

Moldaschl, Manfred

**Working Paper**

## Warum Gazellen nachts nicht leuchten: Evolutorische Theorie der Unternehmung

Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management, No. 1/2011

**Provided in Cooperation with:**

Chemnitz University of Technology, Faculty of Economics and Business Administration

*Suggested Citation:* Moldaschl, Manfred (2011) : Warum Gazellen nachts nicht leuchten: Evolutorische Theorie der Unternehmung, Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management, No. 1/2011, Technische Universität Chemnitz, Lehrstuhl für Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement, Chemnitz

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55384>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable  
Resource Management (BWL IX), Chemnitz University of Technology

No. 1/2011

## **Warum Gazellen nachts nicht leuchten**

Evolutorische Theorie der Unternehmung  
statt normativer Modelle des Kompetenzmanagements

Manfred Moldaschl

Januar 2011

erschienen in: E. Barthel; A. Hanft.; J. Hasebrook (Hrsg., 2011):  
Integriertes Kompetenzmanagement. Münster et al.: Waxmann, S. 15-51.

Wer nur lesen will, wie man Kompetenz schleunigst integriert (was auch immer das bedeuten mag) und am besten managt („best practice“), sollte gleich weiterblättern. Wer ersteres will, zugleich aber an einer Kritik der Antworten interessiert ist, die wissenschaftliche Ansätze derzeit bieten, kann das hier finden. Wer ersterem ohnehin skeptisch gegenübersteht, nach anderen Perspektiven sucht und dabei den „Umweg“ über Theorie nicht scheut, ist hier richtig. In diesem Beitrag fasse ich einige Einwände gegen bislang vorliegende Ansätze des Strategischen und/oder Integrativen und/oder Systemischen Kompetenzmanagements zusammen und skizziere als Alternative dazu Umriss einer evolutorischen Theorie der Unternehmung. Eine solche braucht nicht den „Zusatz“ dynamisierender Annahmen, welche den Wandel und die Wandlungsfähigkeit von ansonsten statisch gedachten Organisationen „erklären“. Sie geht vielmehr von der Unternehmung als einer „lebendigen“, in Koevolution mit ihrer Umwelt befindlichen sozialen Einheit wirtschaftlichen Handelns aus, in der Kompetenzen wiederum nur ein Moment der Bewältigung und zugleich der Produktion von Dynamik darstellen. Eine evolutorische Theorie muß dieses Moment in Relation zu anderen Bewegungskräften verorten können.

Noch eine Vorbemerkung. Ich werde hier eigene v.a. Überlegungen vortragen und etwas weniger als üblich zitieren. Nicht aus Undankbarkeit gegenüber den Vielen, denen sich eigene bescheidene Denkforsätze verdanken.<sup>1</sup> Doch das Zitieren ist vielfach zu einer Art akademischem Beglaubigungsritual verkommen. Mancher Text scheint dem Prinzip zu folgen: Je weniger eigene Gedanken, desto zwanghafter muß man nach jedem dritten Satz Namen mit Jahreszahl (nicht weiter als 2 Jahre zurück!) aufsagen. Doch nomothetische Aussagen im Format der Je-Desto-Forschung lehne ich ohnehin ab, wie auch den zugehörigen wissenschaftlichen Schreibstil. Ein Stil, der den Autor des Texts ängstlich hinter objektivistischen Formeln versteckt wie „man muß feststellen“, „es ist zu sagen“, „es muß zum Schluß gekommen werden“. Weithin akzeptierte Entgleisungen des Sprachgefühls wie diese sollen auch schwachen Argumenten den Schein der Alternativlosigkeit und Subjektfreiheit verleihen, mithin Glaubwürdigkeit. Das ist bestenfalls unsouverän. Daß ich hier in der ersten Person schreibe, ist ein Bekenntnis zur Unvermeidlichkeit der Selektion, Interpretation und Bewertung „wissenschaftlicher Tatsachen“. Es soll meinen Text eben nicht vor Kritik schützen, sondern dazu einladen. Texte, die auf rhetorische Lesertäuschung verzichten, billigen ihren Lesern mehr Distanz und Autonomie zu gegenüber dem, wofür sie ihre wertvolle Zeit aufwenden.

---

<sup>1</sup> Wenn dann das Literaturverzeichnis etliche meiner Arbeiten auflistet, dann nicht deshalb, weil ich sie besonders relevant fände, sondern weil ich in diesem Beitrag einiges behaupte, was ich darin nicht näher begründen und anhand ausreichender Quellenangaben belegen kann.

## 1 Messen statt Erklären – Kompetenzmanagement versus Unternehmenstheorie

„Im aktuellen betriebswirtschaftlichen Verständnis“, so hieß es in der Einladung zu einer Tagung, von der einige Beiträge in diesen Sammelband eingegangen, herrsche „generelle Einigkeit darüber, dass Fähigkeiten und Kompetenzen eines Unternehmens entscheidende Wettbewerbsfaktoren darstellen; es herrscht jedoch Unsicherheit, ob und wie diese grundsätzlich erfasst und gemessen werden können. Entsprechend unklar ist auch das steuerungsrelevante Wissen über die tatsächlich vorhandenen Kompetenzen.“

Die Problemwahrnehmung bestimmt den Lösungshorizont – von ihr aus entfalten sich die Perspektiven der Problemlösung. Nehmen wir uns also zunächst die eingangs formulierte Problemkonstruktion vor, weil sie die Selbstbeschreibung der „kompetenzorientierten“ Strategieforschung recht treffend wiedergibt. Daß über die Bedeutung der Unternehmenskompetenzen „generelle Einigkeit“ bestehe, gilt nur für einen Strang des Diskurses zum Strategischen Management, nämlich für die Capability View bzw. die Familie jener Ansätze, die der Competence-based View nahestehen.<sup>2</sup> Dabei erhebt kaum einer dieser Ansätze selbstbewußt den Anspruch, eine Theorie zu sein, und auch das ist gut so. Denn diese school hat bzw. diese schools nutzen die Offenheit einer „View“ pragmatisch in dem Sinne, daß sie ihre Aussagen und deren Konsistenz nicht zu sehr eingrenzen müssen. Allerdings bezahlen sie das auch mit einigen gravierenden theoretischen Schwächen (vgl. dazu Moldaschl/Fischer 2004, Moldaschl 2006, 2007, 2009). Daneben gibt es freilich immer noch konkurrierende Ansätze wie die Market-based View, Mintzbergs Emergenz-Ansatz, und neben weiteren natürlich als Hauptkonkurrenten die neoklassisch begründeten Theorien der Organisation bzw. der Unternehmung (New Institutional Economics). Diese anderen schools und Theorien schätzen die Bedeutung von Unternehmenskompetenzen entweder viel geringer ein oder haben erst gar keinen Begriff für sie, der ihre Rolle in Relation zu anderen Erklärungen der jeweiligen Konzeptionen setzen könnte.

Herrscht denn ferner bezogen auf Unternehmenskompetenzen „Unsicherheit, ob und wie diese grundsätzlich erfasst und gemessen werden können“? Hier sehe ich das Problem eher umgekehrt: meines Erachtens wird darüber zu wenig und *zu wenig grundsätzlich* gestritten. Vielmehr können wir den Normalzustand eines mittlerweile einigermaßen etablierten Forschungsfeldes beobachten: jeder bastelt an eigenen Operationalisierungen, schon aus Gründen des Reputations- und Publikationswettbewerbs, wobei diese gleichwohl zu viele Gemeinsamkeiten haben; „zu viele“ in Bezug auf die dabei offenen Erklärungslücken.

Geht es drittens vor allem darum, „*ob und wie* diese grundsätzlich erfasst und gemessen werden können“? Wäre dem so, dann ginge es nur noch ums Messen, nach der Logik: *you can't manage it, if you can't measure it*<sup>3</sup>. Zumindest im verbreiteten Wissenschaftsstil des Empirismus ist es

---

<sup>2</sup> Ich bin nicht einmal sicher, ob man hier den Singular verwenden darf oder den Plural verwenden muß. Wie nahe oder entfernt voneinander sind die Competence-based View, die Knowledge-based View, die Relational View, das Konzept der Kernkompetenzen, der Absorptive Capacity und so fort voneinander? Handelt es sich um eine „View“ oder um mehrere, wie ich es mit dem Begriff der ‚Familie‘ zum Ausdruck bringe? Die betreffenden Texte schwanken selbst zwischen dem Bedürfnis nach Eingemeindung, der Zugehörigkeit zu einer bedeutenderen Community, und den alltäglichen Profilierungsbedürfnissen sowie Abgrenzungsmechanismen zwischen den einzelnen Forschergruppen.

<sup>3</sup> Dieser Satz wird Peter Drucker zugeschrieben.

Programm, daß das Messen das Verstehen ersetzt und das Modell die Theorie. Kann man das Fußballspiel verstehen, indem man die Durchschnitts- und Spitzengeschwindigkeit der Läufer und des Balles mißt, die Beschleunigungen und den mittleren Abstand der Spieler, etc.? Ein Modell besteht aus einer oder mehreren Kausalannahmen (z.B. Kompetenz determiniert Leistung bzw. Erfolg; je mehr Kompetenz, desto mehr Erfolg), die mittels Messung überprüft werden, wobei Korrelationen entgegen allen methodologischen Regeln üblicherweise kausal interpretiert werden. Ferner: Wenn man dabei z.B. nicht weiß, was Kompetenz ist, fragt man einfach die Akteure (z.B. Arbeitskräfte oder deren Vorgesetzte) ob sie kompetent seien (s.u.). Und noch eine Stufe tiefer: Wenn man keine Vorstellung von qualitativen Niveaus und Eigenarten einer Kompetenz hat, nach denen man fragen könnte, läßt man die Kompetenz einfach auf einer Ratingskala abtragen. In diesem Beitrag gehe ich daher von der These aus, daß das Messen nicht oder nur wenig hilft: *If you don't understand it, you will measure bull..it.*<sup>4</sup>

Viertens ergäbe sich selbst bei einer eventuellen Einigkeit über Relevanzen keine ebensolche Einigkeit in der Frage, was daraus theoretisch, methodisch und praktisch zu folgern sei. Beispielsweise unterscheiden sich die einzelnen Kompetenzmanagement-Konzepte darin, für wie *intentional gestaltbar* oder *systemisch emergent* diese Kompetenzen zu verstehen und zu behandeln sind (vgl. dazu Moldaschl 2009). Ferner besteht darüber nicht nur innerhalb der Betriebswirtschaftslehre keine Einigkeit. Sie ist ja nicht die einzige Disziplin, die sich mit individuellen und überindividuellen bzw. institutionellen Kompetenzen befaßt, deren Entstehung und Entwicklung, Definition und Messung. Man denke nur an Amartya Sens Capability View (z.B. 1985, 2005). Daher beschränkt sich mein Beitrag auch nicht auf die betriebswirtschaftliche Perspektive, schließt sie vielmehr in einer breiteren sozialwissenschaftlichen Betrachtung ein, die unserer evolutorischen Theorie der Unternehmung zugrunde liegt.

Zusammenfassend: schon die Rede vom „Integrierten Kompetenzmanagement“ umgeht das zentrale Problem: Wie *erklären* wir, was im Unternehmen geschieht und welche Rolle die institutionellen Kompetenzen einer Unternehmung spielen, und welche die personalen Kompetenzen ihrer Mitglieder? In meinem Beitrag soll es daher weder die empirische Ermittlung der effizientesten Form von „Kompetenzmanagement“ gehen, noch ein aus Erfahrung abgeleitetes präskriptives Modell des entsprechenden Handelns („best practice“, der beliebteste Argumentationsmodus in der Betriebswirtschaftslehre), sondern die Frage seiner *Erklärung im Kontext*. Es soll also um Theorie gehen, wobei ich eine Theorie des Kompetenzmanagements für sinnlos halte. Man braucht eine Theorie der Unternehmung, die Aussagen über ihre Kompetenz und deren Entwicklungsbedingungen macht. Nur so kann man auf Augenhöhe etwa mit vertragstheoretischen Erklärungen unternehmerischer Wettbewerbsvorteile konkurrieren.

Viele Fragen, die bei der kritischen Auseinandersetzung mit „Kompetenzmanagement“ von Bedeutung wären, muß ich beiseite gleichwohl lassen. Etwa, ob es sich beim Integrierten oder Integrativen oder Systemischen Kompetenzmanagement nur um Labels für Dasselbe oder für Unterschiedliches handelt; ob es, im einen wie im anderen Falle, dabei um strategisches oder operatives Management geht (also um Unternehmensstrategie oder um Personalentwicklung); ob sich das Integrierte oder Integrative gerade auf die Abstimmung von beidem bezieht, oder ob damit strategische Personalentwicklung als Selbstadelung von Bemühungen der Personalabtei-

---

<sup>4</sup> Im Umfeld der Informatik kursiert eine ähnliche These. Sie lautet: A fool with a tool is still a fool.

lung gemeint ist; ob letzteres aus wissenschaftlicher Sicht wünschenswert oder gar notwendig sei, und ob das aus praktischer Sicht irgend jemanden interessiert.

## 2 Kompetenztheorien oder: Was ist Kompetenz?

Eine Theorie des Kompetenzmanagements ist *sinnlos*. Das ist hier die These, ganz gleich, ob diese Theorie personale Kompetenzen zum Gegenstand hätte, oder institutionelle, von einzelnen Individuen also relativ unabhängige Arrangements organisationaler, technischer und kultureller Vermögen: die Theorie müsste nicht auf der Frage nach der bestmöglichen *Verfügung über* diese Kompetenzen beruhen, sondern auf einer Theorie *ihres Wesens*, also auf Theorien der Kompetenz. Und das wäre das Minimum. Besser wäre es, eine Theorie der *Kompetenz im Kontext* zu haben. In diese Richtung geht durchaus die Competence-based View of the Firm, die ja vom Wettbewerb als Kontext ausgeht, sowie von den beiden folgenden Annahmen: Nur durch Kreation *eigener* Kompetenz können sich Firmen ertragsseitig *nachhaltig* von anderen Firmen absetzen; also nur, indem sie etwas können, was andere nicht können. Die differenzbildende Kompetenz ist allerdings im Wettbewerb selbst nicht *haltbar* und muß daher permanent entwickelt werden, wofür man „Metakompetenz“ braucht. Auf ungelöste Probleme dieses Ansatzes hatte ich oben bereits verwiesen. Ähnlich ist es mit so genannten „Führungstheorien“. Auch sie sind im Grunde hohl. Denn auch sie können nur basieren auf *Theorien des Gegenstands*, etwa, was Menschen zum Arbeiten bzw. zu Leistung motiviert. Der ganze Rest sind nur ad hoc-Hypothesen sowie Sammlungen empirischer Befunde zur meist generalisierenden Frage, welcher Führungsstil bzw. welches Führungsverhalten zum größten „Melkerfolg“ führt.<sup>5</sup>

Was also heißt Kompetenz? Welche Bedeutung hat dabei Wissen, lebendiges Wissen, Institution, Regel, Zuständigkeit? Was unterscheidet den Begriff von dem der Qualifikation oder des Vermögens, oder von dem unlängst in Mode gekommenen „Organisationskapital“ (z.B. Tomer 1987; Bonfour 2009)? Und wer hat sie, beziehungsweise: Wessen Kompetenz wird thematisiert? Wird sie, soweit überindividuell gefasst, verstanden als Summe individueller Kompetenzen, oder übersummatives Aggregat, oder als etwas davon Unabhängiges, gegenüber dem Auswechseln von Personen Unempfindliches, ganz und gar Institutionelles? Kann man Kompetenzen „managen“, oder nur jene Strukturen, die sie begünstigen, ermöglichen? Kann man sie kaufen/verkaufen, lagern/abrufen, entwickeln/abbauen, verwerten/entwerten, je nach situativen Erfordernissen? Wie gezielt lassen sie sich einem Interesse unterwerfen? Und wenn ja, wessen? Das sind nur einige der offenen Fragen und ich hoffe, niemand erwartet nun, daß ich sie eine nach der anderen beantworte.

