

Schirmer, Frank

Article

Das duale Prozessmodell dynamischer Fähigkeiten: (Mikro)-Politische Desiderata und Rekonstruktionsperspektiven

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Schirmer, Frank (2013) : Das duale Prozessmodell dynamischer Fähigkeiten: (Mikro)-Politische Desiderata und Rekonstruktionsperspektiven, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Hampp, Mering, Vol. 27, Iss. 1, pp. 5-25, http://dx.doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2013_01_Schirmer

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/98182>

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.

Frank Schirmer*

Das duale Prozessmodell dynamischer Fähigkeiten – (Mikro-)Politische Desiderata und Rekonstruktionsperspektiven**

Das duale Prozessmodell dynamischer Fähigkeiten von Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007) ist eine interessante Alternative zu Routine- oder Integrationsmodellen dynamischer Fähigkeiten. Das Modell bietet bislang jedoch nur eine funktionalistisch eingeschränkte Interpretation politischer Prozesse, die für das Verständnis dynamischer Fähigkeiten von großer Relevanz sind. Der vorliegende Beitrag zeigt, wie mit verschiedenen Politikkonzeptionen das Potential des dualen Prozessmodells dynamischer Fähigkeiten zur Wirklichkeitserschließung in dieser Hinsicht erweitert werden kann. Damit soll auch zur differenzierteren Reflektion machtpolitischer Probleme im Diskurs um dynamische Fähigkeiten angeregt werden.

The Dual Process Model of Dynamic Capabilities – Micro-political Desiderata and Prospects of Reconstruction

The dual process model of dynamic capabilities (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007) offers a promising alternative to routine based and integrative models of dynamic capabilities. However, the model does not sufficiently theorize political phenomena, being considered here as crucial organizational phenomena to be explained by any dynamic capability framework. Therefore, this paper shows how the related explorative potential of the dual process model can be enhanced by means of political concepts, encompassing the individual, group and organizational level of analysis. Thereby, this paper contributes to a more nuanced reflection of political phenomena interwoven with dynamic capabilities, going beyond the predominantly functional interpretation of politics and power included in the dual process model.

Key words: **dynamic capabilities, politics, power** (JEL: L20, M10)

* Prof. Dr. Frank Schirmer, Technische Universität Dresden, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Professur für BWL, insb. Organisation, Mommsenstraße 13, D – 01062 Dresden. E-Mail: frank.schirmer@tu-dresden.de

** Ich danke den Herausgebern und anonymen Reviewern der ZfP sowie Gutachtern und Teilnehmern des WK ORG Workshops vom 25.-27.2.2011 in Berlin für wertvolle Hinweise und Kommentare zu früheren Fassungen dieses Aufsatzes.

Artikel eingegangen: 2.7.2012

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 15.1.2013.

1. (Mikro-)Politik als analytisches Desiderat des dualen Prozessmodells dynamischer Fähigkeiten

Wie Unternehmen Wettbewerbsvorteile aufbauen und erhalten können, ist für das strategische Management eine zentrale Fragestellung. In diesem Zusammenhang sind seit den 1990er Jahren Überlegungen zu dynamischen Fähigkeiten entwickelt worden. Während in Diskursen der 1980er Jahre noch statische Perspektiven des Aufbaus und der Nutzung von Ressourcen, Kompetenzen und Kernkompetenzen zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen dominierten, verschiebt sich seit den 1990er Jahren die theoretische Orientierung hin zu dynamischen Perspektiven der beständigen Flexibilisierung der organisationalen Ressourcenbasis (z.B. Freiling, 2004; Teece, 2007; Wang & Ahmed, 2007; Ambrosini & Bowman, 2009; Eberl, 2009; Ridder, Hoon, & McCandless, 2009; Barreto, 2010; Moldaschl, 2010; Pavlou & El Sawy, 2011). Stark vereinfacht sollen mit Konzepten „Dynamischer Fähigkeiten“ Erklärungsansätze für die beständige Flexibilisierung und Rekonfiguration der organisationalen Ressourcenbasis bereitgestellt werden (Ambrosini & Bowman, 2009, S. 32). Diese Konzeptionen stehen in unterschiedlichen Theorietraditionen, die nur teilweise aneinander anschlussfähig sind (bspw. organizational routines, Nelson & Winter, 1982; core competences, Prahalad & Hamel, 1990; core capabilities/core rigidities, Leonard-Barton, 1992).

