trust and Loyalty. In: International Journal of Sociology and Social Policy, 16, 1996, S. 75-93
- Barney, J. B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, 17, 1, 1991, S. 99-120
- Bartunek, J. M.; Gordon, J. R.; Weathersby, R. P.: Developing "complicated" understanding in administrators. In: Academy of Management Review, 8, 1983, S. 273-284

- Bass, H. H.: J. A. Schumpeter. Eine Einführung, Materialien des Universitätsschwerpunktes "Internationale Wirtschaftsbeziehungen und Internationales Management", Bd. 12. Bremen 1998
- Bell, D.: Die nachindustrielle Gesellschaft. Frankfurt et al. 1985
- Belliveau, M. A.; O'Reilly, C. A. I.; Wade, J. B.: Social Capital at the top: Effects of social similarity and status on CEO compensation, in: Academy of Management Journal, 39, 6, 1996, S. 1568-1593
- Bergmann, B.: Arbeitsimmanente Kompetenzentwicklung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit. edition QUEM, Bd. 11. Münster, New York, München, Berlin 2000, S. 11-39
- Blomkvist, H.: Traditional Communities, caste and democracy. In: Dekker, P.; Ursulaner, E. M. (Hrsg.): Social Capital and Participation in every day Life. London, New York 2001, S. 73-89
- Brinkmann, U.; van Weerdenburg, O.: Interkulturelle Kompetenz als Business: Reaktionen aus dem Feld. In: OrganisationsEntwicklung, 3, 2002, S. 80-93
- Carroll, J. B.: Human cognitive abilities: A survey of factor-analytic studies. New York 1993
- Cockburn, I. M.; Henderson, R. M. Stern, S.: Untangling the Origins of Competitive Advantage. In: Strategic Management Journal, 21, 2000, S. 1123-1145
- Cohen, M. D.; Bacdayan, P.: Organizational Routines are stored as procedural memory: evidence from a laboratory study. In: Organization Science, 5, 1994, S. 554-568
- Collis, D. J.: Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities. In: Strategic Management Journal, 15, 1994, S. 143-152
- Daft, R. L.; Weick, K. E.: Toward a model of organizations as interpretation systems. In: Academy of Management Review, 9, 1984, S. 284-295
- Damasio, A. R.: The feeling of what happens: Body and emotion in the making of consciousness. New York 1999
- Danneels, E.: The dynamics of product innovation and firm competencies. In: Strategic Management Journal, 23, 2002, S. 1095-1121
- Dierickx, I.; Cool, K.: Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. In: Management Science, 35, 1989, S. 1504-1510

- Dosi, G.; Nelson, R. R.; Winter, S. G.: Introduction: The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities. In: Dosi, G.; Nelson, R. R.; Winter, S. G. (Hrsg.): The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities. New York 2000
- Dougherty, D.: Managing your core incompetencies for corporate venturing, in: Entrepreneurship Theory and Practice, 19, 3, 1995, S. 113-135
- Eberl, P.: Die Generierung des organisationalen Wissens aus konstruktivistischer Perspektive. In: Schreyögg, G. (Hrsg.): Wissen in Unternehmen - Konzepte, Maßnahmen, Methoden. Berlin 2001, S. 41-66
- Eisenhardt, K. M.; Martin, J. A.: Dynamic Capabilities: What are they? In: Strategic Management Journal, 21, 2000, S. 1105-1121
- Elster, J.: Emotions in economic theory. In: Journal of Economic Literature, 36, 2, 1998, S. 47-74
- Fischer, K. W.; Bullock, D. H.; Rotenberg, E. J.; Raya, P.: The dynamics of competence: How context contributes directly to skill. In: Wozniak, R. H.; Fischer, K. W. (Hrsg.): Development in context: Acting and thinking in specific environments. Hillsdale, New York 1993
- Fukuyama, F.: Social Capital and the modern capitalist economy: Creating a high trust workplace. New York 1997
- Hall, R.: The Contribution of Intangible Resources to Business Success. In: Journal of General Management, 6, 4, 1991, S. 41-52
- Hall, R.: A Framework for Identifying the Intangible Sources of Sustainable Competitive Advantage. In: Hamel, G.; Heene, A. (Hrsg.): Competence-Based Competition. New York et al. 1994
- Hambrick, D.: Top management teams: Key to strategic success. In: California Management Review, 30, 1987, S. 88-108
- Hamel, G.: The concept of core competence. In: Hamel, G.; Heene, A. (Hrsg.): Competence-Based Competition. Chichester et al. 1994, S. 11-33
- Hansen, K. P.: Kultur und Kulturwissenschaft. Tübingen, Basel 2000
- Hedberg, B.: How Organizations Learn and Unlearn. In: Nystrom, P. C.; Starbuck, W. H. (Hrsg.): Handbook of Organizational Design, Bd. 1. Oxford 1981, S. 3-28
- Hedberg, B.; Nystrom, P. C.; Starbuck, W.: Camping on seesaws: Prescriptions for a self-designing organization. In: Administrative Science Quarterly, 21, 1976, S. 41-65