Im Kern soll es um die organisationale Ebene gehen. Sie grenze ich von zwei weiteren Ebenen der Kompetenztheorie ab (vgl. *Tabelle 1*). Arbeiten, die sich systematisch mit deren Relationen, gemeinsamen oder unterschiedlichen Begründungen befassen, sind mir derzeit keine bekannt. Lediglich das Verhältnis von individuellem und Organisationslernen ist relativ breit diskutiert.

---

<sup>5</sup> So etwa formulierte es schon Loren Baritz (1960), die der entsprechenden empirischen Sozialforschung vorwarf, eine „cow sociology“ zu betreiben.

Aggregation	Paradigma	
	rationalistisch	pragmatistisch
Micro: individual, kollektiv (Gruppe)	<i>Intelligenztests („kognitive Kompetenz“)</i>	<i>Werkzeugvermittelte Kompetenz/ Tätigkeitstheorie</i> Engeström 2005 <i>Communities of Practice</i> Lave/Wenger 1998
Meso: organisational	Neue Institutionenökonomik (gute Anreizgestaltung, vertragstheoretische Perspektive), z.B.	<i>Dynamic Capabilities</i> , Teece et al. 1997 Eisenhardt/Martin 2000 Zollo/Winter 2002 (Routinen)
Macro: national/regional	<i>Capability Approach</i> , Sen 1985; 2005; Nussbaum 2000 (Konzept der Basisfreiheiten)	<i>Evolutionary Theory of Economic Change</i> , Nelson/Winter 1982 <i>Industrial Districts</i> Piore Sabel 1984 <i>National Innovation Systems</i> , Freeman 1987; Nelson 1993; Dosi u.a. 2004 <i>Regional Innovation Systems</i> , Audretsch, Feldman 1996; Cooke 1997

Tabelle 1: Theorien der Kompetenz

Auf der *personalen Ebene* sind es meist psychologische und sozialpsychologische Theorien, die Kompetenz modellieren – wobei das recht neuen Datums ist. In den Lehrbüchern der kognitivistischen Mainstream-Psychologie kam der Kompetenzbegriff bis in die 1990er Jahre praktisch nicht vor – nicht einmal in den Schlagwortverzeichnissen, in denen schon eine bloße Erwähnung des Wortes zur Listung gereicht hätte. Bei pädagogischen Ansätzen handelt es sich, soweit mir bekannt, nur um fachspezifische Adaptionen der psychologischen. Allerdings gibt es außerhalb dieses rationalistischen Mainstreams relativ traditionsreiche Ansätze, die sich mit der Entwicklung von Kompetenz befassen, etwa die psychologische Tätigkeitstheorie (zusammenfassend etwa Engeström 2005) oder der sog. ökologische Ansatz (z.B. Turvey et al. 1981, basierend auf Gibson 1969) als pragmatistische bzw. praxeologische Zugänge, Jean Piaget (z.B. 1974) mit seiner Theorie der kognitiven Kompetenzentwicklung und Lawrence Kohlberg (1981) mit seiner darauf basierenden Theorie des moralischen Urteils, die wie andere Ansätze eben nicht als Kompetenztheorien interpretiert werden bzw. von ihren Urhebern nicht als solche positioniert wurden. Hinzu kamen neuerdings dem praxeologischen Denken nahestehende Ansätze (z.B. Lave, Wenger 1998), deren Theorieanspruch und –status noch nicht ganz geklärt ist. Letztlich zieht sich, wenn man das Problem auf diese Weise formuliert, durch die gesamte Psychologie der Streit zwischen Prozeß- und Substanzansätzen, Regulations- und Kompetenzperspektive. Volpert (2004) zog daraus den Schluß, sie als komplementäre Perspektiven zu betrachten, die offenbar nicht gleichzeitig (von einem Ansatz) voll zur Entfaltung gebracht werden können. Zu

erkennen, daß wir nicht alles zugleich beachten und erklären können, führt letztlich zur Anerkennung von Theoriepluralismus.

Überindividuelle Kompetenz erfassen auf der *Mesoebene*, hier die der Unternehmen als Spezialfall von Organisationen, nur wenige, und auch das nur sehr selektiv. So etwa Theorien des Organisationslernens. Bei muß man erhebliche Einschränkungen machen; sie modellieren primär den Prozeß, der dazu führt, daß bisherige Routinen aufgegeben werden. So etwa das pragmatistisch inspirierte Konzept des Organisationslernens von Argyris und Schön (1978). Wie man das *Lernresultat* fassen könnte, also Kompetenz, das bleibt eher diffus oder wird als Frage gar nicht erst gestellt. Es würde voraussetzen, grundlegende Fragen zu klären, etwa welche Rolle „Wissen“ im Verhältnis zu „Routinen“ spielt, wie das Verhältnis von individuellen und organisationalen Kompetenzen verstanden werden kann, und so fort. Auch in Ihrem zweiten Band von 1996 gibt es nicht das kleinste Unterkapitel zum Thema Kompetenz, und selbst im Schlagwortverzeichnis kommt das Wort nur in Verbindung mit der „competence trap“ vor (S. 213), und „skills nur in Form der „skilled incompetence“ und der „skilled unawareness“ (S. 217). Nicht umsonst werden Argyris und Schön v.a. mit den Typen des Organisationslernens (mit dem zudem meist sehr falsch verstandenen *deutero learning*) und der Defensiven Routinen (Lernbarrieren) zitiert. Wie so viele AutorInnen im Diskurs der Dynamic Capabilities sind eben auch viele „Organisationslerner“ im Innovationsbias gefangen – einer unreflektierten Präferenz für den Wandel, das Neue, verbunden mit einer Abwertung des Bewährten. Man sollte den Denkraum erweitern: Kompetenz als Falle, Fertigkeit als Fessel (dazu Moldaschl 2007a, 2010a).

Theorien der *Makroebene* sind meist solche der Institutionenqualität, wie die schon erwähnte Capability Theory von Amartya Sen und Martha Nussbaum (z.B. Sen 1985, 2005; Nussbaum 2000) oder der Ansatz der National Innovation Systems (NIS, z.B. Freeman 1987; Dosi u.a. 2004), die später um eine regionalökonomische Sichtweise erweitert wurde (z.B. Cooke 1992; Audretsch, Feldman 1996). Das Erkenntnisinteresse und die Studien zu Innovationssystemen sind darauf gerichtet, die beobachtbaren und erheblichen Differenzen im längerfristigen Wachstum von Landes- und Regionalökonomien zu erklären – ähnlich wie das die dynamic capability theories bezüglich der Divergenz betrieblicher Rentabilitäten (der „sustained competitive advantage“) anstreben. Dabei untersuchen und modellieren sie den Zusammenhang zwischen territorial unterschiedlichen *institutionellen Bedingungen*, etwa der Bereitstellung von Humankapital durch die jeweiligen Bildungssysteme oder Formen der Interaktion zwischen Wirtschaft, Universitäten und Politik. Der maßgebliche Erklärungstyp für Kompetenz ist hier die *gute Einrichtung* der Praxis, also die Qualität der Institutionen (z.B. der Bildung, der Politik) und ihres Zusammenspiels. Die anspruchsvollsten Arbeiten hierzu verstehen sich als Beiträge zu einer *evolutionary theory of economic change* (basierend u.a. auf Nelson und Winter 1982), welche der Neoklassik paroli bieten und dazu ökonomische, politische und ingenieurwissenschaftliche Perspektiven auf institutionalistischer Basis zusammenführen (auch „heterodoxe“ Ökonomik genannt). Gegenstand ist auch hier der Zusammenhang von wissenschaftlicher Wissensproduktion, technischem Wandel, politischen Bedingungen und ökonomischem Wachstum. Ein vielzitiertes Modell, welches die selbstverstärkende oder selbstbegrenzende Dynamik der Interaktion von Universität, Wirtschaft und Regierung einfangen soll, sizzieren Etzkowitz et al. (1998) mit ihrer „Triple Helix“. Es ist aber ähnlich prozeßorientiert wie die genannten Theorien des Organisationsler-

nens. Insgesamt aber verfolgen diese Arbeiten eine ähnliche Perspektive wie unsere evolutionäre Theorie der Unternehmung, die ich nachfolgend kurz umreißen möchte.

Wie alle Klassifikationen ist auch diese nur tentativ. Sie typisiert sehr stark und ordnet die Ansätze eindeutiger zu, als es ihre nicht immer gegebene innere Konsistenz tatsächlich rechtfertigt. In der Arbeit von Nelson und Winter oder in einigen Texten zur Dynamic Capability-View finden sich auch Begründungen, die auch dem neoklassisch-rationalistischen Denken nahe stehen. Daher auch der Verzicht auf eine Trennlinie in der Tabelle. Des Weiteren müsste etwa Sens Capability Approach aufgrund seines individualistischen Ausgangspunktes auch auf der personalen Ebene vorkommen, während seine auf plurale gesellschaftliche Werte bezogene Darstellung wirtschaftlicher Ziele in der Unterscheidung von Rationalismus und Pragmatismus gar nicht verortet werden kann. Behält man aber Karl Weicks Heurismus „the map is not the landscape“ im Arbeitsgedächtnis, so wird man den Ordnungsvorschlag als solchen nutzen können, ohne sich von ihm zur Vereindeutigung verführen zu lassen.

Diese zunächst sehr allgemeine Typisierung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden in diesen Kompetenzmodellen lädt zwar dazu ein, ihre Relationen näher zu behandeln, doch in diesem Beitrag soll es nur um die Meso-Ebene gehen. Zunächst eine kurze Zusammenfassung der *Kritik an der Capability View* im Strategischen Management in Abschnitt 3, dann zur Alternative in Abschnitt 4.

### 3 Zum wissenschaftlichen Status des „Strategischen Kompetenzmanagements“

Beginnen wir mit einer Ordnungsvorschlag für die eingangs angeschnittenen Fragen, in Form dreier Definitionen. *Strategisches Management* soll hier als Praxis gelten, nicht als Disziplin. Letztere ist die management science, die SM als speziellen Gegenstand hat, aber nicht in Form einer Subdisziplin bzw. eines Faches wie Innovationsmanagement.<sup>6</sup> Zwei Definitionen:

- (1) Als *Strategisches Kompetenzmanagement* soll hier gelten: Die operative Anwendung theoretischen Wissens unterschiedlichen Systematisierungsgrades in einem wichtigen Teilgebiet praktischer Unternehmensführung, nämlich der gezielten Gestaltung von Unternehmenskompetenzen.
- (2) Als *Unternehmenstheorie* (Theory of the Firm) soll hier gelten: Theoretische Modelle mit hohem Systematisierungsgrad, also auch hohen Anforderungen an die Herleitung und Konsistenz bzw. Widerspruchsfreiheit der Annahmen und Aussagen; Aussagen wiederum nicht nur über Teilaspekte wie Maßnahmen zur Erzielung überdurchschnittlicher Gewinne, sondern über generelle Gründe des Bestands und des Untergangs von Unternehmen. Weniger systematisierte Modelle nennen wir *Ansätze* oder *Perspektiven* (approaches, views).

Will man also *Strategisches Kompetenzmanagement* nicht empiristisch betreiben, als Sammlung empirischer (und sich meist widerprechender) Befunde zur Wirksamkeit dieser oder jener kompetenzbeeinflussenden Unternehmenspraktiken, so braucht man theoretische Erklärungen. Aus ihnen kann man kontextspezifische Hypothesen und experimentelle Praktiken ableiten, deren

---

<sup>6</sup> Die Beitragenden kommen aus praktisch allen Sparten, mitunter auch aus anderen Disziplinen.

Ergebnisse man wiederum überprüfen kann. Daß man hier noch einmal neu ansetzen sollte, liegt an „nachhaltigen“ und offenbar systematischen Mängeln bislang vorliegender Erklärungsmodelle des Kompetenzmanagements - wie dem der Absorptive Capacity (Cohen, Levinthal 1990) oder dem der Dynamic Capabilities (Teece et al. 1997).

Nicht nur der Fairness halber, sondern auch um an den *Leistungen* dieser Ansätze anknüpfen zu können, seien einige genannt. Sie haben u.a. weggeführt von den Determinismen der Market-based View: Unternehmen haben hier mehr Möglichkeiten, als Produktionsfaktoren effizient zu kombinieren – die können sie auch *generieren* und *Neues schaffen*. Sie haben sich von der statischen Resource-based View gelöst und eine dynamischere Sicht der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen entwickelt. Sie bieten ferner Alternativen zur Vorstellung, strategische Weichenstellungen erfolgten maßgeblich auf Basis rationaler Kalküle. Capability Views kennen Routinen, Institutionen, Pfadabhängigkeit, Hysterese, und damit Formen von Bindung und Erblindung. Und schließlich sind sie - im Prinzip zumindest – weniger anfällig für das Erfolgsfaktoren-denken (und seine Je-Desto-Forschung), da sie die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen im Kern systemisch und ideografisch erklären: Wettbewerbsvorteile folgen nicht aus Ressourcen an sich, sondern aus deren Veredelung; nicht aus der Übernahme von „best practice“, sondern aus der Unterscheidung von anderen (Einzigartigkeit), und nicht aus Kompetenzen an sich, sondern aus einem generativen Potential des Unternehmens, solche immer wieder neu hervorzubringen.

Die Mängel möchte ich nur in Stichworten zusammenfassen. Quellen und Argumentationen findet man bei Bedarf in bereits genannten Texten (z.B. Moldaschl 2007a; 2010a).

- (1) Die soziale und politische Umwelt wird kaum modelliert – es handelt sich um eine inside-out-Perspektive; aus diesem *methodologischen Individualismus der Firma* resultiert wie in anderen Handlungstheorien die Tendenz zum Voluntarismus, zur Überschätzung der Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens und zur Unterschätzung seiner Pfadabhängigkeiten.
- (2) Erfolg oder Mißerfolg werden daher allein der „Kompetenz“ zugeschrieben, also internal attribuiert; es gibt *keine* systematische *Unterscheidung von Kompetenz und Performanz*; scheitert eine Strategie oder ein Unternehmen, kann es nur an mangelnder Kompetenz gelegen haben (Kompetenzdeterminismus).
- (3) Diese Übergeneralisierung des Kompetenzbegriffs entleert die ihn seines Inhalts, auf zwei Weisen. Zum einen wird jeder beobachtete Prozeß einen Kompetenzbegriff überführt bzw. auf eine Kompetenz zurückgeführt („z.B. die „Kompetenz, positionierungsrelevantes Wissen im Budgetierungsprozess einzusetzen“, oder die „Kompetenz, faktenbasierte Budgetierungsentscheidungen zu treffen“; eine *Kompetenztautologie*).
- (4) Es gibt Vorschläge, die Stabilität von Unternehmen mit „Perpetuation Capabilities“ zu erklären. Die Notwendigkeit der Exploitation, d.h. der Stabilisierung und Repetition einmal gefundener ertragreicher Routinen, muß man anerkennen. Doch nun alle Kräfte, die der Veränderung entgegenwirken (Hysterese) zu Kompetenzen umzudefinieren, ist *maximal tautologisch*. Müssten wir dann nicht nur erklären, wie das Glühwürmchen zu seiner Leuchtfähigkeit kommt, sondern auch, warum Gazellen *nachts nicht leuchten*? Warum Steine große Perpetuation Capability haben? Oder scheiternde Unternehmen „Scheiternskompetenz“?