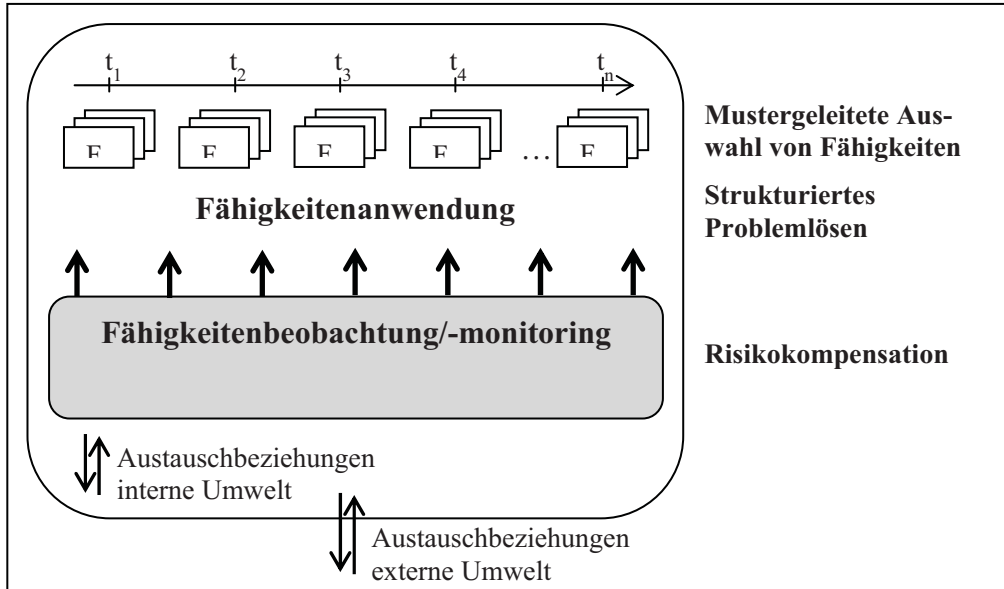
Das *duale Prozessmodell dynamischer Fähigkeiten* von Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007) stellt eine vielversprechende Alternative zu den routinebasierten (Zollo & Winter, 2002), radikaldynamischen (Eisenhardt & Martin, 2000) und integrativen Konzeptionen (Teece, 2007) dynamischer Fähigkeiten dar (zusammenfassend Schirmer & Ziesche, 2010). Inkonsistenzen und Widersprüchen in diesen Konzeptionen gehen Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007) mit einem eigenen Modell dynamischer Fähigkeiten aus dem Weg. Ihr Lösungsentwurf verdient Aufmerksamkeit, weil die Anwendung von organisationalen Fähigkeiten einerseits und deren Monitoring und Dynamisierung andererseits als zwei *getrennte, simultan ablaufende und sich ausgleichende Prozesse* konzipiert werden (ähnlich der Konzeption institutioneller Reflexivität; Moldaschl, 2006). Diese konzeptionelle Differenzierung der Prozesse ist Grundlage für eine widerspruchsfreiere Interpretation dynamischer Fähigkeiten, als dies in vielen Ansätzen dieser Forschungsströmung der Fall ist. Weil Beobachtung aber nicht ohne Beobachter möglich ist, rücken schrittweise auch die Beobachter selbst und deren Interessen und Machtbeziehungen, kurz: *politische Prozesse* in den Mittelpunkt der Problemrekonstruktion (Eberl, 2010). In dieser konzeptionellen Bewegung bleibt das duale Prozessmodell dynamischer Fähigkeiten aber seinen systemtheoretisch funktionalen Wurzeln noch stark verhaftet; sie setzen enge Grenzen für eine problemadäquate endogene Konzeption von Politik, Macht und Akteur. Akteure und politische Prozesse werden überwiegend als systemtheoretisch-funktional eingeschmolzene *Residualkategorien* behandelt, mit entsprechend begrenztem Interpretationspotential. In Anbetracht der Interpretationsleistung des dualen Prozessmodells stellt sich deshalb die Frage, ob Konzepte wie „Akteur“, „Konflikt“, „politischer Prozess“ und „Mobilisierung von Macht“ auf der Basis von dafür einschlägigen Politikkonzeptionen in das duale Prozessmodell integriert werden könnten und welche erweiterten Interpretationsperspektiven sich damit erschließen. Es ist zu überlegen, an welchen Anschlussstellen das möglich ist, und vor

alle, welche Konzepte sich dafür anbieten. Ziel des Beitrages ist, mit Hilfe alternativer Politikkonzeptionen das theoretische Potential des dualen Prozessmodells dynamischer Fähigkeiten zur Erschließung machtpolitischer Phänomene zu erhöhen. Damit wird gleichzeitig eine „reflexification“ (Haunschild, Nienhüser, & Weiskopf, 2009, S. 320) politischer Phänomene angestrebt. Mit Blick auf Diskurse über dynamische Fähigkeiten (zusammenfassend z.B. Teece, 2007; Ridder et al. 2009; Moldaschl, 2010; Pavlou & El Sawy, 2011) soll ein Beitrag zu konzeptionell aufgeklärteren Interpretationen von Politik- und Machtphänomenen geleistet werden.

Zunächst wird in (diesem) Kapitel 1 das duale Prozessmodell, dessen Interpretationsleistung und der Bedarf einer politisch-konzeptionellen Erweiterung vorgestellt. In Kapitel 2 wird die politisch-konzeptionelle Analytik dieses Aufsatzes entwickelt, die in Kapitel 3 ausgeführt wird. Mit Hilfe verschiedener Politikkonzepte wird eine *mehrebenenanalytische, konzeptionelle Grundstruktur* erarbeitet, mit der die Konzeption des dualen Prozessmodells theoriegeleitet um politische Dimensionen erweitert und präzisiert wird. Dabei werden Machtbeziehungen auf verschiedenen Analyseebenen sowie ihre Erscheinungsformen (Lukes, 2005; Clegg, Courpasson, & Phillips, 2006) im Mittelpunkt der politischen Interpretation des dualen Prozessmodells dynamischer Fähigkeiten stehen. Abschließend werden in Kapitel 4 die Interpretationsperspektiven zusammengeführt; darauf aufbauend werden weiterführende Forschungsfragen aufgeworfen.