- Helfat, C. E.; Raubitschek, R. S.: Product Sequencing: Co-evolution of Knowledge, Capabilities and Products. In: Strategic Management Journal, 21, 2000, S. 961-979
- Jacobsen, A.: Intelligenz von Unternehmen. Management technologischer Kompetenz in Innovationsprozessen. Wiesbaden 2000
- Katz, R. L.: Skills of an effective administrator, in: Harvard Business Review, 52, 5, 1974, S. 90-102
- Klein, J. A.; Edge, G. M.; Kass, T.: Skill-Based Competition. In: Journal of General Management, 16, 4, 1991, S. 1-15
- Kogut, B.; Zander, U.: Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. In: Organization Science, 3, 1992, S. 383-397
- Krüger, H.-H.; Lersch, R.: Lernen und Erfahrung. Perspektiven einer Theorie schulischen Handelns. Opladen 1993
- Lawrence, P. R.; Lorsch, J. W.: Organization and environment: Managing differentiation and integration. Boston 1967
- Leana, C. R.; van Burren, H. J.: Organizational Capital and Employment Practices. In: Academy of Management Review, 24, 3, 1999, S. 538-555
- Learned, E. P.; Christensen, C. R.; Andrews, K. R.; Guth, W.: Business Policy. Homewood, Illinois 1969
- LeDoux, J.: The emotional brain. New York 1996
- Lehner, F.: Computergestütztes Wissensmanagement - Fortschritt durch Erkenntnisse über das organisatorische Gedächtnis. In: Schreyögg, G. (Hrsg.): Wissen in Unternehmen: Konzepte, Maßnahmen, Methoden, Berlin 2001, S. 223-247
- Leonard-Barton, D.: Core Capabilities und Core Rigidity: A Paradox in Managing New Product Development. In: Strategic Management Journal, 13, 1992, S. 111-126
- Liedtka, J. M.: Collaborating across lines of business for competitive advantage. In: Academy of Management Executive, 10, 2, 1996, S. 20-34
- Marino, K. E.: Developing Consensus on Firm Competencies and Capabilities. In: The Academy of Management Executive, 10, 3, 1996, S. 40-51
- Mintzberg, H.: The structuring of the organizations. Englewood Cliffs, N.J. 1979
- Momm, C.: Die "Intelligente Unternehmung" - Evolution durch Gestalten und Lenken von Information, Wissen und Werten. Wiesbaden 1997

- Montealegre, R.: A Process Model of Capability Development: Lessons from the Electronic commerce Strategy at Bolsa de Valores de Guayaquil. In: Organization Science, 13, 5, 2002, S. 514-531
- Müser, M.: Ressourcenorientierte Unternehmensführung: Zentrale Bestandteile und ihre Gestaltung. Köln 2000
- Nahapiet, J.; Goshal, S.: Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. In: Academy of Management Review, 23, 2, 1998, S. 242-266
- Nelson, R. R.; Winter, S. G.: An evolutionary theory of economic change. Cambridge, Mass. 1982
- Nippa, M.: Intuition und Emotion in der Entscheidungsforschung. In: Schreyögg, G.; Sydow, J. (Hrsg.): Emotionen und Management, Managementforschung, 11, Wiesbaden 2001, S. 213-247
- Nonaka, I.; Takeuchi, H.: Die Organisation des Wissens. Frankfurt am Main 1997
- Organ, D. W.: Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome. Lexington, Mass. 1988
- Orlikowski, W. J.: Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing, in: Organization Science, 13, 3, 2002, S. 249-273
- Orr, J. E.: Sharing Knowledge, Celebrating Identity: Community Memory in a Service Culture. In: Middleton, D.; Edwards, D. (Hrsg.): Collective remembering. London 1990, S. 169-189
- Pautzke, G.: Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis, Münchener Schriften zur angewandten Führungslehre. München 1989
- Penrose, E.: The Theory of the Growth of the Firm. New York 1959
- Peters, T. J.; Waterman, R. H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Landsberg am Lech 1984
- Pettigrew, A. M.: On studying organizational cultures. In: Administrative Science Quarterly, 24, 1979, S. 570-581
- Piaget, J.: Meine Theorie der geistigen Entwicklung. Frankfurt am Main 1983
- Polanyi, M.: Skills and Connoisseurship. In: Silva, F. (Hrsg.): Atti del Congresso di Metodologia, Turin 1952, S. 381-395
- Polanyi, M.: Implizites Wissen. Frankfurt am Main 1985
- Porter, M.: Competitive strategy. New York 1980