- (5) Umgekehrt werden spezifische Kompetenzen für immer unwichtiger gegenüber „higher order“- capabilities angesehen, die auf Dauer zu allem fähig machen sollen; man überbietet sich mit immer allgemeineren Metakompetenzen, Universalfähigkeiten. Bis heute liegen für die Operationalisierung derart *übergeneralisierter* Konstrukte keine überzeugenden und empirisch tragfähigen Vorschläge vor.<sup>7</sup>
- (6) Ressourcen werden behandelt wie Erze, die dem Managementwillen prinzipiell verfügbar sind – auch die lebendigen („skills“, der Beschäftigten, Sozialkapital); der Mangel an einer interessenpolitischen Konzeption der Unternehmung führt zur Akteurs-Blindheit, setzt dem herrschenden *managerialism* weder in der Praxis noch in der Forschung etwas entgegen, und läßt die Capability Views klar gegenüber institutionenökonomischen Ansätzen abfallen.
- (7) Daß der Schritt von einer oder mehreren Views zur Theorie noch nicht vollzogen wurde, mag mit an diesen Problemen liegen – oder sie verursachen. Eines der ungelösten Probleme ist das Verhältnis von Unternehmens- und Organisationstheorie. Bislang basieren die Annahmen der Capability Views auf der Unterstellung umfassenden Wettbewerbs als maßgeblichem Kontext (blinde Selektion). Erklärungen für einen beobachteten Erfolg können daher allein auf den ‚competitive advantage‘ zurückgeführt werden. Ob dies zutrifft, oder ob andere institutionelle Bedingungen eine Rolle spielen, und was dann eine Unternehmens- von einer Organisationstheorie abgrenzt, bleibt in dieser *Institutionen-Blindheit* völlig offen.

#### 4 Umriß einer evolutorischen Theorie der Unternehmung

##### (1) Prolegomena

Zu einer evolutorischen Theorie der Unternehmung – eher im Plural als im Singular – gibt es einige verstreute (Vor)Arbeiten. Im wesentlichen sehe ich drei Stränge, deren Gemeinsamkeit vor allem in der Ablehnung neoklassischer Ökonomik liegt. (1) Die wohl längste Geschichte haben mittlerweile jene, die eine *evolutionary theory of the firm* auf Hayeks Variante der *Austrian Economics* aufbauen wollen (vgl. z.B. Foss 1994; Lewin, Phelan 2000; Sautet 2000; in Deutschland z.B. Freiling 2004). Der zweite Strang will gerade keine Fortsetzung des methodologischen Individualismus, hebt aber mit dem Begriff einer *entrepreneurial theory of the firm* in einer weberianisch (z.B. Witt 1998) oder neo-schumpeterianischen Perspektive (z.B. Winter 2004) - oder einer Mischung (z.B. Langlois 2005) - doch besonders auf die Unternehmerperson ab.<sup>8</sup> (3) Ein dritter Strang geht davon aus, daß Unternehmen als soziale Systeme nicht allein ökonomisch rekonstruiert werden können und eine weitere sozialtheoretische „Einbettung“ sinnvoll ist. Zu diesen zählen auch die nachfolgend genannten, mit Ausnahme der letzten.

<sup>7</sup> Oder sie sind trivial, wie die der Absorptive Capacity. Cohen und Levinthal (1990) operationalisieren sie über den Anteil der FuE-Ausgaben. Offenbar kein Effizienzmaß? Kann das ein wirtschaftswissenschaftlicher Ansatz sein?

<sup>8</sup> Sozioökonomie als eine Variante „evolutorischer Ökonomik“, zu der man auch neo-Schumpeterianische Ansätze und das einflußreiche Buch von Nelson und Winter (1982) zählt, zielt primär auf die Makroebene; sie betrachtet die Unternehmung quasi „von außen“, vorrangig als Ferment des wirtschaftlichen Wandels (zum sozioökonomischen Paradigma insgesamt vgl. Moldaschl 2010b)

Die umfangreichsten mir bekannten Arbeiten im deutschsprachigen Raum stammen vom Betriebswirtschaftler Werner Kirsch. Er umschreibt sie als „*Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung*“ (1997a) oder als „*Ansatzpunkte einer evolutionären Theorie der Organisation*“ (ebd.) oder als „*Kritische Aneignungen im Hinblick auf eine evolutionäre Organisationstheorie*“ (1997b); in einem „grauen“ Text aber immerhin auch als „*Evolutionäre Organisationstheorie – ein Work in progress*“ (Kirsch et al. 1998, allerdings mit Fragezeichen; alle Hervorhebungen von mir). Diese Arbeiten sind so reich an systematischen Auslotungen verschiedenster sozialwissenschaftlicher Theorien hinsichtlich ihrer möglichen Beiträge zur Unternehmenstheorie, daß sie in seiner Profession fast zwangsläufig<sup>9</sup> ignoriert wurden. Mit anderem Begriff, aber ähnlicher Stoßrichtung verfolgt der Oldenburger Betriebswirtschaftler Reinhard Pfriem in wechselnden Konstellationen „*Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung*“ (FUGO 2004), basierend auf früheren Arbeiten wie „*Unternehmenspolitik in sozialökologischer Perspektive*“ (Pfriem 1996) oder „*Evolutorische Ökonomik und Theorie der Unternehmung*“ (Beschorner, Pfriem 2000). Und Fritz Rahmeyer (2007) nennt seine Überlegungen dazu aus volkswirtschaftlicher Perspektive *Prolegomena*.

Diese Beispiele zeigen: Kaum jemand wagt es, mit dem Anspruch aufzutreten, man habe schon eine solche Theorie.<sup>10</sup> Das hat wohl auch mit dem deutschen Respekt vor dem Theoriebegriff zu tun. Im angelsächsischen Raum, wo man schon Entscheidungen zur geometrischen und geschmacklichen Formatierung von Kaugummis „philosophy“ nennen darf, ist auch der Theoriebegriff von dieser Nonchalance.<sup>11</sup> Insofern zeugt es – paradox und anerkennenswert - gerade von einem höheren Anspruch solcher Ansätze wie der Knowledge-based View oder der Competence-based View, wenn sie sich - vorläufig oder dauerhaft - als Perspektive(n) beschreiben. Unsere viel bescheideneren Überlegungen zu einer ETU bezeichne ich in diesem Sinn als „Umriß“ und verzichte aus ästhetischen Gründen (und mangels Angst vor Kritik) auf Relativierungsexzesse wie „*Ansatzpunkte für Vorarbeiten auf dem Weg zu einem Umriß*“.

## (2) *Wozu eine evolutorische Theorie der Unternehmung?*

Wozu Braucht man das? Und warum evolutorisch? Nun, das wichtigste Argument hier ist der Einwand gegen die Idee von „*Veränderungsfähigkeit*“ als einer speziellen, „*zusätzlichen*“ oder „*übergeordneten*“ Fähigkeit von Organisationen; einer Fähigkeit, deren Herstellung und Anwendung man institutionell abspalten könnte. Betrieblich institutionell abspalten z.B. als Kernaufgabe des Management Board oder einer Abteilung für Organisationsentwicklung; wissenschaftlich abspalten in einer eigenen Subdisziplin, sei es „*Strategisches Management*“ oder „*Unternehmensführung*“, was man in Deutschland für die „*Königsdisziplin*“ der BWL hält. Wenn es aber

---

<sup>9</sup> das Adverb bezieht sich natürlich auf den Zustand der Disziplin

<sup>10</sup> Auch Sidney Winter (2004) überschreibt seinen Text mit „*Toward a Neo-Schumpeterian Theory of the Firm*“ (Hervorh. M.M.).

<sup>11</sup> Eine der ersten „*Theorien*“, mit denen ich in meinem Studium bekannt gemacht wurde, war die Machtabstandsreduktionstheorie von Mulder (1977, einem von angelsächsischer Psychologie geprägten Niederländer). Sie besagt, daß Menschen in Organisationen, besonders die Karrieremotivierten, nicht primär nach der höchsten erreichbaren Stelle streben - der Montagearbeiter also nicht auf die CEO-Stelle und der Referent des Bundestagsabgeordneten nicht auf den Kanzlerthron, sondern nach dem für sie als nächstes Erreichbaren.

nichts anderes gibt als Bewegung, als Koevolution, dann gibt es auch nur Grade von Veränderungserfordernissen, die Organisationen in unterschiedlichen Umfeldern zu bewältigen haben. Und diese Bewältigung kann nicht nur in einer Abteilung residieren. Ohne ein Minimum an „gut verteilter“ Veränderungsfähigkeit ist jede Organisation tot - wenn nicht gleich, dann bientôt.

Das erste und wichtigste Ziel einer evolutorischen Theorie der Unternehmung (ETU) ist es folglich, die Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit, mithin die Lebendigkeit von Unternehmen zu erklären; und natürlich die diesbezüglich offensichtlichen Unterschiede zwischen ihnen. Geringe Grade dieser Fähigkeit nennt man dann Unfähigkeit, und möglicherweise bedarf es bei der Erklärung von besonderer Unfähigkeit nochmals besonderen Wissens (vgl. Moldaschl 2010b). Damit die Theorie überprüft werden kann, müssen diese Kategorien im zweiten Schritt operational „messbar“ gemacht werden; man muß mindestens quicklebendige von halbtoten Unternehmen unterscheiden können. Die ETU muß hier etwas leisten, woran die Dynamic Capability-Ansätze bislang – siehe oben – weitgehend scheitern. Der dritte Schritt ist natürlich dann die empirische Überprüfung der Modellannahmen durch Anwendung der Analytik. Freilich muß die Theorie auch so formuliert sein, daß sie das *ermöglicht*. Das wiederum ist ein *unendlich viel komplexeres* Problem, als es der alltägliche Empirismus der Managementforschung ahnen läßt. Der Empirismus ist vielmehr eine Strategie der *systematische Umgehung* des Problems, was dieses selbst natürlich nicht aus der Welt schafft. Welche Methodologie dem evolutorischen Denken angemessenen wäre, muß ein eigener Beitrag behandeln; hier soll es nur um den Aufbau unserer Theorie gehen.

Neben der Unternehmensdynamik (Wachsen, Bestehen, Vergehen) muß eine evolutorische Theorie der Unternehmung selbstredend auch das erklären können, was man von statischen Unternehmenstheorien verlangt, etwa: Was sind die wesentlichen Werttreiber eines Unternehmens? Wie kann man sie operational erfassen, wie weiterentwickeln bzw. bestmöglich „managen“? Welche Strategie soll man verfolgen, in welchen Phasen der eigenen Entwicklung, welchen Kontexten, und wann muß man dabei z.B. auf überdurchschnittliche, womöglich sogar ganz auf Renditen verzichten? Zumindest muß die Theorie das Potential dazu haben. Und selten wird eine die Mittel für alle Antworten an Bord haben. Eine Theorie ist nie fertig, sie entwickelt sich in Anwendung und Auseinandersetzung mit konkurrierenden Theorien („Theorie als Theorieprozeß“, Kirsch et al 2007: 37f).

Umriss unserer ETU werde ich dem Bild eines folgend Hauses nachzeichnen (*Abb. 1 und 2*). *Abbildung 1* benennt die Grundbegriffe, mit denen wir Unternehmen beschreiben. *Abbildung 2* unsere Theoriemodule und deren analytische Verfahren – gemäß der obigen Schritte 1 und 2. Das Modell ist nicht hermetisch, sondern gezielt erweiterbar um kommensurable Importe, also Theorien und Methoden anderer Forschergruppen, die mit den Grundannahmen unserer ETU vereinbar sind. Beispiele für importierte oder importierbare (eben kommensurable) Theoriemodule und Vorgehensweisen führt *Abbildung 2* in Klammern auf.

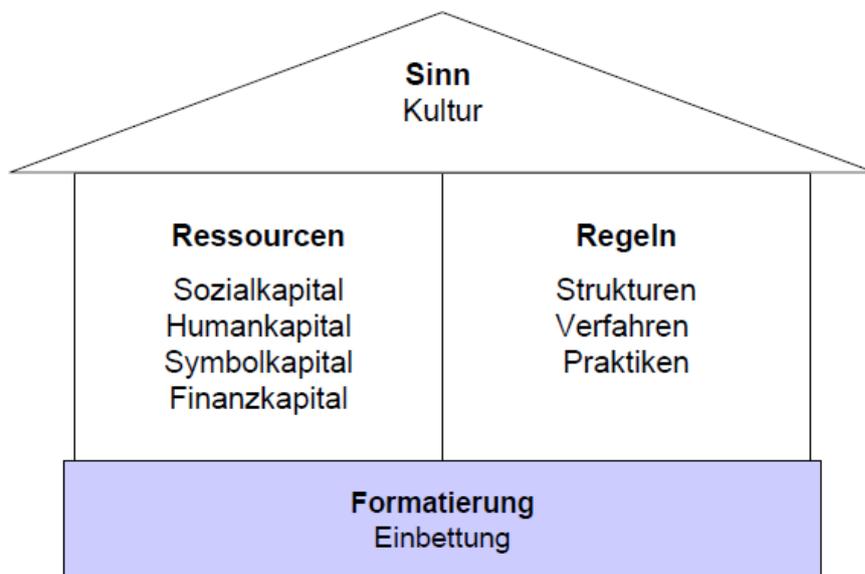


Abbildung 1: ETU Gegenstandsmodell

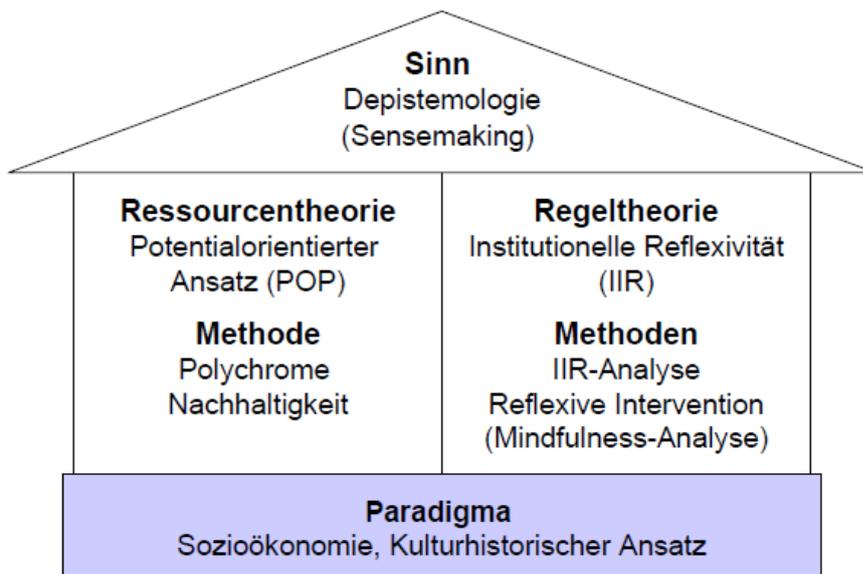


Abbildung 2: ETU-Theoriemodule und analytische Verfahren

(3) Grundmodell der Kompetenz

Wie modelliert nun die ETU mit diesen vier Modulen Unternehmensfähigkeiten? Das fasse ich hiermit vorab kurz zusammen, nicht ohne nochmaligen Verweis darauf, daß das nur eine der Anwendungen ist. Die Modellierung erfolgt additiv und systemisch. Mit jedem der Module können jeweils bestimmte Merkmale eines Unternehmens erfasst werden, die *auf Kompetenz anrechenbar* sind. (1) Die Perspektive auf dieser Meso-Ebene ist grundsätzlich *historisch-institutionalistisch*. Das heißt, Fähigkeiten eines Unternehmens werden als von einzelnen Per-

sonen unabhängig konzipiert und in den Arrangements von Regeln, Ressourcen und Sinnstrukturen lokalisiert. (2) Das Ressourcenmodul erfasst „Vermögensarten“, welche für die effektive und effiziente Verfolgung der Unternehmensziele relevant sind (z.B. high trust-relations bzw. internes Vertrauen als Form des Sozialkapitals). Es erfaßt hierbei zum einen *Bestände*, zum anderen die Nutzungs- bzw. *Reproduktionsweisen* dieser Ressourcen sowie deren Effekte (erhaltende, erweiternde oder vernutzende Nutzung). (3) Das Regelmodul untersucht betriebliche *Arrangements* von Regeln und Praktiken im Hinblick auf ihre Wandelbarkeit, Anpassungsfähigkeit, Sensitivität gegenüber Anforderungen der Umwelt sowie gegenüber deren Rückmeldungen auf manifestes Handeln des Unternehmens. (4) Das Sinnmodul modelliert und beschreibt, was die Kultur der Unternehmung die mentale Verfassung zentraler Akteursgruppen zur Aufnahme-fähigkeit (oder Erfahrungsresistenz) für neues Wissen beiträgt. Ferner, welche Orientierungen hier bereitgestellt werden für die Verknüpfung von Regeln und Ressourcen. Welche Leitbilder etwa prägen den Umgang mit Menschen und die Gestaltung der Organisation? Inwieweit tragen Deutungsmuster dazu bei, daß dieselben Verfahren wie in einem anderen Unternehmen dennoch konträr (und vielleicht mit mehr Erfolg) interpretiert werden? Diese hier schon summative Analyse geht in eine systemische über, wenn das *Zusammenspiel* dieser Elemente selbst als Stadium in einem pfadabhängigen Prozeß ausgeleuchtet wird, das in seiner Entstehung verstanden, aber nicht beliebig verändert werden kann.