Ausgangspunkt der Arbeit von Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007), auf die hier Bezug genommen wird, ist der Diskurs um organisationale Fähigkeiten und dessen kritische Rezeption. Zunächst argumentieren die Autoren, dass organisationale Fähigkeiten nicht vollständig flexibel gedacht werden können. Sie gehen davon aus, dass es sich um mustergeleitete reproduzierbare Aktivitäten handelt. Aus systemtheoretischer Perspektive betrachten Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007) Fähigkeiten als ein Set bewährter, also wiederholbarer Problemlösungsmuster (komplexe Routinen) einer Organisation, deren Funktion darin besteht, Umweltkomplexität zuverlässig auf ein bearbeitbares Maß zu reduzieren. Sie erzeugen zwangsläufig Selektivität. Die dynamische Komponente von Fähigkeiten kann deshalb nicht einfach in dieses Fähigkeitskonzept integriert werden (wie es etwa Teece, Pisano, & Shuen, 1997 und Teece, 2007 vorschlagen). Ein und derselbe Prozess könne nicht gleichzeitig stabilisierend und destabilisierend wirken (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007, S. 925). Es sind diese spezifische Kritik, Differenzierung und Präzisierung des Fähigkeitenkonstruktes, die m.E. einen relativen konzeptionellen Vorzug und die Interpretationsleistung des dualen Prozessmodells ausmachen. Die Autoren entwickeln aus der Kritik ein duales Prozessmodell, welches organisationale Fähigkeiten und die Dynamisierung der Problem-lösungsarchitektur als zwei getrennte, simultan ablaufende und sich ausgleichende Prozesse konzipiert. Die Funktion von Beobachtungsprozessen ist dabei, die Selektivitäten und Risiken der Fähigkeitsanwendung zu erkennen und im Systemgefüge zu kompensieren. Beobachtungen sollen die beobachteten Systeme (Anwendungssysteme organisationaler Fähigkeiten) „irritieren“, Differenzen und Perspektivität erzeugen, um die Verriegelungstendenzen von Routinen aufzubrechen (vgl. folgende Abb. 1).

Abb. 1: Duales Prozessmodell zur Dynamisierung organisationaler Fähigkeiten



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007)

„Beobachtung“ ist ein Schlüsselbegriff in dieser Konzeption. Bereits in der Konzeption von Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007) wird die funktional-systemtheoretisch (zunächst akteurlos) gedachte „Beobachtung“ als *Aktivität* von Beobachtern ausdifferenziert. Akteure kommen ins Spiel. Beobachten wird als kognitiver Informationsverarbeitungs- und Lernprozess zweiter Ordnung konzipiert, in Analogie zum „double loop learning“ von Argyris und Schön (1978). Auch die soziale, organisationale Einbettung der Beobachtungs- und Lernprozesse wird dabei berücksichtigt. Der Kontext der Akteure kommt ins Spiel. Es wird auf die Bedeutung von Autoritätsstrukturen bei der Wahl von Beobachtungsgegenständen, von mikropolitischen Kämpfen um die Relevanz von Beobachtungen und Widerständen von Funktionseliten bei „irritierenden“ Beobachtungen hingewiesen. Die Machtbeziehungen der Akteure kommen ins Spiel. In der Logik des dualen Prozessmodells begrenzen diese akteursverursachten „Verzerrungen“ die Irritationsfunktion von Beobachtungen, weil Beobachter prinzipiell frei und ungebunden beobachten und kommunizieren sollen. Im Prinzip werden hier Argumente des Diskurses über organisationale Lernbarrieren aufgegriffen. Demnach stehen Lernprozesse einerseits und Macht- und Herrschaftsbeziehungen andererseits nicht notwendigerweise komplementär zueinander (z.B. Argyris & Schön, 1978; Contu & Willmott, 2003).

Die *konzeptionelle Brille*, durch die Akteure, deren Handeln und deren organisationale Einbettung von Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007) zum Untersuchungsgegenstand gemacht werden, ist die *System- und Funktionslogik* des dualen Prozessmodells. Ein eigenständiges Akteurs-, Handlungs- oder Machtkonzept liegt diesem Modell nicht zugrunde. Akteur(e), Handlung(en) und politische Prozesse werden als Residual-

kategorie der funktionalen Prozesskonzeption behandelt, mit wechselnden Zuschreibungen auf Akteure als Lernende, Status-Quo-Verteidiger, Mikropolitiker, Widerständler etc. Damit wird das theoretische Potential von Akteurs- und Politikkonzeptionen (z.B. Crozier & Friedberg, 1979; Ortmann, Windeler, Becker, & Schulz, 1990) und das Potential des dualen Prozessmodells zur Wirklichkeitserschließung noch nicht voll ausgeschöpft (Schirmer & Ziesche, 2010, S. 27). In einer Weiterentwicklung von Eberl (2010) wird die Konfliktperspektive des dualen Prozessmodells ausgebaut, aber Akteure und politische Prozesse bleiben gleichsam eine *Residualkategorie* der überwiegend funktional interpretierten Konflikte. Akteur und Politik stehen konzeptionell immer noch im Schatten der systemtheoretisch-funktionalistischen Grundlegung des dualen Prozessmodells.