Prahalad, C. K.; Hamel, G.: The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Manager, 2, 1990, S. 79-91

Probst, G. B.; Raub, S. P.: Kompetenzorientiertes Wissensmanagement. In: Zeitschrift für Organisation, 3, 1998, S. 132-138

Quinn, J. B.: Intelligent enterprise. A knowledge and service based paradigm for industry. New York 1992

Radtke, F.-O.: Wissen und Können - Die Rolle der Erziehungswissenschaft in der Erziehung, Studien zur Erziehungswissenschaft und Bildungsforschung, Bd. 8. Opladen 1996

Rumelt, R. P.; Schendel, D.; Teece, D. J.: Strategic management and economics. In: Strategic Management Journal, 12, 1991, S. 5-29

Ryle, G.: Der Begriff des Geistes. Stuttgart 1969

Schein, E. H.: Organizational culture and leadership: A dynamic view. San Francisco et al. 1985

Schein, E. H.: What is culture? In: Frost, P. J.; Moore, L. F. (Hrsg.): Reframing organizational culture. Newbury Park, Ca. 1991, S. 243-253

Scheuss, R.-W.: Strategische Anpassung der Unternehmung - Ein kulturorientierter Beitrag zum Management der Unternehmensentwicklung. Zürich 1985

Schreyögg, G.: Organisation. Wiesbaden 1999

Schreyögg, G.; Geiger, D.: Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts?! In: DBW, 63 Jg., Heft 1, 2003, S. 7-22

Schumpeter, J. A.: Theory of Economic Development. Cambridge, MA 1934

Schumpeter, J. A.: Capitalism, Socialism and Democracy. New York 1942

Segler, T.: Die Evolution von Organisationen. Ein evolutionstheoretischer Ansatz zur Erklärung der Entstehung und des Wandels von Organisationsformen. Frankfurt am Main et al. 1985

Selznick, P.: Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. Evanston 1957

Sorg, S.: Informationspathologien und Erkenntnisfortschritt in Organisationen. München 1982

Sousa, R.: The rationality of emotion. Cambridge 1987

Stalk, G.; Evans, P.; Shulman, L. E.: Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. In: Harvard Business Review, 70, 2, 1992, S. 57-69

Sternberg, R. J.: Human Abilities - an Information-Processing Approach. New York 1985

Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A.: Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: Strategic Management Journal, 18, 8, 1997, S. 509-533

Trice, H. M.; Beyer, J. M.: The cultures of work organizations, Englewood Cliffs, N.J. 1993

Turner, D.; Crawford, M.: Managing Current and Future Competitive Performance: The Role of Competence. In: Hamel, G.; Heene, A. (Hrsg.): Competence-Based Competition. New York, Brisbane, Toronto et al. 1994, S. 241-263

Volpert, W.: Wider die Maschinenmodelle des Handelns. Aufsätze zur Handlungsregulationstheorie. Lengerich 1994

Watson, R. T.: Data Management. An Organizational Perspective. New York et al. 1996

Weinert, F. E.: Concept of Competence: A Conceptual Clarification. In: Rychen, D. S.; Salganik, L. H. (Hrsg.): Defining and Selecting Key Competencies. Seattle 2001, S. 45-65

Whitley, R.: On the nature of managerial tasks and skills. In: Journal of Management Studies, 26, 1989, S. 209-224

Wiegand, M.: Prozesse Organisationalen Lernens, Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Band 174. Wiesbaden 1996

Wilensky, H. L.: Organizational Intelligence. New York 1967

Wimmer, R.: Die Steuerung komplexer Organisationen. In: Sander, K. (Hrsg.): Politische Prozesse in Unternehmen. Frankfurt am Main 1989, S. 131-156

Winter, S. G.: The Satisficing Principle in Capability Learning. In: Strategic Management Journal, 21, 2000, S. 981-996

Wittmann, W.: Wissen in der Produktion. In: Kern, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktion. Stuttgart 1972, S. 2261-2272

Zollo, M.; Winter, S. G.: Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. In: Organization Science, 13, 3, 2002, S. 339-351

Zott, C.: Dynamic Capabilities and the Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study. In: Strategic Management Journal, 24, 2003, S. 97-125