#### (4) Grundbegriffe

Wie kommen wir zu diesen vier Kategorien – Sinn, Regeln, Ressourcen und Einbettung, deren erste drei an Giddens Theorie der Strukturation (1985) erinnern mögen? Im Wesentlichen basiert das auf der unten skizzierten Sozioökonomie und insbesondere Max Weber (1922/1972). Im Detail herleiten will ich die Unterscheidung hier aber nicht. Man kann sie auch induktiv begründen. Für die Perspektive „Kompetenzmanagement“ geht es darum, zu erklären, warum z.B. bestimmte Unternehmen anderen regelmäßig in der Produktqualität oder der Entwicklung innovativer Produkte voraus sind bzw. sein *können*. Nehmen wir ein einfacheres Beispiel.

Wenn jemand etwas bewirken kann, z.B. einen Speer 100 Meter weit schleudern oder einen felsdurchsetzten unpräparierten Steilhang mit Ski heil hinabkommen, so kann man das analytisch auf drei Voraussetzungen zurückführen: Er hat Mittel bzw. *Ressourcen*, kennt bzw. folgt gewisse(n) *Regeln*, und hat bzw. braucht gewisse *Gelegenheiten*. Im Alpinbeispiel hat er z.B. Ski und Kraft. Das haben viele Leute. Die wenigsten von ihnen aber kämen heil hinab. Man braucht auch Können. Das *Können* ist wohl jenes Phänomen, über das im gesamten Diskurs zu Unternehmensfähigkeiten (einschließlich der „Innovationsfähigkeit“) die größte Verwirrung herrscht. Ist Können v.a. ein *Wissen*? Also eine „Ressource“? Ist es ein Wissen über *Regeln* des alpinen Skifahrens? Ist es inkorporierte *Routine*, also gewissermaßen ein verleblichtes Regelset? Erklärt seine Interpretation als „implizites Wissen“ irgend etwas? Und falls ja, wird damit dann eher die Ressourcen- oder die Regelperspektive adressiert? Ist es immer beides? Alles ungeklärt bzw. sehr kontrovers.

Das gilt auch für die Frage der *Gelegenheiten* bzw. der „Strukturen“. Daß die Theorien der Unternehmenskompetenz vor allem von der Innenperspektive ausgehen und kaum Kategorien zur Beschreibung der Umwelt haben (Voluntarismus), hatte ich bereits erwähnt. In unserem Beispiel

braucht man nicht nur den Berg als Gelegenheitsstruktur, welche den Fall ja überhaupt erst konstituiert. Man braucht auch Sicht (statt Nebel oder Schneetreiben), Licht (statt mondloser Nacht), und möglichst auch einen nicht hartgefrorenen Schnee, weil sonst das obige „heil“ unwahrscheinlich wird. Eine ETU muß etwas aussagen über die Struktur und die Dynamik der Umgebung, deren Gelegenheiten und Restriktionen.

In einem Diskurs ist begriffliche Divergenz akzeptabel, ja normal, sogar notwendig. In einer *Theorie* geht das nicht. In ihr müssen solche Fragen entschieden werden. Das aber im Sinne des *Aperçus* von Einstein: Man soll die Dinge so einfach wie möglich machen - aber nicht einfacher. Entscheiden heißt nicht unbedingt bedingungslos *vereindeutigen*. Die Unschärfe kann selbst zu einem operational handhabbaren Konstrukt gemacht werden, wie bei Heisenberg. Oder wie in der betrieblichen Praxis, wo man weiß, daß Anlagenauslastung und Flexibilität nicht nach der einen oder anderen Seite aufgelöst (maximiert), sondern nur „optimiert“ werden können, ggf. situationsgemäß. Beides macht unser Ansatz. Er grenzt zum einen Ressourcen von Regeln ab, beschreibt aber auch, wann ein Akteur eine Regel zur Ressource machen kann, und (auf der Ebene wissenschaftlicher Beobachtung) in welchem Erkenntnisinteresse der Regel- oder der Ressourcenaspekt hervorzuheben sei. Diese „Unschärferelation“ hält systematisch im Bewußtsein, daß beide Begriffe nur Zuschreibungen sind, Filter der Thematisierung komplexer Phänomene wie kompetentem Skifahren oder geschickter Unternehmensführung.<sup>12</sup>

Jeder der nachfolgend skizzierten vier „Räume“ ist beliebig tiefer mit Theorie hinterlegt bzw. hinterlegbar – soweit mit der sozioökonomischen Fundierung vereinbar (4.1).

#### 4.1 Das Fundament: Einbettung, Sozioökonomik

Wie jedes anständige Haus (zumindest in unseren Breiten) hat unsere ETU ein Fundament: Sozioökonomische Theorien und ein sie verbindendes Paradigma, das kulturhistorische. Letzteres stelle ich andernorts dar (Moldaschl 2010c) und beschränke mich daher auf einige Stichworte, die für das Verständnis der Abschnitte 4.2 bis 4.4 relevant sind.

(1) Die ETU geht davon aus, daß es sinnvoll ist, auf *einem Paradigma* wissenschaftlichen Denkens aufzubauen und eine Kommensurabilität der von ihr entwickelten, aufgenommenen, integrierten Theoriebausteine aus unterschiedlichen disziplinären Zusammenhängen anzustreben. Dies soll ausschließen, daß die ETU zur Beantwortung von Fragen, auf die sie noch keine befriedigenden Antworten hat, Annahmen aus beliebigen Quellen importiert. Das ist eine Art Eklektizismus-Schutz (Moldaschl 2010d). Hierin unterscheidet sie sich von den Arbeiten der Gruppe um Werner Kirsch zur evolutionären Organisationstheorie als einem postmodernen Projekt.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> In der Strukturationstheorie ist das leider nicht so.

<sup>13</sup> Diese Begründung unterscheidet sich mehr noch vom Vorschlag, Giddens' „Strukturationstheorie als Metatheorie des strategischen Managements“ heranzuziehen, um damit eine „lose Integration der Paradigmenvielfalt“ zu erreichen (Ortmann, Sydow 2001). Paradigmen auf der Basis einer Theorie integrieren zu wollen ist, als schlage man der Europäischen Union, Ihre Integration auf dem Boden der bayrischen Landesverfassung anzustreben, oder ihrer Sprachenvielfalt auf der Grundlage des Schwäbischen Herr zu werden. Giddens Theorie ist selbst ein Phänotyp *eines* Paradigmas, eben des des sozioökonomischen, weshalb der Rekurs auf sie immerhin zum Anliegen paßt (wie es auch wir mit drei unserer Grundbegriffe anerkennen).

(2) Die Bezeichnung *evolutorisch* beruht in der ETU auf einem nicht-biologischen Evolutionsbegriff, der jede direkte Übertragung biologischer Denkweisen oder gar biologischer „Gesetzmäßigkeiten“ auf soziale Prozesse ablehnt. Sie grenzt sich damit zum einen von Teilen der sog. evolutorischen Ökonomik in der Volkswirtschaftslehre ab, Evolution als kulturhistorischer Prozeß beschreibt objektivierete Weitergabe von Wissen und anderen Errungenschaften menschlichen Handelns in Form von Kultur.

(3) Sozioökonomie als Familie evolutorischer Theorien in diesem Sinne bietet ferner Alternativen zur Mechanik der neoklassischen Ökonomik und ihrem Gleichgewichtsmodell. Von zentralem Interesse sind anabole und katabole Zyklen, der Aufbau neuer Potentiale, *Innovation* und *Wachstum*, *Krisen* und Umbrüche wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklung.<sup>14</sup>

(4) *Anthropologische* Annahmen werden selbst historisiert. Bedürfnisse des Menschen und ihre Präferenzordnung werden nicht als (biologisch, durch Evolution zum intelligenten, nutzenmaximierenden Wesen) gegeben betrachtet. Sozioökonomie erforscht, wie sie angeeignet, kulturell geformt, sozialisiert, also erzeugt werden. Rationalität wird nicht als alleinige Richtschnur menschlichen Handelns angesehen, sondern als mindestens ebenso geleitet gesehen durch Normen, Gewohnheiten, Gesinnung und Traditionen.

(5) Sie ist in diesem Sinne zum einen *pragmatistisch* bzw. praxeologisch. Sie leitet nicht Handeln aus den Bedürfnissen und den Kognitionen von Individuen ab, sondern Bedürfnisse und Denkweisen aus dem Handeln, der Einbindung und Einbettung in gesellschaftliche Praktiken. Nur eben nicht als logische Ableitung, sondern als Prozeß der Koevolution.

(6) Sie ist damit ferner grundsätzlich *institutionalistisch*. Das gesellschaftliche Leben wird als initial koordiniert verstanden, als Arrangement von Selbstverständlichkeiten, womit im „Normalfall“ routiniert gehandelt werden kann. Sozioökonomik befaßt sich daher mit regelgeleitetem, traditionalem, konformem Handeln, geht der Evolution von Regeln, Normen und Moralvorstellungen nach, die sie versteht als Koevolution von Denk- und Wertmustern mit (anderen) gesellschaftlichen Strukturen (etwa der Rechtsform „gewinnwirtschaftliches Unternehmen“). Von gleichem Rang ist dabei die Frage, wie es zu Abweichung und Innovation kommt, also generell zu Prozessen des Lernens. Wettbewerb gilt dabei als eine Institution des Lernens (wie in den Austrian Economics), aber eben nur als eine.

(7) Sozioökonomie ist im Sinne Max Webers eine *verstehende Wissenschaft*. Sie geht davon aus, daß sie nicht einfach irgendwelche „Effekte“ von Strukturen messen kann, sondern es mit ‚sozialen Konstruktionen‘ zu tun hat. Subjekte deuten die Welt, und ganz gleich, wie angemessen oder weltfremd diese Deutungen sein mögen, haben die Deutungen doch praktische Konsequenzen (Thomas-Theorem). Allerdings kann das Verstehen nicht primär am einzelnen Subjekt ansetzen, wie in der subjektivistischen Ökonomik, weil die Subjekte die Welt mit gesellschaftlich vorgefertigten Bedeutungen deuten (doppelte Hermeneutik). Damit werden Erklärungen jenseits der Dichotomie von Subjektivismus und Objektivismus angestrebt.

Das wiederum bedeutet zweitens auf der Ebene der Gegenstandstheorien (z.B. Gesellschafts-, Organisations-, Motivationstheorie), daß diese Gegenstände grundsätzlich als historisch kontingent begriffen werden, als immer auch anders möglich, nicht „gesetzmäßig“, aufgrund von Pfad-

---

<sup>14</sup> Vgl. hierzu bes. Hodgson (1993) und Neo-Schumpeterianische Ökonomik (z.B. Hanusch, Pyka 2007).

abhängigkeit aber auch nicht beliebig änderbar. Geht es also in unserem Fall um eine *institutionalistische* Theorie der Unternehmung, so besagt ihre Klassifikation als „evolutorischer Institutionalismus“, daß sie einen Gegenentwurf bildet zu rationalistischen Institutionalismen wie der Neuen Institutionenökonomik (NIÖ). In beiden gilt das Interesse der Rolle und Herausbildung von Institutionen (etwa privatwirtschaftlichen Unternehmen und deren Regeln als „Sub-Institutionen“), aber die Begründung ist grundverschieden. In der NIÖ sind es rationale Verträge die geschlossen werden (z.B. weil die Unternehmensform geringere Transaktionskosten verursacht als ein über je individuelle marktförmige Tauschakte „organisierter“ Produktionsprozeß). Ein „evolutorischer Institutionalismus“ hingegen fragt nach der Geschichte der Kämpfe um Macht, Einfluß und Herrschaft zwischen gesellschaftlichen Gruppen sowie deren Kondensaten im jeweils geltenden Recht. Er will damit verstehen, wie es zur Herausbildung privatwirtschaftlicher Unternehmen, Rechtsformen und Organisationsstrukturen kam, welche dann als Strukturen die weitere Koevolution kanalisieren.

## 4.2 Ressourcen

Was soll hier unter Ressourcen verstanden werden? Das definiert unser ressourcentheoretischer Ansatz, den wir die *Potentialorientierte Perspektive* (PoP) nennen. Im Prinzip sind das alle *Mittel des Handelns*, also Entitäten, die im Handeln zum Erreichen bestimmter Ziele gebraucht werden. Das impliziert zugleich, daß das Handeln (insofern auch das kompetente Handeln; die Kompetenz), *nicht* zu den Mitteln gezählt wird, so wenig wie das Ziel des Handelns. Das Handeln *vermittelt* zwischen der Ausgangssituation und einem Ziel, indem es sich bestimmter Mittel bedient. Das können materielle und immaterielle sein: Wissen, metallene oder symbolische Werkzeuge, Menschen. Daß sich jemand eines Anderen bedient, ihn zum Mittel seines Zwecks macht, ist in formalen Organisationen der Normalfall; auch wenn man sich in der „Organisationsgesellschaft“ und generell im Kapitalismus gerne auf Kant beruft.<sup>15</sup>

Statt Handeln kann man hier also auch *Kompetenz* einsetzen: Kompetenz bezieht sich unter anderem auf den *Gebrauch von Ressourcen* (so schon bei Penrose 1959: 78f, und nach ihr bis zur Capability View wieder vergessen). Im obigen Alpinbeispiel: kompetenter Gebrauch der Ski und der eigenen Kraft für die schwierige Abfahrt. Wer diese Kompetenz nicht hat, kann weder mit seiner Kraft noch den Ski Sinnvolles anfangen. Grundlegend für unseren Ansatz ist also die *Unterscheidung von Ressourcen und Gebrauch*. Ihr entspricht die Unterscheidung von *Kompetenz und Performanz*. Diese ist theoretisch und vor allem empirisch enorm folgenreich, worauf ich in Abschnitt 4.4 zurückkomme.

In der Resource-based View des Strategischen Managements gibt es keine solche Unterscheidung, und in den Capability Views (Absorptive Capacity, Dynamic Capabilities etc.) findet man sie – in wechselnder Verbindlichkeit – v.a. in einer Form: in Bezug auf das Management. Dynamic Capabilities etc. werden als *Kompetenz des Managements* verstanden. Die Kompetenzen der (übrigen) Beschäftigten werden *skills* genannt und als Ressourcen betrachtet, meist codiert als explizites und implizites Wissen.