Für den Fortgang der Überlegungen ist auch zu klären, wie im Folgenden die Begriffe „Modell“, „Theorie“ und „theoretischer Bezugsrahmen“ genutzt werden, die Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007) angelehnt an den anglo-amerikanischen Gebrauch (exemplarisch: Tsoukas & Knudsen, 2005) nahezu synonym verwenden. Der Begriff „duales Prozessmodell“ legt zunächst die Assoziation nahe, es handle sich um ein stark abstrahiertes, idealisiertes, formal-analytisches und in quantitative, entscheidungslogische Kalküle gefasstes Modell dynamischer Fähigkeiten. Dies ist bei näherer Betrachtung nicht der Fall. Der Begriff „Modell“ wird eher im Sinne einer Erkenntnisheuristik, eines regulativen Sinnschemas verwendet, das möglichst kohärent auf systemtheoretisch-funktionalen Begrifflichkeiten und Annahmen aufbaut, um Funktionsbeziehungen zwischen der Anwendung von Fähigkeiten und deren Monitoring zu erhellen und interpretierbar zu machen (funktionale Erklärung; Scherer, 2006, S. 28). Dies kann dazu dienen, ein empirisch prüfbares und gestütztes Aussagensystem zu entwickeln. Dabei ist in Anbetracht der chronischen Unreife sozialwissenschaftlicher Forschung (Knudsen, 2005) mehr als fraglich, ob die kritisch-rationalen Anforderungen an eine umfassende empirische Theorie dynamischer Fähigkeiten jemals einlösbar sind, wenn darunter ein widerspruchsfreies, hierarchisch strukturiertes und empirisch bewährtes System universeller gesetzesartiger Aussagen (nomologisches Netz nach naturwissenschaftlichem Vorbild) verstanden wird (Weick, 2005, S. 455; Scherer; 2006, S. 24f.). Bleibt der Theoriebegriff dafür vorbehalten, ist es m.E. zielführender und zutreffender, die gegenwärtigen Bemühungen zur theoretischen und empirischen Fundierung dynamischer Fähigkeiten als eine Forschungsstrategie zu interpretieren und zu konzipieren, die auf die Entwicklung empirisch gestützter konzeptioneller Bezugsrahmen mittlerer Reichweite abzielt. Diese Bezugsrahmen bestehen aus einer Reihe von konzeptionellen Elementen (Konstrukte, Begriffe, Dimensionen), Annahmen über die Relationen zwischen ihnen und Indikatoren zur Messung. Im Vergleich zu vollständig ausgearbeiteten Theorien sind sie als empirisch mehr oder minder gut bewährte Erklärungsskizzen zu werten, die – pragmatistisch interpretiert – auch Raum für die Integration von Konzepten divergenter theoretischer Strömungen bieten (Vo, Mounoud, & Rose, 2012, S. 374f.; auch Kubicek, 1977). Aus dieser Perspektive repräsentiert das „duale Prozessmodell dynamischer Fähigkeiten“ Eckpunkte eines funktional begründeten konzeptionellen Bezugsrahmens, einer theoretischen „Brille“ (Moldaschl, 2003), die im vorliegenden Aufsatz daraufhin geprüft wird, ob und wie ihre „Schleistung“ mit Hilfe politischer Konzepte erweitert und geschärft werden kann.

Der Anspruch der folgenden Überlegungen ist deshalb, eigenständige, d.h. nicht als Residualkategorie des dualen Prozessmodells konzipierte Akteurs- und Politikperspektiven aus dem Diskurs der Organisationsforschung zu präsentieren, um deren Erkenntnispotentiale für die Interpretation des Kompetenzmonitorings auszuloten. Dabei wird an den Erkenntnis- und Problembestand des dualen Prozessmodells (eigentlich: konzeptioneller Bezugsrahmen) dynamischer Fähigkeiten und dessen konfliktorientierter Interpretation angedockt. Der invariante Beobachterstandpunkt für die Analyse der diversen wissenschaftlichen Diskurse über (Mikro-)Politik ist also die Konzeption des dualen Prozessmodells.

2. Politikkonzeptionen und politische Dimensionen des Kompetenzmonitorings

Die ausufernde und extrem heterogene Literatur zu Politik in und von Organisationen kann hier nicht ausführlich referiert werden (zusammenfassend etwa Pfeffer, 1981; Ortmann et al., 1990; Schirmer, 2000, S. 23f., S. 117f.; Hardy & Clegg, 2006; Neuberger, 2006; Haunschild et al., 2009). Grundsätzlich ist zwischen Politik als empirischem Phänomen und Politik als konzeptioneller Analytik (als theoretischer Perspektive auf Organisationen) zu unterscheiden. Hier werden zunächst die Eckpunkte der theoretischen Perspektive offengelegt.

Aus organisationspolitischer Perspektive werden Arbeitsorganisationen hier nicht als monolithischer Block betrachtet, dessen Teileinheiten und Akteure wert- und interessenneutral in einem konsistenten Zielsystem darauf hinarbeiten, bestmöglich ein unstrittiges Gesamtziel zu erreichen. Vielmehr werden Arbeitsorganisationen zugleich als kollektive Akteure (Coleman, 1995) und als pluralistische soziale Entitäten betrachtet. Daraus ergeben sich Herrschafts- und Verteilungsprobleme (Wer disponiert? Wie werden Erträge verteilt?). *Wert-, Ziel- und Interessenkonflikte* zwischen Organisationseinheiten, zwischen Akteuren oder Akteursgruppierungen (Koalitionen, Stakeholdern) und entsprechende Aushandlungsprozesse werden deshalb nicht als Ausnahmefall, sondern als Alltag in Organisationen interpretiert (grundlegend Cyert & March, 1963; Mintzberg, 1983; Haunschild et al., 2009). Auf die Analyse dieser Konflikte, der Machttechniken und Akteursstrategien ist der Großteil mikropolitisch orientierter Organisationsforschung ausgerichtet. Der Politikbegriff wird dabei nahezu auf *politics* (Akteure und ihre Machttaktiken) reduziert (exemplarisch Vigoda-Gadot & Drory, 2006). Giddens (1988, S. 81) folgend gehören aber politisch relevante *institutionelle* Regeln, Praktiken und Kulturen (die *polity*, z.B. Mitbestimmungsgesetze) der Organisation und der Gesellschaft ebenfalls zum Kernbestand des Politischen. Sie strukturieren, ermöglichen und begrenzen die mikropolitischen Aushandlungsprozesse von Interessen (-gruppierungen) und die Macht- und Teilhabebeziehungen in Organisationen. Die Perspektive wechselt von der Politik *in* Organisationen zur Politik *durch* Organisation (Bruch & Türk, 2005). Eine allein mikropolitische Perspektive ist demnach verkürzt; Türk (1989, S. 131) macht ihr den Vorwurf einer a-politischen Politikperspektive. Dieser Kritik wird hier konzeptionell-analytisch im gegebenen Rahmen Rechnung getragen.

Die hier zu entwickelnde politische Analytik setzt nun an der skizzierten Grundkonzeption des dualen Prozessmodells an, insbesondere an der Funktion des

Kompetenzmonitorings. Gleichzeitig soll die Komplexität der weiteren Analyse überschaubar gehalten werden. Deshalb wird eine ebenenanalytische Betrachtung durchgeführt (siehe Tabelle 1), die ebenfalls anschlussfähig ist an die ebenenanalytische Differenzierung von Monitoringpraktiken bei Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007). Hier wird differenziert zwischen (1) *Akteursebene*, (2) *Interaktionsebene* und (3) *Organisationsebene* und entsprechenden politischen Konzeptionen, um die analytische Leistung des dualen Prozessmodells zu erweitern, es für die Erfassung und Interpretation denkbar unterschiedlicher politischer Merkmale von Fähigkeitenmonitoring (ihrem Analysegegenstand) zu sensibilisieren. Diese formale Analytik stößt zwar auch an inhaltliche Grenzen, z.B. wenn man Handlungssysteme als „lokale Ordnungen“ mit „fließenden Grenzen und unvollständiger Gliederung“ (Friedberg, 1995, S. 183) interpretiert. Aber für die Zwecke der vorliegenden konzeptionell-explorativen Analyse soll diese Schwäche zunächst in Kauf genommen werden.

Für politische Interpretationen des dualen Prozessmodells spielt zunächst das Konzept des strategischen Akteurs (Crozier & Friedberg, 1979) eine bedeutende Rolle. Die Entstehung von Perspektivenpluralität und Dissens im Kompetenzmonitoring werden deshalb mit Hilfe einer mikropolitischen Analytik auf der (1) Akteurs- und (2) Interaktionsebene rekonstruiert. Zudem ist für die Rekonstruktion des Kompetenzmonitorings in *Organisationen* die Frage konstitutiv, welche *institutionellen* Bedingungen und Verhältnisse die Wahrnehmung, Wertung und operative Verarbeitung von Ereignissen durch Personen und Gruppen beeinflussen. Dies wird in der politischen Analytik mit dem Konzept des *Regimes* berücksichtigt (Analyseebene 3). In Analogie zu gesellschaftlichen Organisationsformen des Regierens wird dabei nach den Organisationsformen des „Regierens“ von privatwirtschaftlichen Organisationen gefragt, in Begriffen von Clegg et al. (2006) nach *Regimen* im Sinne institutionalisierter politischer Praktiken. Auf dieser Analyseebene steht dann nicht Politik *in* Organisationen (*Mikro*-Politik), sondern Politik *durch* Organisation (*Meso*- bzw. *Makro*-Politik; Türk, 1989) und ihre jeweiligen Formen im Fokus. Die zugrunde liegende Interpretationsperspektive ist, dass organisationale Regime das Kompetenzmonitoring ermöglichen und begrenzen können (aus Reflexivitätsperspektive dazu Schirmer, Knödler, & Tasto, 2012, S. 155f.). Mit dieser ebenenspezifischen Analytik der politischen Dimensionen des Kompetenzmonitorings werden zugleich verschiedene Konzeptionen und Formen der Macht (Lukes, 2005; Haunschild et al., 2009) akzentuiert, die verschiedenen theoretischen Kontexten entstammen. So werden auf der Akteurs- und Interaktionsebene Machtbeziehungen in erster Linie als Kräfteverhältnisse und als das Ringen um Einfluss in offenen Interessenkonflikten interpretiert (erste Dimension von Macht). Sie sind in subtilere, den offenen Interessenkonflikten vorgelagerte Ausdrucksformen von Macht eingebettet, vor allem in Auseinandersetzungen um Realitätsdeutungen und Themensetzungen (zweite Dimension von Macht). Auf der Regimeebene wird u.a. die Abwesenheit von Konflikten, die offensichtliche Kooperation zwischen Akteuren als Ausdruck von Machtbeziehungen interpretiert, die auf stabilen Herrschaftsmustern, unhinterfragten Deutungsmustern und Ideologien oder eingeübter Disziplin beruhen können (dritte Dimension von Macht). Das je zugrunde liegende Verständnis von Machtbeziehungen fungiert jeweils als konzeptionelle „Brille“, es kann und soll nicht umstandslos in ein Machtkonzept synthetisiert werden. Die Reichhaltigkeit der Inter-

pretationsperspektiven ginge dabei verloren (vgl. auch Clegg, Courpasson, & Phillips, 2006, S. 216f.).

Einen Überblick über Analyseebenen, -schwerpunkte und -konzepte der folgenden Abschnitte liefert Tabelle 1.

Tab. 1: Überblick über Analyseebenen, -schwerpunkte und -konzepte der Untersuchung

<i>Analyseebene</i>	<i>Analysegegenstände, korrespondierend zum dualen Prozessmodell</i>	<i>Analysekonzepte (exemplarisch)</i>
(1) Akteur (Kapitel 3.1)	Wechselwirkungen zwischen strategischem Akteurshandeln, Beobachtungspraxis und Wirklichkeitsinterpretationen der Akteure.	Mikropolitische Strategien (Crozier & Friedberg, 1979; Ortmann et al., 1990); Machttaktiken (z.B. Neuberger, 2006); Blame Game (Jackall, 1988); Upward Influence (Dutton, Ashford, O'Neill, Hayes, & Wierba, 1997).
(2) Interaktion, Gruppe, Gruppierungen (Kapitel 3.2)	Wechselwirkungen zwischen Macht-/ Interessengruppierungen in Organisationen, Beobachtungspraxis der Akteure und Wirklichkeitsinterpretationen.	Spiele (Crozier & Friedberg, 1979; Ortmann et al., 1990); Koalitionen in Organisationen; Mobilisierung von Koalitionsmacht (Cyert & March 1963; Mintzberg, 1983; Schirmer, 2003).
(3) Regime (Kapitel 3.3)	Wechselwirkungen zwischen institutionalisierten politischen Strukturen (Organisationsformen) und Beobachtungspotentialen von Individuen und Organisationen. Prägung der Akteure durch Disziplinierungssysteme.	Politische Regime und Organisationsformen (Clegg et al., 2006); Polyarchie (Dahl, 1971, 1997); Gouvernementalität (Foucault, 2010).