---

<sup>15</sup> „Handle so, dass du die Menschheit sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.“ (Kant 1785/1963: 429).

Aus der Sicht der PoP ist das typischer „Managerialism“, das Apriori der management science. Man schaut alternativlos, eben a priori, durch die Management-Brille und produziert Wissen aus der Perspektive dieser Klientel für dieselbe. Deshalb können diese „Views“ auch all die Probleme ihrer Anwendung und den Großteil der scheiternden „Implementationen“ von Managementstrategien nicht verstehen. Sie behandeln „die Unternehmung“ wie einen Monolithen, wie einen Militärtanker, der allein einem Befehl untersteht. Und dieser steuert den Einsatz der Ressourcen. Solange sich die Capability Views nicht von diesem Apriori lösen können, werden sie nicht einmal die notwendigen Fragen stellen können.

In der PoP ist daher das *Akteursprinzip* konstitutiv. Aus der Perspektive eines Handelnden erst ergibt sich, was als Ressource betrachtet wird. Es ist *akteursabhängig* und kann daher nicht durch noch so lange Listen vorab bestimmt werden. Lästige Steine auf dem Acker (eine „Restriktion“ der Feldbearbeitung) können zum Baumaterial einer gewünschten Einfriedung werden, und zur Ressource. Informelle Gruppennormen, die Frederick Winslow Taylor noch den Schlaf raubten, wurden von seinen Hawthorne-Nachfolgern als ein vom Management ausbeutbares Sozialkapital erkannt. Mit diesem Akteursprinzip werden zugleich die Probleme der Capability Views erklärbar. Weil sie kein Akteursprinzip haben, keine mikropolitische Perspektive oder Vergleichbares, sind die nicht in der Lage, von ihrer Apriori-Perspektive zu dezentrieren und eine allgemeinere Definition von Ressourcen und Kompetenzen zu finden – einschließlich einer stringenten Unterscheidung.

Die PoP geht ferner von einer Grundfrage der Wirtschaftswissenschaften aus und schlägt für sie eine eigene Lösung vor: Kann man alle Ressourcen als im Prinzip wesensgleich betrachten und insofern auch nach *denselben* Prinzipien und Maßstäben bewirtschaften? Oder haben die im Wirtschaftsprozeß genutzten Ressourcen unterschiedliche „Natur“, also qualitativ nicht aufeinander reduzierbare Wesenszüge? Und was folgt daraus gegebenenfalls für den praktischen Umgang mit ihnen? Die Antwort der PoP darauf ist eine *qualitative Unterscheidung von Ressourcenarten*. Im Kern basiert diese Unterscheidung auf der Differenz zwischen den Reproduktionslogiken, die den Ressourcenarten innewohnen. Danach bestehen qualitative Unterschiede zwischen endlichen, erneuerbaren und generativen Ressourcen (*Tabelle 2*).

Um hier nur die *generativen* Ressourcen zu kommentieren: sie sind Handlungsmittel, die sich *im Gebrauch vermehren*. Das gilt für alle lebendigen und subjektgebundenen, individuellen oder kollektiven Kompetenzen (Handlungs- und Urteilsfähigkeit, Erfahrung, motivationale und moralische Dispositionen); allerdings nur, soweit man ihre jeweilige „Natur“ beachtet. Das heißt auch: mit dieser Art von Ressourcen muß man völlig anders umgehen als mit anderen; das ist mit *Verwertungslogik* gemeint. Ich hoffe, die Implikationen dieser Annahme für das Managementhandeln ist auch ohne große Ausführungen ersichtlich (mehr dazu in Moldaschl 2007b). Diese Perspektive unterscheidet sich im Übrigen fundamental von der ökologischen Perspektive, welche nur die Unterscheidung von endlichen und erneuerbaren Ressourcen kennt.

Ferner geht die PoP von der qualitativen Verschiedenartigkeit der Ressourcenarten aus, die eine Gleichbehandlung der Ressourcen verbietet und eine *spezifische Ressourcenökonomik* verlangt, die wiederum auf Theorien über die „Natur“ dieser Ressourcen beruhen soll (Moldaschl

2007b).<sup>16</sup> Mit Blick darauf prüfen wir derzeit in einem Forschungsprojekt auch, inwieweit dem aktuelle Verfahren der betrieblichen Effizienzmessung (u.a. nicht-parametrische Input-Output-Messungen) dem Rechnung tragen können.

	<i>Endliche Ressourcen</i>	<i>Regenerierbare Ressourcen</i>	<i>Generative Ressourcen</i>
<i>Ressourcentypus</i>	Natürliche, biologische	materiale Ressourcen, objektivierte Arbeit Kulturelle Vergegenständlichungen	lebendige Ressourcen, menschliche Fähigkeiten soziale Beziehungen kulturelle Praktiken
<i>Ressourcen-Ökonomie</i>	restriktiv bzw. erschöpfend	restriktiv bzw. investiv	expansiv, verschwenderisch
<i>Verwertungslogik, Bewertungskriterien</i>	Ressourcen-einsparung -schonung, -substitution	Ressourceneffizienz	Ressourcenproduktion -effektivität, -kreativität
<i>Beispiele</i>	physische Gesundheit (Unversehrtheit)	physische und geistige Gesundheit Status (Anerkannt-Sein) explizites Wissen (knowing that) Reputation, Glaubwürdigkeit kollektiver Deutungs-vorrat	Können, Kreativität entlastende Routinen Anerkennung implizites Wissen, Intuition (knowing how) kollektive Expertise Vertrauen ,commitment' prosoziale Werte, Kritikkultur

Tabelle 2: Ressourcenkategorien und Verwertungslogiken (Moldaschl 2007c).

Und schließlich unterscheidet die PoP zwei Ebenen der Ressourcenbetrachtung: *Ressourcen* und *Kapitalien*. Wir verwenden den Kapitalbegriff als Oberbegriff für bestimmte Ressourcenarten (wie den Begriff Säugetiere für Katzen und Nashörner) und fassen immateriellen Ressourcen unter drei Kapitalbegriffen: *Humankapital*, *Sozialkapital* und *Symbolkapital*. Ersteres bezeichnet Ressourcen, die quasi in Individuen inkorporiert sind bzw. von ihnen „verkörpert“ werden (gemeint sind damit also grade nicht Menschen an sich). Wegen der systemischen Fassung des Fähigkeitsbegriffs als geschickter Rekombination und Entwicklung dieser Ressourcen sprechen wir auch nicht von „Organisationskapital“ – ein Begriff, der suggeriert, es gäbe noch etwas qualitativ anderes, jenseits davon. Zwar kann man damit etwa thematisieren, ob bzw. daß sich ein Unternehmen z.B. in einer Region mit qualifizierten Arbeitskräften und guter Verkehrsanbindung

<sup>16</sup> Im engeren Sinne liegen nur zwei aktuellere sozioökonomische bzw. sozialtheoretische Entwürfe vor, die den Kapitalbegriff in dieser Weise gebrauchen und die als Grundlage für eine Integration spezifischerer ressourcentheoretischer Ansätze dienen können. Zum einen Pierre Bourdieus Theorie der Praxis auf der Basis eines kulturhistorischen Paradigmas; und James Colemans Sozialtheorie auf Basis des methodologischen Individualismus.

angesiedelt hat („Standortfaktoren“ in üblicher Sprechweise). Das ließe sich notfalls auch in Begriffe wie Rekrutierungsfähigkeit oder Wachstumsfähigkeit übersetzen. Es gäbe aber keine Möglichkeit mehr, etwas einzuwenden gegen die Umbenennung jeglicher Umweltbedingung (auch wenn selbst gewählt) in eine Fähigkeit. Dann hätte ein Chemiewerk an einem großen Fluß Verschmutzungsfähigkeit oder Kühlfähigkeit oder Attraktionsfähigkeit für Mitarbeiter (jedenfalls, wenn der Fluß schön und nicht durch erstere verschmutzt ist).

Semantisch ist der Kapitalbegriff auch insofern vorteilhaft, als er das Wesen von Ressourcen noch einmal klarer zum Ausdruck bringt: es ist ein *Potential* für künftiges Handeln. Deshalb heißt auch dieser Teil der ETU so: Potentialorientierte Perspektive. Dieser Aspekt wird auch mit dem Begriff des *Vermögens* zum Ausdruck gebracht, etwa in der Humanvermögensrechnung. Mit einem Vermögen *vermag* man etwas zu tun, zu bewirken, tatsächlich oder potentiell. Wie finanzielles Kapital sind immaterielle Vermögenswerte in gewissem Umfang akkumulierbar: man kann etwa seine Fähigkeiten oder sein Beziehungsnetzwerk ausbauen, aber nicht grenzenlos. Zeit und Energie, die man in den Erwerb neuer Kompetenzen oder Beziehungen „investiert“, gehen – in gewissem Umfang – zwangsläufig „auf Kosten“ bestehender Fähigkeiten oder Beziehungen. Insofern ist Knappheit letztlich auch hier gegeben. ‚Letztlich‘ soll heißen: man darf die Sache nicht so abkürzen, wie die Neoklassik das tut.

Wie mit dem obigen Begriff *Verwertungslogik* angedeutet, geht es bei einer Anwendung der PoP auf Managementstrategien um Kapitalverwertung. Unter der Annahme, daß in modernen Dienstleistungs- und Wissensökonomien die Verwertung immaterieller Kapitalien immer wichtiger wird für die Verwertung des finanziellen, können und müssen Unternehmensstrategien daraufhin analysiert werden, wie effektiv und effizient die mit den immateriellen Kapitalien umgehen. Denn unter Umständen erst nach Jahren schlägt sich das in den finanziellen Unternehmensbilanzen nieder. Diese Einsicht liegt auch neueren Verfahren des Strategischen Managements wie der *Balanced Scorecard* zugrunde.

#### *Analyse: Operationalisierung – Messung - Bewertung*

Damit bin ich beim *analytischen Ansatz* der PoP. Sie mißt die Effizienz und Effektivität der Verwertung immaterieller Kapitalien mit dem Konzept der *Polychromen Nachhaltigkeit*, welches ich nachfolgend knapp umreiße (mehr u.a. in Moldaschl 2007b). Warum *Nachhaltigkeit*? Nun, jedes Wirtschaften, das auf Dauer angelegt ist, hat ein Interesse an der Reproduktion der eigenen Handlungsvoraussetzungen. Das Interesse am schnellen Gewinn ohne Wiederholbarkeit gibt es zwar auch (bei der Lotterie, bei der Börsenspekulation, bei manchen Mergers & Akquisitions) aber es ist verpönt, weil es die längerfristigen Kosten dafür meist Anderen aufbürdet. Im Sport Doping nicht nur verboten, weil es den Wettbewerb verzerrt (das könnte man ändern, indem man es für alle zulässt), sondern auch, weil es zugunsten kurzfristiger Erfolge die Gesundheit zerstört. Im Strategischen Management wird das Interesse an der Reproduktion der Handlungsvoraussetzungen in engerer Form formuliert: als Ziel des *sustained competitive advantage*. Trotz Wettbewerbs und seiner Verallgemeinerungsfunktion effizienter Lösungen soll Strategie dafür sorgen, daß der eigene Vorteil eben nicht verallgemeinert, nicht einfach kopiert werden kann, damit darauf beruhende „supranormale“ Renditen auf längere Sicht erhalten bleiben.

Warum *polychrom*? In Abgrenzung zur „grünen“ Nachhaltigkeit schlagen wir zur Bezeichnung der humanen, sozialen und symbolischen Dimensionen andere Farbcodes vor: *Rote Nachhaltigkeit* steht für die sozialökonomische Dimension (z.B. Kriterien für die Nachhaltigkeit der Arbeitsbedingungen in Kategorien von Ressourcenerhaltung und –förderung: Gesundheitsförderlichkeit, Qualifikationserhalt, Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung, Vereinbarkeit von Arbeit und Familie, Work-Life-Balance, etc.). *Gelbe Nachhaltigkeit* für Aspekte kulturell-institutioneller Ressourcen (auf der Ebene von Unternehmen z.B. die Qualität der trust relations in den Industriellen Beziehungen (Grad der Beteiligung, des Interessenausgleichs u.ä.). *Violette Nachhaltigkeit* beschreibt Aspekte sozialkultureller Integration bzw. Desintegration (auf der Unternehmensebene z.B. Maßen wie die Lohnspreizung, die Chancengleichheit und Integration gesellschaftlicher Gruppen, oder sie die Corporate Social Responsibility im Umgang mit externen sozialen Ressourcen). Solche Kriterien werden auch auf der Makroebene formuliert, z.B. von der OECD oder der Weltbank.

Der Grundgedanke ist, zu ermitteln, inwieweit die – hier nun konkreten einzelnen – Ressourcen im Handeln *erhalten, erweitert oder vernutzt* werden (vgl. *Abb. 4*). Dazu werden betriebliche Nutzungsweisen der jeweils interessierenden Ressourcen (z.B. Qualifikation, Commitment) operational erfaßt und deren Veränderungen zwischen zwei oder mehr Zeitpunkten *bilanziert*. Darin steckt ein Kreislaufmodell, dem die Unterscheidung von *Ressourcen und Gebrauch* zugrunde liegt. Das bloße Vorhandensein einer Ressource sagt nichts über den Erfolg eines individuellen Handelns oder einer Unternehmensstrategie aus. Aus Wissen an sich folgt nichts, und auch finanzielles Kapital kann man bekanntlich ineffektiv einsetzen. Zwei weitere analytische Dimensionen kommen dabei zur Geltung: *Nebenfolgen* und *Einbettung* (vgl. *Abb. 5*).

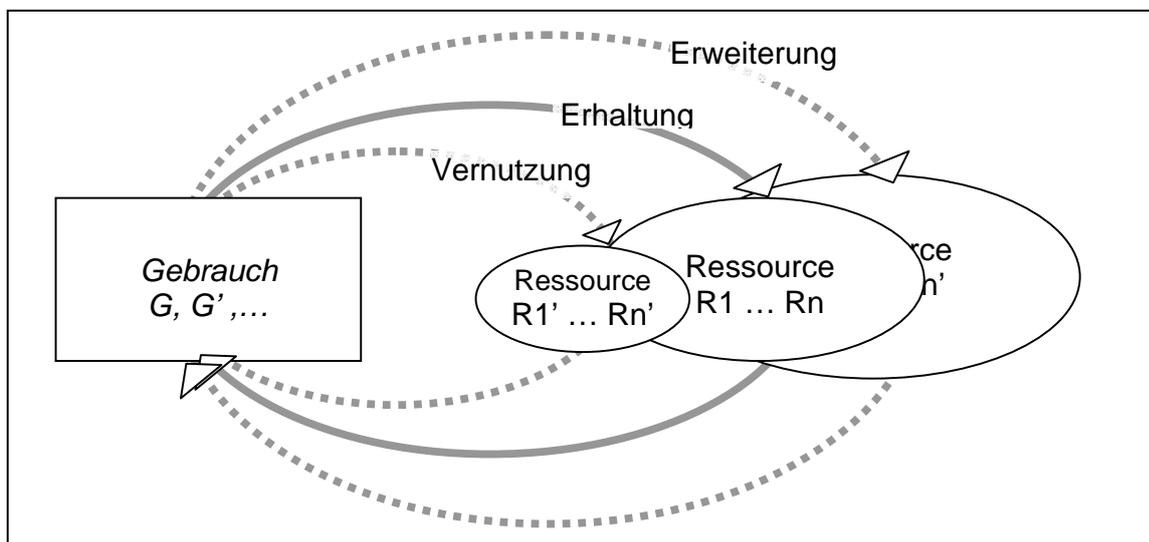


Abbildung 4: Kreislaufmodell der (nachhaltigen) Ressourcennutzung

*Nebenfolgen* sind eine fundamentale Kategorie entwickelter Handlungs- und Sozialtheorien. Sie bezeichnen nichtintendierte Folgen des (intentionalen, zweckrationalen) Handelns. Ein gutes Beispiel in unserem Kontext ist die Verdrängung intrinsischer Motivation durch neue Anreizsysteme, etwa im Bereich der „Wissensarbeit“ (vgl. z.B. Osterloh, Frey 2000); in diesem Fall eine Nebenfolge für Ressourcen, die man dem Oberbegriff „Humankapital“ zurechnen kann. Die

Wirtschaftswissenschaften kennen Dergleichen praktisch nur als *externe Effekte*. Solche betreffen eine alte Frage der Moralphilosophie und der Ökonomik. Unter Einsparung vieler „klassischer“ Gedanken von Adam Smith (1776/1997), der beides verbinden wollte, arbeitet die neoklassische Argumentation mit der Unterstellung, die externen Effekte des unbehinderten einzelwirtschaftlichen Kalküls seien in der Gesamtbilanz *stets positiv*.<sup>17</sup>

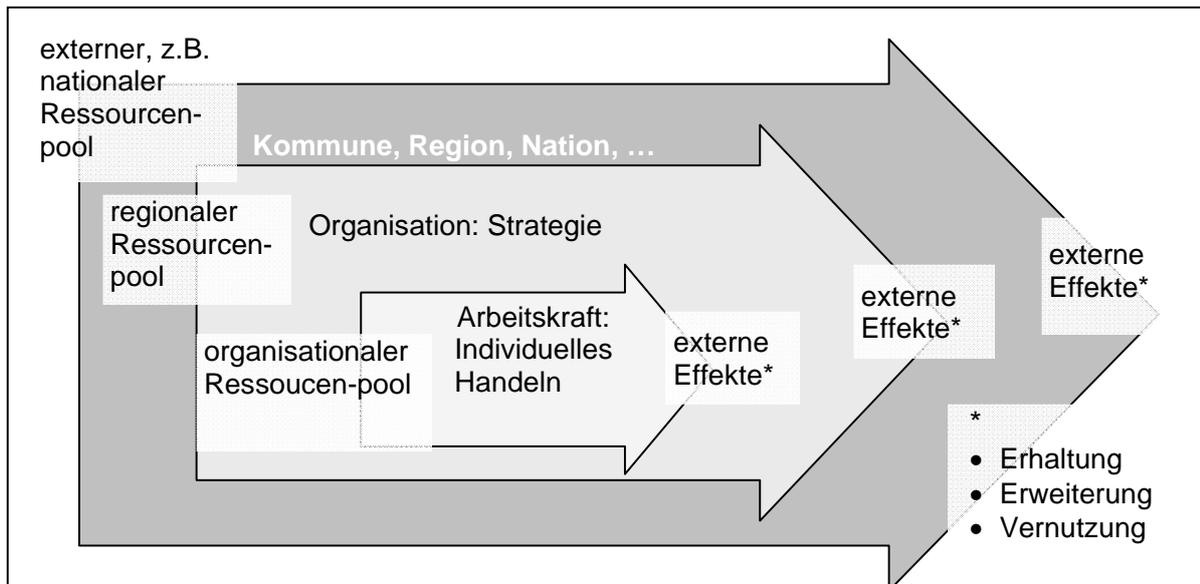


Abbildung 5: Ebenen- und Konfliktmodell der Nachhaltigkeit

Das verweist auf den Begriff der *Einbettung*, zu dem wir unten nochmals kommen. Nebenfolgen können die eigenen Handlungsbedingungen treffen, oder eben die anderer Akteure; im letzteren Falle handelt es sich um externe Effekte, die positiv und negativ sein können. Hierauf baut die PoP bzw. ihre *polychrome Nachhaltigkeitsanalyse* (PNA) eine komplexe Analytik in drei Schritten auf mehreren Ebenen (intern/extern, vgl. Abb. 5), deren Beschreibungsmöglichkeiten einen eigenen Beitrag füllen würden. Nehmen wir besser ein einfaches Beispiel, dessen Nebenfolgen sich alle auf der externen Ebene abspielen.

„Unter dem Motto ‚Jede Woche eine neue Welt‘ wirbt Tchibo für seine Produkte. Damit es nicht jede Woche Proteste wegen deren Herstellung gibt, will Tchibo die Sozialstandards seiner Zulieferer verbessern. Fachlich unterstützt wird das Unternehmen dabei von der GTZ. Neu an dem Ansatz ist, dass er nicht auf Kontrolle, sondern auf Dialog setzt.“ (Umweltdialog 1/2008).<sup>18</sup> Das Unternehmen versucht, strategisch seine Reputation zu verbessern, um damit für neue Käufer attraktiv zu sein oder gegenüber Wettbewerbern, die aufgrund eines Wandels im Käuferverhalten Ähnliches versuchen, seine Marktanteile zu halten. Damit aber steht das Unternehmen unter verschärfter Beobachtung der Öffentlichkeit, welche über die Glaubwürdigkeit der Marketingstrategie

<sup>17</sup> Zu den Kritikern dieser Sichtweise gehörte unter anderen William Kapp (1950/1958), der mit seinem Werk „The social cost of private enterprise“ zu einem wesentlichen Impulsgeber ökologischen Denkens wurde.

<sup>18</sup> Auslöser war u.a. eine Kampagne der NGO „Clean Clothes“, die 2005 auf massive Menschenrechtsverletzungen bei Zulieferern in Bangladesh hingewiesen hatte; vgl. [http://www.umweltdialog.de/umweltdialog/csr\\_news/2008-06-02\\_Tchibo\\_verbessert\\_seine\\_Sozialstandards.php](http://www.umweltdialog.de/umweltdialog/csr_news/2008-06-02_Tchibo_verbessert_seine_Sozialstandards.php) sowie <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,560653,00.html>

u.a. über Non-Governmental Organizations (NGOs) und die noch funktionierenden journalistischen Medien informiert wird. Es ist sukzessive gezwungen, selbst in die Analyse der Produktionsmethoden seiner Lieferanten zu investieren oder hierfür NGOs zu beauftragen (Gütesiegel etc.). Das heißt, es muß zunächst finanzielles Kapital in symbolisches konvertieren. Kommt es zu Verstößen, wie jüngst bei der Aufdeckung von Kinderarbeit in Lateinamerika,<sup>19</sup> so wird nicht nur der Ruf der Kampagne „nachhaltig“ zerstört (und damit auch die Rentabilität der Investitionen), sondern auch der des Unternehmens insgesamt nimmt Schaden. Es wird z.B. weniger attraktiv für gute Absolventen von Hochschulen, u.a. aufgrund eines Mechanismus immaterieller Kapitalien, der nicht nur für jene Ressourcen gilt, für die er formuliert wurde: Vertrauen wächst stetig – und verfällt katastrophal. Es ist die Variante einer Volksweisheit ‚Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht‘. Selbst wenn im genannten Fall das Unternehmen unwissentlich gehandelt haben sollte, indem es seine Analyse der Lieferanten nicht sorgfältig genug durchführte.

Die PNA würde hier also, sofern bereits am Beginn des Prozesses eingesetzt, zunächst einen Wert für den initialen Bestand der Ressource Reputation erheben, die finanziellen Aufwendungen für die Maßnahme ermitteln, deren Einfluß auf die Reputation sowie ggf. klassische Finanzkennziffern, und das in bestimmten Zeiträumen wiederholen. In diesen werden sich dann in der Regel auch ungeplante Ereignisse abgespielt haben, und es werden Nebenfolgen eingetreten sein. Welche erhebungstechnischen und interpretativen Probleme sich dabei ergeben, dürfte erkennbar sein. Es sind freilich keine anderen wie bei jedem anderen modernen Verfahren des strategischen Controllings.

### 4.3 Regeln

Ein Grund, warum man mit Anthony Giddens Strukturierungstheorie nicht recht weiterkommt, will man konkrete empirische Unternehmensstudien mit ihr durchführen, ist die „Problemlösbarkeit“, mit der Giddens (1988) die Unterscheidung von Regeln und Ressourcen behandelt. Sind Routinen nun Ressourcen, weil man mit ihnen als Mittel etwas erreichen kann? Oder sind sie, ganz im Sinne des Institutionenbegriffs moderner Institutionentheorien (einschließlich der NIO) Regeln, weil ihr „institutioneller“ Charakter gerade in der Wiederholung, ihrer Regelmäßigkeit liegt? Mit dieser Frage hält sich Giddens nicht auf, hier den Positivisten viel näher als allen Konstruktivisten, die das Ergebnis von Unterscheidungen nicht für die Dinge selbst halten. Die Unterscheidung ist *beobachterabhängig*.

Aus der Sicht des neoklassisch-rationalistischen Paradigmas haben Brennan und Buchanan (1985/1993) die Entstehung von Regeln gesellschaftstheoretisch behandelt – mit Blick auf Politik und Wirtschaft. Für eine sozioökonomische Begründung von Unternehmenstheorie(n) nur verwendbar als Anregung für genuine Theorieentwicklung auf eigenem Territorium. Vergleichbare Arbeiten zur Unternehmensebene hat die Neue Institutionenökonomik vorgelegt. Alternativen zu diesen rationalistischen Ansätzen, wie die Dynamic Capability View, sind bislang nicht konsistent sozioökonomisch begründet (vgl. 4.4).

Unsere eigenen Arbeiten hierzu beschränken sich bislang auf die Frage der Veränderung und Veränderbarkeit von Regeln. Sie behandeln nicht ihr erstmaliges Zustandekommen. Unser theoretischer Ansatz der *Institutionellen Reflexivität* (z.B. Moldaschl 2006) entstand in der kritischen Auseinandersetzung mit Modernisierungstheorien, Theorien der Unternehmung und des Organi-

---

<sup>19</sup> vgl. [http://www.wdr.de/tv/markt/sendungsbeitraege/2011/0110/02\\_tchibocheck.jsp](http://www.wdr.de/tv/markt/sendungsbeitraege/2011/0110/02_tchibocheck.jsp)

sationslernens. Er thematisiert *Innovationsfähigkeit* und geht dabei – ähnlich wie das Konzept der *Ambidexterity* (March 1991; Tushman, O'Reilly 1996; Güttel 2009) vom *Basisdilemma* des Organisierens aus. Es besteht darin, einen Kern von Routinen aufrechterhalten zu müssen, um Effizienz zu gewährleisten, diese Routinen aber im Wettbewerb des öfteren (in manchen Branchen ständig) modifizieren zu müssen.

Aus der Sicht dieses Ansatzes wird das, was die Competence-based View (Teece et al. 1997) mit ihrem Konzept der *Dynamic capabilities* als Lösung anbietet, zur bloß begrifflichen Scheinlösung. Sie bestimmen diese *Wandlungsfähigkeit* als "the firm's ability to integrate, build, and re-configure internal and external competencies to address rapidly changing environments" (ebd.: 516). Nicht mehr spezifische Kompetenzen (Routinen), die ohnehin schnell veralten, sondern eine Art *Metakompetenz* soll den sustained competitive advantage sichern: eine Fähigkeit, kompetent zu sein oder zu bleiben, d.h. sich zu wandeln (Metaroutine). Also eine Universalfähigkeit, oder Fähigkeit zur Entwicklung von Universalfähigkeiten (Kompetenzfähigkeit, Fähigkeitskompetenz?). Das hört sich offenbar für viele plausibel an und ist daher weithin akzeptiert. Das Problem erkennt man, wenn man es zuspitzt: Hier muß man nichts mehr wissen und können, sondern nur noch wissen, wo man Wissen findet und wie man lernt. Diese „Lösung“ suggeriert, das Dilemma sei lösbar. Im Straßen- oder Luftverkehr etwa möchte man solcherart qualifizierten Leuten lieber nicht begegnen.

Was ist unsere Alternative? Und warum *Reflexivität*? Der in Modernisierungs- und Erkenntnistheorie verankerte Begriff vermag die Organisation von Lernprozessen sowie deren Grenzen zu fassen. Ich betone letzteres, um ihn nicht der Trivialdeutung angewandter *Reflexion* zu überlassen. Reflexivität in bedeutet in handlungsorientierter Betrachtung: *bewusste Kontrolle* und Verarbeitung von Handlungsfolgen, und damit auch ein Bewußtsein von bzw. Aufmerksamkeit für Nebenfolgen. Das ermöglicht ein „reflexive monitoring“ des eigenen Handelns nach dem Prinzip des „methodischen Zweifels“. Organisationen innovationsfähiger zu machen besteht demnach darin, Institutionen zu schaffen, Entscheidungen zu evaluieren, zu kritisieren und sie ggf. zu modifizieren. Dieser aufklärungsoptimistischen Lesart steht eine aufklärungsskeptische gegenüber, wie sie besonders Ulrich Beck (z.B. Beck, Bonß 2001) in die These des „Überhandnehmens der Nebenfolgen“ gegossen hatte. Gemeint ist hier mit Reflexivität die *Rückwirkung* von Aktionen *auf sich selbst*, ohne daß diese von den Handelnden unbedingt wahrgenommen und verstanden würden. Der Überhang unbeabsichtigter Effekte vernunftgesteuerter Wirklichkeitsintervention nimmt mit der Interdependenz gesellschaftlicher Aktivitäten zu – eine systemische bzw. systemtheoretische Lesart von Reflexivität (eigentlich: Rekursivität, *Selbstbezüglichkeit*).

Einer der Punkte, an denen die beiden Lesarten zusammenkommen, ist die Einsicht, daß mehr Wissen auch zu mehr Ungewissheit führt. Das Konzept der Institutionellen Reflexivität soll die divergierenden Momente von Reflexivität – Selbstbezüglichkeit (Abschottung) und Selbstaufklärung – operational fassen.

#### *Analyse institutioneller Reflexivität*

Wie kann man nun den Grad der Veränderungsfähigkeit und -abneigung von Organisationen empirisch erfassen und normativ bewerten? Die Grundidee unserer Konzeption ist es, dies anhand *institutionalisierten Verfahren* (Metaregeln) zu tun, welche die Überprüfung und ggf. Revision einmal etablierter Regeln und Praktiken wahrscheinlicher sowie ein „lock-in“ unwahrschein-

licher machen. Solche Einrichtungen bezeichnen wir als *institutionelle Reflexivität*. Diese wiederum kann man als einen Modus der Kompetenzentwicklung von Organisationen verstehen (vgl. Manger, Moldaschl 2010). Das Vorgehen beinhaltet drei Analyseschritte.

Im *ersten Schritt* wird ermittelt, *welche potenziell reflexiven Verfahren vorhanden sind*. Dies erfolgt anhand von fünf Kriterien, die aus Modernisierungs- und Selbstorganisationstheorien hergeleitet sind. Sie erfassen Einrichtungen der Selbstbeobachtung und Folgenevaluierung. Sie stellen fest, inwieweit in einer Organisation überhaupt Institutionen (Regeln, Methoden, Verfahren) *vorhanden* sind, welche die Wahrscheinlichkeit der Revision bzw. Innovation bestehender Sichtweisen und Praktiken steigern können. Ob und ggf. wie sie das tun, wird erst im nächsten Schritt beurteilt. Ich umreiße sie kurz und nenne jeweils beispielhaft einige typische Verfahren der Unternehmenspraxis (s. *Tabelle 3*).