3. Akteur, Interaktion und Regime: Politische Interpretationen des Kompetenzmonitorings

3.1 Akteursebene: Strategisches Handeln und Beobachtungsprozesse

Mit einer akteursorientierten Organisations- und Machtkonzeption von Crozier und Friedberg (1979) eröffnen sich differenzierte mikropolitische Anschlussstellen für das duale Prozessmodell (zur Konzeption der Mikropolitik auch Ortmann et al., 1990; Neuberger, 2006; Clegg et al., 2006). Akteure werden dabei als begrenzt rationale, aber dennoch interessengeleitete und in Machtbeziehungen verwobene, strategisch handelnde Akteure aufgefasst. Sie sind den Regeln des Systems, seinen unpersönlichen Zwängen und Grenzen unterworfen, nutzen aber zugleich diese Regeln und Ressourcen für ihre Interessen durch Ausnutzen von Machtbeziehungen. Machtbeziehungen werden als wechselseitige, aber asymmetrische Austausch- und Abhängigkeitsbeziehungen zwischen Akteuren konzeptualisiert. Wichtige Machtquellen liegen in der Kontrolle und Bewältigung von Ungewissheitszonen, die für Organisationen und deren Bestehen relevant sind. Strategisch handelnde Akteure in der Konzeption von Crozier und Friedberg (1979) sind an der Verteidigung oder Erweiterung ihres Handlungsspielraums interessiert und nutzen dazu die ihnen zur Verfügung stehenden Machtquellen. Dazu wiederum müssen sie einen Beitrag zur Bewältigung von Ungewissheitszonen leisten, die als relevant wahrgenommenen werden (auch Ortmann et al., 1990).

Wie wird mit dieser mikropolitischen Analytik die Beobachtungsfunktion des dualen Prozessmodells re-interpretiert? Zunächst: die Distanzierung, Evaluation und

Kritik von organisationalen Praktiken ist als eine *beabsichtigte Erhöhung der Komplexität und Varietät* zu verstehen. Hier ist eine direkte *argumentative Anschlussstelle* an das duale Prozessmodell. Die mikropolitische Analytik lenkt dabei den Blick auf die potentiellen Ungewissheitszonen, die entstehen. Sie schärft vor allem die theoretische und empirische Wahrnehmung dafür, ob und ggf. in welchem Ausmaß die Beobachtungs- und Kritikpraktiken (die Verriegelungstendenzen in Organisationen vorbeugen sollen) *zugleich* als Ressource strategischen Handelns der Akteure dienen, als eine vielfältige, ergiebige und nicht versiegende Machtquelle. Mit der mikropolitischen Analytik kann analysiert werden, (1) ob und wie Akteure die Beobachtungspraktiken, Methoden und Techniken als Instrument des Machterwerbs nutzen, um Handlungsspielräume zu erweitern; (2) ob und wie Akteure reflexive Praktiken auch in *deflexiver* Absicht anwenden und sich *geschickt unfähig* verhalten (Argyris & Schön, 1978); (3) ob und wie Akteure als Opponenten machtpolitisch gegen die Anwendung von Beobachtungspraktiken agieren. Potentielle Machttaktiken der Akteure sind gut dokumentiert (z.B. Ortmann et al., 1990; Neuberger, 2006). Die mikropolitische Analytik kann auf diese Ergebnisse der Forschung zurückgreifen und die machtpolitischen Dimensionen von Beobachtungspraktiken in ihrer ganzen Variationsbreite erfassen.

Das duale Prozessmodell interpretiert organisationale Praktiken als soziale Konstruktionen mit Hypothesencharakter, die scheitern können und deshalb der prinzipiellen Beobachtung, Kritik und Revision unterliegen müssen. Dafür spielen *konkurrierende Definitionen, Interpretationen und Prozesse der Sinnggebung* in Organisationen eine zentrale Rolle (Weick, 1995, S. 30f.). In der Organisationsforschung haben sich für die Erklärung dieser Prozesse bereits verschiedene empirisch erhärtete Konzepte etabliert: z.B. „management of meaning“ (Pfeffer, 1981), „politics of reality“ (Patzelt, 1987; Ortmann et al., 1990), „deep structure politics“ (Frost & Egri, 1991), „sensegiving and sensemaking“ (Gioia, Thomas, Clark, & Chittipedi, 1994), um nur einige zu nennen.

Mikropolitik (als theoretische Konzeption!) ist in diesem Zusammenhang eine nützliche Analytik, um Macht- und Interessenbeziehungen als Merkmal von Beobachtungspraktiken zu erkennen und deren Wirkungen zu erkunden. Bereits Crozier und Friedberg (1979, S. 226f.) haben aus Sicht dieser Analytik eine zentrale Funktion politisch bedingter Wahrnehmung, Verarbeitung und Konstruktion von Realität (Realitätspolitik, zweite Dimension von Macht) benannt, und dieser Gedanke findet sich auch in Konzepten des „sensegiving“ und „sensemaking“ (Gioia et al., 1994; Weick, 1995) wieder: „Die Lösung eines Problems hängt von der Art ab, wie es *definiert* (Herv. d. Verf.) worden ist. Entsprechend der jeweiligen Rationalität, die dabei zur Anwendung kommt, kann man auch ungefähr voraussagen, wie es gelöst werden wird. ... Denn alle Gegenspieler wissen nur allzu gut, daß dann, wenn diese Definition einmal durchgesetzt ist, die Richtung der Entscheidung schon sehr stark vorstrukturiert ist“ (Crozier & Friedberg, 1979, S. 226f.). Weick (1995, S. 53) argumentiert analog, dass die Analyse der Wahrnehmungen, Beobachtungen und Interpretationen von Akteuren, die zu Distanzierung, Kritik und Dissens führen (also potentiell Kompetenzverriegelungen vorbeugen), den spezifischen *politischen Handlungskontext in Arbeitsorganisationen* nicht außer Acht lassen darf.

Exemplarisch sollen einige empirische Belege angeführt werden, um die wirklichkeitserschließende Kraft der mikropolitischen Analytik zu untermauern. Beachtung verdient Jackalls wegweisende Studie (1988) über das taktisch-opportunistische Verhältnis von Managern zur Wahrheit, wenn es um das Beobachten, Bewusstmachen und diskursive, öffentliche Bearbeiten von eigenen Fehlern geht. Herausragend ist demnach nicht das Aussprechen von erkannten Fehlern unabhängig davon, was die Akteure (Vorgesetzte, Kollegen, Board) hören wollen, oder unabhängig davon, welche Konsequenzen mit der Offenbarung erwartet werden. Ganz im Gegenteil – herausragend ist das „blame game“, dessen mikropolitisch-strategische Logik aus Sicht des Akteurs darin besteht, die Suche nach Schuldigen und Sündenböcken zu betreiben, um gegenüber ranghöheren Managern Fehler zu verdecken, nicht negativ aufzufallen, die eigene Position zu sichern und Aufstiegschancen zu wahren. Dutton et al. (1997) untersuchen Prozesse der Themensetzung in Organisationen, also einem Ausschnitt der zweiten Dimension von Macht sensu Lukes (2005). Sie können belegen, dass widrige Kontextbedingungen das Beobachtungs-, Kommunikations- und Bewertungsverhalten von Akteuren beeinflussen. Angst vor Bestrafung oder Imageverlust, traditionalistische Kulturen sowie konfliktreiche Rationalisierungsprozesse verleiten Akteure dazu, ihre Beobachtungen und Wertungen organisationaler Ereignisse eher zurückzuhalten als sie mitzuteilen. Auch Beobachtungskriterien selbst werden durch als avers wahrgenommene Kontextbedingungen beeinflusst (ähnlich Clark, 2004).

3.2 Interaktionsebene: Beobachtungsprozesse, Interpretationskonflikte und Akteurskonstellationen

Das duale Prozessmodell (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007) konzipiert Beobachtung als Aktivität, die von *allen* Akteuren in Organisationen getragen werden soll. Interpretation von Konfliktsignalen (von konfliktären Realitätsdeutungen) und Austragung von Konflikten sind Teilprozesse dieser Beobachtungsfunktion. Im Spiegel mikropolitischer Analytik sind diese Teilprozesse der Beobachtung genauso von Einzelakteuren und ihren Strategien und Taktiken geprägt wie von *Akteursgruppierungen*. Die mikropolitische Analytik stellt das duale Prozessmodell dann vor folgende Forschungsfrage: Wie entfaltet sich das Distanzierungspotential von Beobachtungen, wenn der Wettbewerb um Geltungsansprüche *als politische Arena* interpretiert wird?

Mit dem Spielkonzept (Crozier & Friedberg, 1979; Ortmann et al., 1990) ebenso wie mit dem Koalitionskonzept (Cyert & March, 1963; Mintzberg, 1983; Faust, Jauch, Brünnecke, & Deutschmann, 1994; Schirmer, 2003) stehen zwei sehr ausgereifte analytische Konzepte bereit, um für diesen Zweck komplexere Akteurskonstellationen zu erfassen und als *strukturierte politische Arenen* zu interpretieren, in denen diese Geltungskonflikte organisiert und ausgetragen werden. Mit der mikropolitischen Analytik lassen sich die jeweiligen Mobilisierungsdynamiken zwischen Akteursgruppierungen als macht- und interessenpolitisch geprägte Innovations- und Routinespiele deuten (z.B. Ortmann et al., 1990, S. 464f.); oder als Koalitionsdynamiken zwischen Unterstützern und Gegnern von Wirklichkeitsdeutungen (Kanter, 1983; Faust et al., 1994; Schirmer, 2003). In dieser Perspektive überlagern sich erste und zweite Dimension der Interpretation von Machtbeziehungen. Sowohl offene Interessenkonflikte zwischen Akteuren, deren Kräfteressen, deren wechselseitige Abhängigkeiten und Einflussnahmen wer-

den in den Blick genommen als auch Auseinandersetzungen um die Relevanz von Beobachtungen, Realitätsdeutungen und Themen der (Management)Agenda (politics of reality; Patzelt, 1987).