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

*Tabelle 3: Messung institutioneller Reflexivität, 1. Schritt: Erfassen*

Im zweiten Schritt (vgl. *Tabelle 4*) wird analysiert, wie die Verfahren gestaltet und eingesetzt. Hier geht es im Wesentlichen um das grundlegende Verständnis der formalen Verfahren, ihren *Sinn*, das Sensemaking der darüber entscheidenden Akteure sowie der betrieblichen Kultur, in die sie dabei eingebettet sind. *Keine Ressourcenbestand und kein Verfahren kann unmittelbar auf seine „Effekte“ hin untersucht werden*, wie das der klassische Wenn-Dann-Empirismus unterstellt. Ohne das Verständnis, die interpretativen Leistungen der Implementierer, Anwender und Betroffenen solcher Vorgehensregeln, ohne eine Analyse der Sinnggebung - einschließlich aller Verdrehungen und Verballhornungen des vielleicht (gut) gemeinten Sinns, der von bestimmten Akteuren zugeschriebenen „Funktionen“ eines Verfahrens, kann keine „Auswirkung“ gemessen werden. Und wer es dennoch mißt, mißt Mist (vgl. 4.4).

In einem *dritten*, hier nicht eigens aufgeführten Schritt wird analysiert, wieviel Regelinnovation ein Unternehmen überhaupt benötigt. Es geht eben nicht, wie bei so vielen Managementkonzepten, um die vorsystemische Idee, je mehr von diesem oder jenem, desto besser. Es geht um *Kontextangemessenheit*, um *Situierung*. Warum etwa sollte man die Müllabfuhr vorrangig daran messen, was sie für ihre eigene Innovationsfähigkeit tut? Bei aller Beschleunigung in Technologieentwicklung, Wissensproduktion und Globalisierung: Unternehmen verkaufen nicht Veränderungsvermögen (vielleicht mit Ausnahme einiger Berater, und die verkaufen nur das Versprechen), sondern immer noch Produkte und Dienstleistungen.

Kriterium	Operationalisierung	Datentyp
Zahl der Kanäle für Rückkopplungen und Grad der Kopplung	Wie viele externe Referenzen (z.B. Berater, Wissenschaftler, Kritiker) bzw. Verfahren (z.B. Benchmarking, Ranking) werden wie regelmäßig genutzt?	quantitativ
Reichweite des Einbezugs von Fernwirkungen	Welche Akteure und Systeme werden hinsichtlich welcher Folgen in welchem räumlichen und zeitlichen Horizont in das Monitoring einbezogen?	quantitativ & qualitativ
Möglichkeit der Kriterien- und Zielrevision	Inwieweit sind diese in den Selbstbewertungen prinzipiell vorgesehen und zulässig? Welche Maßstäbe und Ziele stehen zur Prüfung, welche werden tabuisiert?	qualitativ
Grad der Anwendung bzw. Aussetzung reflexiver Verfahren	Hat die Anwendung eines Verfahrens überhaupt Konsequenzen? Falls ja, welchen Stellenwert hat es im Entscheidungsprozeß? Werden Bereiche und Fälle der Aussetzung begründet/diskutiert?	quantitativ & qualitativ
Selbstanwendung	Inwieweit wird das jeweilige Prüfverfahren selbst zum Gegenstand der Prüfung? In welchem Umfang werden gescheiterte Maßnahmen verarbeitet oder verdrängt?	qualitativ

Tabelle 4: Messung institutioneller Reflexivität, 2. Schritt: Bewerten

Man kann mit dem skizzierten Verfahren also *empirische Untersuchungen* durchführen (eine Welle schließen wir derzeit ab)<sup>20</sup>, ohne die ganze ETU. Wie der Potentialansatz kann auch dieser mit seinem Analyseverfahren für sich angewandt werden. Man kann damit ferner auf dem Wissens- und Beratungsmarkt angebotene *Management-Tools* auf ihre immanente Logik hin untersuchen. Inwiefern werden z.B. Wissensbilanzierung oder Bildungscontrolling (vgl. dazu Moldaschl 2010d) primär als „objektive Messinstrumente“ entwickelt und dargeboten, oder als Reflexionsverfahren, deren Einführung und Anwendung insbesondere der kritischen Betrachtung eigener Praktiken der Wissensteilung und Weiterbildung dienen soll? Damit lassen sich z.B. Auswahl- und Kombinationsempfehlungen erarbeiten. Auch im Beratungskontext kann man das Verfahren anwenden, um Beratungsansätze und -praktiken damit zu analysieren.<sup>21</sup> Oder um Organisationen bei ihren Veränderungsprojekten zu begleiten und zu beraten. Das verbindet

<sup>20</sup> vgl. unsere Projektseite [www.reflexivitaet.de](http://www.reflexivitaet.de)

<sup>21</sup> vgl. dazu die Homepage eines unserer Beratungsforschungsprojekte, mit konzeptionellen und empirischen Texten zum download: [www.obie-beratungsforschung.de](http://www.obie-beratungsforschung.de).

sich mit unserem Ansatz der *Reflexiven Beratung*, der die Förderung von Lernfähigkeit (Prozeßberatung) und Wissenstransfer (Expertenberatung) nicht als Gegensatz akzeptiert.

#### 4.4 Sinn

Im Dach unseres Hauses residiert selbstverständlich der Geist, der Geist des Hauses. Er sorgt für den Sinn, die Sinnggebung, die Interpretation der Regeln und Ressourcen, ihrer möglichen und unmöglichen Kombinationen, ihrer Natur und ihres Werts. Im Guten wie im Schlechten. Eine durch und durch auf Zahlenglauben aufgebaute Unternehmenskultur wird, so war das Argument im vorigen Abschnitt, in Verfahren wie etwa der Balanced Scorecard nur eine Möglichkeit sehen, den Zahlenraum auszuweiten - sachlich und auch zeitlich, in die Zukunft. Ein Mittelständler, der sich von Konkurrenten umstellt sieht, die nur auf ein Abgreifen seines prozeßspezifischen Know Hows lauern, wird in Ideen und Vorgehensweisen der Open Innovation, der kooperativen Produktentwicklung und generell des Netzwerkmanagements vor allem schwer kalkulierbare Risiken erkennen; diese Erfahrung machen wir häufig in unseren Netzwerkprojekten. Wenn das für den Mittelständler als Eigentümerunternehmer gilt, nicht aber für seinen Entwicklungschef oder eine der Managementfraktionen, so hilft die Analyse der Sinnebene oft nicht mehr weiter. Dann muß man auf die Macht- und Ressourcenebene wechseln.

Der Sinn residiert nicht allein im Hause - das Haus residiert auch im Sinn. Er ist ebensowenig frei schwebend wie die Kognition des Individuums (dessen Mechanismen die Kognitionspsychologie herauszufinden glaubt). Das Unternehmen ist eingebettet in Kultur: es importiert sie laufend mit Personen, dem Recht, den externen Erwartungen. Es ist der Kern des sozioökonomischen Denkens, daß das Unternehmen und alles im Unternehmen *eingebettet* ist: Regeln, Ressourcen und auch die Sinnggebung. Eine der simpelsten Form, in der diese Einsicht in die Managementwissenschaften einsickerte, waren die Untersuchungen Hofstedes (z.B. 1980) Studien zu regionalen und nationalen Unterschieden in den vorherrschenden sozialen Einstellungen - etwa bezogen auf Herrschaft und Gehorsam (Autoritarismus/Egalitarismus) oder die Geschlechterrollen. Solche Erkenntnisse werden gerne abgespalten in einem eigenen Fach, etwa dem *intercultural management*, womit man an anderer Stelle ungestört mit kontextfreier J-Desto-Forschung fortfahren kann (je größer das Gruppencommitment, desto größer die Gruppenleistung, etc.).

Eine Theorie der Unternehmung kann und braucht das nicht alles modellieren zu können - es ist unmöglich. Sie muß nur „Schnittstellen“ haben, an denen sie ihre eigenen Grenzen erkennt und Importbedarf formuliert (make or buy). Eine paradigmatisch explizit fundierte TdU wird dabei nicht wahllos alles aufgreifen und ad hoc „einbauen“, was kulturelle Phänomene und Blindheiten erklärt, sondern wird dabei selektiv vorgehen. Der soziologische Neoinstitutionalismus beispielsweise ist aus der Sicht der ETU als Organisationstheorie durchaus anschlussfähig, wenn er die Rolle von normativen Erwartungen der Umwelt und Konformität der Akteure in Entscheidungsprozessen gegen die Überschätzung des ökonomischen Kalküls hervorhebt. Eine ETU, die sich für die Koevolution von Unternehmen und „Umwelt“ interessiert, wird sich aber kaum damit zufrieden geben, wenn die bemühte Theorie die Entstehung und den Wandel dieser externen Erwartungen sowie den Grad der Konformitätsneigung von Unternehmensmitgliedern nicht mit erklären kann; oder dies nicht einmal beabsichtigt.

Für eine „verstehende“ Sozialwissenschaft im Sinne Max Webers (1922/1972) können Ressourcen und Regeln nicht einfach „Effekte“ haben. Sie müssen von Handelnden in ihren „Anbietungen“ (Gibson 1979) wahrgenommen, interpretiert, auf ihren eigenen Sinnkontext (Interessen, Erfahrungen, Einbindungen) sowie den weiteren Handlungskontext (Anforderungen, Ziele, Bedingungen) bezogen werden. Es muß ihnen *Sinn zugewiesen* werden. Ein irgendwo herumliegender Stein ist für die meisten Akteure ein stummes, „sinnloses“ Objekt; zu einem gegen Besatzung Aufbegehrenden oder einem Geologen hingegen „spricht“ der Stein. Dieses *relationale Prinzip* liegt auch unserer Ressourcendefinition zugrunde: alles kann zur Ressource werden, durch ein Interesse, eine Sinnggebung. Es ist nicht durch Listen von Objekteigenschaften vorab definierbar. Aus diesem Grund ist selektive *Wahrnehmung* keine „Verzerrung“, sondern die Existenzweise der Wahrnehmung. Aus der Totalität des Sichtbaren, aus der unendlichen Zahl von Wahrnehmungsangeboten müssen Handelnde das für sie *Bedeutsame* filtern. Kurz: Sehen ist nicht Wahrnehmen. So ist das auch im Innovationsprozeß: hinterher wundern sich immer alle Konkurrenten, warum sie anders als der Pionier das Offensichtliche, die Anbietung einer „neuen Kombination“, nicht „gesehen“ haben.

Grundlegend für jede Sozialtheorie, die sich mit Reflexivität befasst, ist die *Selbstanwendung*. Deshalb ist das Wissen über die eigenen Prämissen, das eigene Paradigma, für eine reflexive Sozialforschung so essenziell. Deshalb auch der in 4.1. nur zart angedeutete Explikationsaufwand hinsichtlich der Basisannahmen der ETU. Selbstanwendung bedeutet unter anderem, daß die Theorie im Gegenstand vorkommt, wie etwa in der „Verwendungsforschung“, welche Spuren und Verwendungen des in die Praxis einsickernden wissenschaftlichen Wissens nachgeht (vgl. z.B. Beck, Bonß 1989). Oder daß die Rolle der „selektiven Wahrnehmung“ auf der Ebene der wissenschaftlichen Praxis und der von ihr beobachteten Praxis gleichermaßen untersucht wird. Das wiederum impliziert eine Basisunterscheidung auf beiden Ebenen, die ich oben mit Blick auf die Wissenschaft selbst als „Theorie“ und „Paradigma“ bezeichnet habe. In ihrem organisationstheoretischen Ansatz zur Beschreibung betrieblicher Lernpraxis haben Argyris und Schön (1978) dafür die Begriffe *espoused theory* und *theory-in-use* gewählt. Letztere beschreibt die dem Bewusstsein der Handelnden nicht direkt zugänglichen Deutungsmuster, in die deshalb Erfahrungen auch weniger leicht integrierbar sind als in explizite Selbstbeschreibungen. Kirsch u.a. (1998ff) schlagen eine Analytik vor, welche mit den Kategorien *Identität* und *Image* Ähnliches adressiert und mit der Kategorie *Feld* zudem das Verhältnis von innen und außen anspricht (z.B. Differenz oder Konformität der Unternehmensidentität mit den kulturellen *Umfeld*). Sie ist sehr kommensurabel mit unserem Zugang.

Bislang hat unsere ETU im Hinblick auf ihren Gegenstand, die Unternehmung, nur ein eigenes „Modul“ der Sinnanalyse entwickelt. Ich nenne es *Depistemologie* (z.B. *Moldaschl 2010a*)<sup>22</sup>. Es entstand im Bemühen, das in eigenen Forschungsprojekten sowie von anderen Forschergruppen zusammengetragene Wissen über *Erfahrungsresistenz* zu systematisieren und theoretisch zu integrieren. Es geht hierbei um Erklärungen für die Beobachtung, daß Unternehmen aus vielen ihrer Fehlschläge eben *nicht* lernen und dieselben Fehler immer wieder machen. Aus der Sicht dieser „Erkenntnisabweisungstheorie“ erscheint die Beschreibung des Organisationslernens bei Argyris und Schön (1978, 1998) noch zu optimistisch. Die beiden Autoren erläutern

---

<sup>22</sup> Literaturangaben und downloads hierzu finden sich unter [http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl9/forschung/fprojekte/reflex/ergebnisse/paper\\_publicationen.php](http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl9/forschung/fprojekte/reflex/ergebnisse/paper_publicationen.php)

durchaus „defensive Mechanismen“, die erklären können, warum Handelnde problematische Erfahrungen nicht auf ihre Sinnggebung anrechnen, doch sie beschränken sich auf „psychologische“ Erklärungen. Diese unterscheiden z.B. sehr von jenen des mikropolitischen Ansatzes, der in der Regel rationalistisch argumentiert und stets eine Interessengruppe findet, die ein Interesse daran hat, die Aufklärung von Fehlern oder Scheitern zu verhindern.

Die Analyse von Prozessen der Sinnggebung – *sensemaking* bei Weick, *Signifikation* bei Giddens, ist eine Option der ETU, die für sich genommen nur in Ausnahmefällen sinnvoll erscheint. Ähnlich, wie die Kompositionsweise eines Komponisten ohne Anhören seiner Musik zu analysieren. Der Gebrauch von Ressourcen in der Potentialorientierten Perspektive und die Regelproduktion im Reflexivitätsansatz können grundsätzlich nicht ohne eine Analyse der Sinnggebung funktionieren. Es würde etwas herauskommen wie im obigen Fußball-Beispiel.

## 5 Kreativität statt Gewißheit

Texte wie dieser enden gerne mit einer der drei folgenden Optionen (oder einer Mischung): Einer Zusammenfassung der Kernaussagen, die durch diesen Vorgang gerne übervereinfacht und damit falsch werden; einer Entschuldigung, daß noch so vieles ungesagt, ja unentwickelt sei, das Ding aber großes Potential habe; oder einem ungeduldigen Ausblick auf all die schöne empirische Forschung, die man damit machen kann oder will. Alle drei finde ich mäßig attraktiv, und die erste habe ich schon eingangs (sowie bezogen auf das Kompetenzmodell zu Beginn von Abschnitt 4) zu erfüllen versucht. Dennoch hält der Kasten am Ende dieses Abschnitts einige Aussagen fest. Spannender finde ich, über einige Fragen nachzudenken, die in in vorliegenden Ansätzen entweder nicht gestellt und diskutiert werden, oder in den besten von ihnen als drängende, ungelöste Probleme erkannt werden. Ich möchte hier nur drei nennen.

Das erste ist wieder eine Art Selbstanwendung kompetenztheoretischer Fragen. Sehr schön formuliert findet man sie bei Niklas Luhmann (1993) in seiner Abschiedsvorlesung: Wie verleiht man Theorien *Paradoxiefähigkeit*, also die Fähigkeit, allgegenwärtige Paradoxien zu erklären, ohne Qualitätskriterien wie Zirkelschlussfreiheit und Widerspruchsfreiheit zu verletzen? Oder muß man sie möglicherweise verletzen? Hat etwa das erwähnte Konzept der Ambidextrie eine solche Fähigkeit?

Das leitet zur zweiten, methodologischen Frage über. In den Wissenschaften sind bzw. werden Theorien nur dann als solche anerkannt, wenn sie empirisch überprüfbar sind. Der *Methodenstreit* darüber, wie überprüft werden soll und was dabei als wissenschaftlich gelten kann, ist allerdings selbst so alt wie die neuzeitlichen Wissenschaften: ein rekursives Problem. Gerade unter den „high rated“ Journals dominieren heute jene, in die man anders als mit statistischen Daten nicht hineinkommt: das maßgebliche Kriterium für die Wissenschaftlichkeit einer Forschungsarbeit, gleich, wie blass der dahinter stehende Gedanke sein mag. Kann man Webers Modernisierungs- und Bürokratietheorie so überprüfen? Gilt sie, weil sie in diesem Sinne als überprüft gilt? Hat irgendjemand einen Hypothesentest mit der Systemtheorie vorgenommen? Was ist nach Kuhn, Lakatos u.a. theoretisch vom geltenden Normativ der Falsifizierbarkeit, das der positivistischen normal science praktisch ohnehin nur als Firmenschild dient, übrig geblieben? Die Kernfrage ist: Welche Bewährungskriterien haben komplexitätstheoretische, kulturhistorische, subjekttheoretische Theorietraditionen, die eine Überprüfbarkeit von Kausalannahmen

in ihrem Feld grundsätzlich nur für Sonderfälle halten (vgl. Whitley 2003)? Wie gehen sie mit Widersprüchen zwischen Kernkriterien der Wissenschaftlichkeit um, etwa der Sparsamkeit der Annahmen ihrer Theorie (Occams Razor) versus Erklärungswert? Vielleicht gibt es mindestens ein weiteres Qualitätskriterium für Theorien. Man könnte es in der *Integrationsleistung* oder *Orientierungsleistung* suchen, ihrem epistemischen Potential. Kann sie plausible Deutungen für viele Phänomene in einem weiten Bereich sozialer Praxis (hier Unternehmen) liefern, also diesen Sinn zuweisen, zugewiesenen in Frage stellen, Selbstverständliches entschern? Oder noch kürzer: fördert die Theorie die Kreativität ihrer Anwender?

Auch das eine Selbstanwendung. Eine evolutorische Theorie will ja letztlich erklären, woher Wachstum, Innovation und Wandel herkommen - und räumt menschlicher Kreativität dabei hohen Stellenwert ein. Das verweist auf die dritte Frage. Sie betrifft das Selbstverständnis der Managementwissenschaften und auch die Frage, was dieser Band seinen Lesern bieten will. Jürgen Mittelstraß (2001) hat es als Spannungs- und Bedingungsverhältnis von *Verfügungs- und Orientierungswissen* gefaßt. Einer der oben formulierten Einwände gegen die Capability View(s) war, daß sie maßgeblich der *Verfügungsperspektive* verhaftet sind; und daß sie – ein Paradoxon im obigen Sinne – in ihrem Bestreben, dem Management Verfügungswissen zu liefern, den politischen Charakter der Unternehmung sowie das daraus resultierende Managementproblem mißverstehen, womit sie den Adressaten wenig Hilfreiches anbieten können. Verfügungswissen wird durch Orientierungswissen gezügelt. Verfügungswissen ohne Orientierungswissen ist „blind“, Orientierungswissen ohne Verfügungswissen ist „leer“, wie es - in Anlehnung an Kant - Hans Mohr (1999) formulierte.

Natürlich muß ein theoretischer Ansatz auch auf der Ebene seiner praktischen Folgerungen und Verfahren Unterschiede machen. Er muß zu anderen Handlungsempfehlungen gelangen als die Ansätze, von denen er sich abgrenzt. Wenigstens apodiktisch habe ich einige dieser Folgerungen unten versammelt (Kasten 1). Systematisch sind sie an anderer Stelle auszuführen, ebenso wie die Befunde, die der Ansatz bei seiner empirischen Anwendung und Überprüfung generiert.

*Kasten 1: Welche praktischen Aussagen und Angebote macht die ETU?*

- Sie macht keine Gesetzesaussagen (wenn-dann, je-desto) und warnt vor solchen.
- Sie empfiehlt gegenüber der best practice-Orientierung die Orientierung an beobachtbaren good practices verschiedener Wettbewerber sowie Einzigartigkeit als eine Entwicklungsoption.
- Sie schlägt Institutionen bzw. Typen von Regeln vor, anhand derer Unternehmen ihre Strategiefähigkeit sowie ihre Innovationsfähigkeit erhalten, entwickeln und fördern können. Sie stellt ferner ein Verfahren zur Verfügung, mit dem die Ausprägung dieser Fähigkeiten er-



## Literatur

- Argyris, Ch.; Schön, D.A. (1978): *Organizational Learning*. Reading, Mass.: Addison Wesley.
- Argyris, C.; Schön, D.A. (1996). *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*. Reading, Mass.: Addison Wesley.
- Audretsch, D.B.; Feldman, M.P. (1996): R&D Spillovers and the Geography of Innovation and Production. *American Economic Review*, 86, pp. 630-640.
- Baritz, L. (1960): *The Servants of Power*, Middletown, Wesleyan University Press.
- Beck, U.; Bonß, W. (Hrsg.)(1989): *Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Beck, U.; Bonß, W. (Hrsg.) (2001): *Die Modernisierung der Moderne*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Beschorner, T.; Pfriem, R. (Hrsg.) (2000): *Evolutorische Ökonomik und Theorie der Unternehmung*. Marburg: Metropolis.
- Bounfour, A. (ed.) (2009): *Organisational Capital: Modelling, Measuring and Contextualising*. London: Routledge.
- Brennan, G; Buchanan, J.M. (1993): *Die Begründung von Regeln. Konstitutionelle Politische Ökonomie*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Cooke, P. (1997): *Institutional Reflexivity and the Rise of the Region State*. In: G. Benko; U.Strohmayer (eds.): *Space & Social Theory: Interpreting Modernity and Postmodernity*. London:Blackwell.
- Dosi, G., Marengo, L.; Fagiolo, G. (2004): *Learning in Evolutionary Environments*. In: K. Dopfer (Ed.): *Principles of Evolutionary Economics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Eisenhardt, K.M.; Martin, J.A. (2000): *Dynamic Capabilities: What are They?* *Strategic Management Journal* 21, pp. 1105-1121.
- Engeström, Y. (2005): *Developmental Work Research*. Berlin: Lehmanns.
- Etzkowitz, H.; Webster, A.; Healey, P. (1998): *Capitalizing Knowledge: New Intersections of Industry and Academia*. New York: State University of New York Press.
- Foss, N.J. (1994): *The Theory of the Firm: The Austrians as Precursors and Critics of Contemporary Theory*. *The Review of Austrian Economics* 7(1), pp. 31-65.
- Freeman, Ch. (1987): *Technology, Policy, and Economic Performance*. London, New York: Pinter.
- Freiling, J. (2004): *A Competence-based Theory of the Firm*. In: M. Moldaschl, (Ed.): *Beyond the Resource Based View*. *Management Review, Special Issue* 15 (1): 27-52.
- FUGO (Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation) (2004): *Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung*. Marburg: Metropolis.
- Gibson, E.J. (1969): *Principles of perceptual learning and development*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Giddens, A. (1988): *Die Konstitution der Gesellschaft*. Frankfurt/New York: Campus .
- Güttel, W.H. (2009): *Corporate Entrepreneurship und Dynamic Capabilities*. In: H. Frank (Hrsg.): *Corporate Entrepreneurship*. Wien: Facultas, S. 125-165.
- Hanusch, H.; Pyka, A. (2007): *Principles of Neo-Schumpeterian Economics*. *Cambridge J. of Economics*, 31, 275-289.
- Hodgson, G. (1993): *Economics and Evolution: Bringing Life Back into Economics*. Cambridge: Polity Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Kant, I. (1785): *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*. In: ders.: *Akademie-Ausgabe (Preußische Akademie der Wissenschaften), Werke Band IV*. Berlin: DeGruyter 1963, S. 385-463.
- Kapp, K.W. (1950): *The Social Costs of Private Enterprise*. Boston: Harvard University Press.
- Kirsch, W. (1997a): *Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung. Kapitel eines Theorieprojektes (2. erw. Aufl.)*, München: Verlag Barbara Kirsch.
- Kirsch, W. (1997b): *Kommunikatives Handeln, Autopoiesis, Rationalität. Kritische Aneignungen im Hinblick auf eine evolutionäre Organisationstheorie. (2. erw. Aufl.)*. München: Verlag Barbara Kirsch.

- Kirsch, W., Brunner, K.; Eckert, N.; Guggemos, W.C.; Weber, M. (1998): Evolutionäre Organisationstheorie I: Fortsetzung eines Projekts der Moderne mit anderen (postmodernen?) Mitteln. München: LMU, Seminar für Strategische Unternehmensführung (Ms.).
- Kirsch, W.; Seidl, D.; van Aaken, D. (2007): Betriebswirtschaftliche Forschung. Wissenschaftstheoretische Grundlagen und Anwendungsorientierung. Stuttgart: Schäffer-Pöschl.
- Kohlberg, L. (1981): Essays on Moral Development, Vol. I: The Philosophy of Moral Development. San Francisco, CA: Harper & Row
- Langlois, R.N. (2005): The Entrepreneurial Theory of the Firm and the Theory of the Entrepreneurial Firm. Economics Working Papers 2005-27R, [http://digitalcommons.uconn.edu/econ\\_wpapers/200527](http://digitalcommons.uconn.edu/econ_wpapers/200527) [4.6.2006]
- Lave, J.; Wenger, E. (1998). Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity: Cambridge University Press.
- Lewin, P.; Phelan, S.E. (2000): An Austrian Theory of the Firm. The Review of Austrian Economics 13(1), pp. 59-79.
- Luhmann, N. (1993): „Was ist der Fall“ und „Was steckt dahinter“. Die zwei Soziologien und die Gesellschaftstheorie. In: Z. für Soziologie, 22 (4), S. 245-260.
- Manger, D.; Moldaschl, M. (2010): Institutionelle Reflexivität als Modus der Kompetenzentwicklung von Organisationen. In: H. Jakobsen; B. Schallock (Hrsg.): Innovationsstrategien jenseits des traditionellen Managements. Stuttgart: Fraunhofer-Verlag, S. 282-291.
- March, J.G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. In: Organization Science, vol. 2, pp. 71-87.
- Mittelstraß, J. (2001): Wissen und Grenzen. Philosophische Studien. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Mohr, H. (1999): Wissen - Prinzip und Ressource. Berlin: Springer.
- Moldaschl, M. (2006): Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities. Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative. In: Managementforschung 16 (Management von Kompetenz), S. 1-36.
- Moldaschl, M. (2007a): Kompetenzvermögen und Untergangsfähigkeit. In: J. Freiling; H.G. Gemünden (Hrsg.): Dynamische Theorien der Kompetenzentstehung. Jahrbuch Strategisches Kompetenzmanagement, 1, S. 3-48.
- Moldaschl, M. (2007b) (Hrsg.): Immaterielle Ressourcen (2. Aufl.): München: Hampp.
- Moldaschl, M. (2009): Strategisches Management - Ansätze, blinde Flecken, Alternativen. In: U. Götze, R. Lang (Hrsg.): Strategisches Management. Wiesbaden: Gabler, S. 11-40.
- Moldaschl, M. (2010a): Das Elend des Kompetenzbegriffs. Kompetenzkonstrukte in der aktuellen Unternehmenstheorie. In: M. Stephan u.a. (Hrsg.): 25 Jahre ressourcen- und kompetenzorientierte Forschung. Wiesbaden: Gabler, S. 3-40.
- Moldaschl, M. (2010b): Das kulturhistorische Paradigma. Papers of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management, 10/2010, Chemnitz University of Technology. <http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl9/publikationen/lehrstuhlpapiere/>
- Moldaschl, M. (2010c): Betriebliche Wissensökonomie. Verfahren, Funktionen, Verirrungen. In: Moldaschl, M. Stehr, N. (Hrsg.): Wissensökonomie und Innovation. Marburg: Metropolis, S. 203-258.
- Moldaschl, M. (2010d): Reflexiver Theoriegebrauch. Zur Methodologie wissenschaftlichen Denkens. Papers & Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management, 12/2010, Chemnitz University of Technology. [http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl9/publikationen/lehrstuhl\\_papiere/](http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl9/publikationen/lehrstuhl_papiere/)
- Moldaschl, M. (2010e): Depistemologie des Organisationslernens. In: Ch. Heidsiek; J. Petersen, J. (Hrsg.): Organisationslernen im 21. Jahrhundert. Frankfurt/M.: Peter Lang, S. 89-100.
- Moldaschl, M.; Fischer, D. (2004): Beyond the Management View: Management Review 15(1), 122-151.
- Mulder, M. (1977). The Daily Power Game. Leiden: Martinus Nijhoff Social Sciences.
- Nelson, R.R. (ed.)(1993): National Innovation Systems. New York: Oxford Univ. Press.
- Nelson, R.R.; Winter, S.G. (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, Mass.: Belknap Press.

- Nussbaum, M.C. (2000): *Women and Human Development: The Capabilities Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ortmann, G.; Sydow, J. (2001): Strukturierungstheorie als Metatheorie des Strategischen Managements. In: Ortmann, G.; Sydow, J. (Hrsg.): *Strategisches Management und Unternehmensnetzwerke*. Wiesbaden: Gabler, S. 421-448.
- Osterloh, M.; Frey, B.S. (2000): Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*, 11 (5), pp. 538-550.
- Penrose, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Sharpe.
- Pfriem, R. (1996): *Unternehmenspolitik in sozialökologischer Perspektive*. Marburg: Metropolis.
- Piaget, J. (1974): *Psychologie der Intelligenz*. München: Kindler.
- Piore, M.J.; Sabel, Ch.F. (1984): *The Second Industrial Divide*. New York: Basic Books.
- Rahmeyer, F. (2007): From a routine-based to a knowledge-based view: towards an evolutionary theory of the firm. In: H. Hanusch, A. Pyka (Hrsg.): *Elgar Companion to Neo-Schumpeterian Economics*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 159-181
- Sautet, F.E. (2000). *An Entrepreneurial Theory of the Firm*. London: Routledge.
- Sen, A. (1985): *Commodities and Capabilities*. Amsterdam: North-Holland.
- Sen, A. (2005): Human Rights and Capabilities. *Journal of Human Development*, 6, pp. 151–164.
- Smith, A. (1997): *Der Wohlstand der Nationen*. Frankfurt/M.: dtv (Orig. 1776).
- Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp. 509-533.
- Tomer, J.F. (1987): *Organizational Capital: The Path to Higher Productivity and Well-being*. New York: Praeger Publishing.
- Turvey, M.T., Shaw, R.E.; Reed E.S.; Mace, W.M. (1981): Ecological laws of perceiving and acting. *Cognition* 9, pp. 237-304.
- Tushman, M.L.; O'Reilly, C.A. (1996): Ambidextreous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, in: *California Management Review*, 38 (4), pp. 8-30.
- Volpert, W. (2004): *Wie wir handeln – was wir können* (3. Aufl.). Sottrum: Artefact.
- Weber, M. (1972): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr (5. Aufl., Orig. 1922).
- Wenger, E. (1998): *Communities of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Whitley, R. (2003): From the Search for Universal Correlations to the Institutional Structuring of Economic Organization and Change. *Organization*, 10 (3), pp. 481–501.
- Winter, S. (2004) *Toward a Neo-Schumpeterian Theory of the Firm*. LEM Working Paper Series 2004/20, <http://www.lem.sssup.it/WPLem/files/2004-20.pdf> [20.8.2008]
- Witt, U. (1998): Imagination and Leadership: The Neglected Dimension of an Evolutionary Theory of the Firm. *Journal of Economic Behavior and Organization* 35, pp. 161-177.
- Zollo, M.; Winter, S.G. (2002): Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13 (3), pp. 339-351.