Die Brauchbarkeit der o.g. Konzepte zur Rekonstruktion des Kompetenzmonitorings sensu Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007) *als machtpolitische Arena* kann hier nur exemplarisch deutlich gemacht werden. Ergebnisse empirischer Studien von Spiel- und Koalitionsdynamiken zeigen z.B., wie die Beobachtung und Distanzierung von tradierten Praktiken in Organisationen und deren kritische Bewertung und Delegitimierung aus macht- und interessenpolitischen Gründen i.d.R. mehr oder weniger umstritten ist, je nachdem wie stark wessen Interessen berührt sind (z.B. Ortmann et al., 1990; Pettigrew, Ferlie, & McKee, 1992; Gioia et al., 1994; Faust et al., 1994; Schirmer, 2003; Fleming & Spicer, 2007). In welchem Ausmaß und in welcher Qualität sich durch Dissens eine Distanzierung von Routinen und Praktiken einer Organisation entfaltet, hängt den Ergebnissen dieser Studien zufolge wesentlich von der *machtpolitischen Mobilisierung und Unterstützung* von Akteuren ab, die für jeweils unterschiedlich neue, mehr oder minder non-konforme, mehr oder minder distanzierende Problemperspektiven und Handlungsoptionen in organisationalen Arenen in Erscheinung treten (z.B. Ortmann et al., 1990; Faust et al., 1994; Schirmer, 2000, S. 267f.). Diese Studien zeigen auch die herausgehobene Wirkung von wachsenden Machtungleichgewichten zwischen Akteursgruppierungen für Beobachtungen zweiter Ordnung und die (un-)gleichmäßige Verteilung der Beobachtungsfunktion zwischen Organisationsmitgliedern. Je mehr (notwendige) machtpolitische Unterstützung (z.B. durch formale Autorität, Expertenmacht) eine Akteursgruppierung mit einer spezifischen Realitätsperspektive mobilisieren kann, desto eher bleiben die Interpretations- und Problemlösepotentiale der übrigen Akteursgruppierungen diesen Forschungsergebnissen zufolge ungenutzt. Das heißt, die Arrangements, *wie* Interpretationskonflikte organisiert sind, und die interessenabhängige Bewertung von Problemperspektiven (Interpretationen), also *was* gewusst wird, sind eng verschachtelt. Machtbeziehungen und (neues) Wissen der Akteure sind eben auf das Engste verknüpft (so auch Foucault, 1980; aus diskurstheoretischer Perspektive auch Koch & Heine, 2008). Die mikropolitische Spiel- und Koalitionsanalytik bietet macht- und akteurstheoretisch fundierte Ansatzpunkte, um Mobilisierungsprozesse von Akteursgruppierungen auszuleuchten, die den Bereich des Beobachtbaren, Sagbaren, Kritisierbaren und Reflektierbaren zugleich eröffnen und begrenzen. In Begriffen des dualen Prozessmodells können Funktionsstörungen der Beobachtungsfunktion als auch deren Entfaltung damit mikropolitisch rekonstruiert und interpretiert werden.

3.3 Organisationsebene: Gouvernamentalität, Regime und Beobachtungsprozesse – Die inneren und äußeren Schranken der Beobachtung

Für die Interpretation von Beobachtungen *in Organisationen* ist die Frage konstitutiv, welche *Bedingungen und Verhältnisse* Einfluss nehmen auf die Wahrnehmung, Wertung und operative Verarbeitung von Ereignissen durch Personen und Gruppen in der Organisation. Die Perspektive der mikropolitischen Analytik ist dazu nicht mehr hinreichend, weil es nicht mehr um die Politik *in* Organisationen (*Mikro*-Politik), sondern um die Politik *durch* Organisation geht (*Meso*- bzw. *Makro*-Politik; Türk, 1989). In Ana-

logie zu gesellschaftlichen Formen des Regierens wird nach den Organisationsformen des „Regierens“ von privatwirtschaftlichen Organisationen gefragt (Bruch & Türk, 2005; ähnlich Benz & Frey, 2007). Damit rücken in der vorliegenden Untersuchung die Funktionen von *institutionalisierten politischen Regeln und Rahmenbedingungen* als Teil von Beobachtung (Kompetenzmonitoring) in den analytischen Fokus, die den *Möglichkeitsraum* kritischer Beobachtungen (und den Umgang mit kritischen Beobachtern) strukturieren. Zwei Konzeptionen zur Interpretation dieser Bedingungen sollen präsentiert werden. Dabei wird ein Akzent auf subjektiv verinnerlichte Bedingungen und Praktiken des Regierens von Organisationen (Konzept der Gouvernamentalität) gelegt, ein weiterer auf formale äußerliche Praktiken des Regierens von Organisationen (Regimekonzept, Konzept der Polyarchie).

Die Frage nach den Formen, Methoden und Praktiken des Regierens stellt aus politisch-philosophischer Theorieperspektive Foucault (2010). Dabei ist das Konzept der Gouvernamentalität ein zentraler Analysebaustein für „Taktiken des Regierens“ (Foucault, 2010, S. 116), lässt jedoch – wie immer bei Foucaults Konzepten – großen Interpretationsspielraum. Den Interpretationen von Bruch und Türk (2005) und Lemke (2008) folgend, werden mit dem Konzept der Gouvernamentalität die Machtverhältnisse zwischen Akteuren (Gegenstand von Mikro-Politik-Konzepten) aus der Perspektive von übergeordneten Führungsverhältnissen (Gegenstand von Makro-Politik-Konzepten) untersucht. Foucault (2010) will mit Konzepten wie „Regieren“ und „Gouvernamentalität“ eine Analytik bereitstellen, um die komplexen Schnittstellen zwischen Techniken der Selbststeuerung und -disziplinierung (Subjektivierung) sowie Techniken kollektiver Lenkung und Kontrolle zu interpretieren. Mit Bezug zum Subjektivierungsdiskurs sollen im Folgenden die inneren Schranken beobachtenden und reflektierenden Handelns akzentuiert werden. In ihnen spiegeln sich auf Ebene der Akteure die institutionalisierten Techniken des Regierens von Kollektiven. Im Vergleich zu Konzeptionen der Mikropolitik (Crozier & Friedberg, 1979) ist Foucaults (2010) Gouvernamentalitätsperspektive wesentlich pessimistischer hinsichtlich der strategischen Handlungsfreiheiten der Akteure in Organisationen. Für unsere Untersuchungszwecke stellt diese Analyseperspektive demnach einen konzeptionellen Spiegel bereit, um politisch-institutionell verankerte und von Akteuren verinnerlichte *Schranken ihrer Beobachtungsfunktion* sensu Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007) zu rekonstruieren.

Mit „Foucaults Brille“ (Moldaschl, 2003) wird bei der Suche nach dem autonomen, reflexionsmächtigen Subjekt gerade dessen potentielle Kehrseite deutlich: die Prägung der Akteure durch Machttechniken der Selbstdisziplinierung, die Verfestigung von sozialer Identität, die einerseits kollektives zweckorientiertes Handeln ermöglichen und andererseits starke Grenzen für reflexives, sich in Perspektive setzendes Handeln der Akteure darstellen. Mythologisch haben diese Prozesse der Selbstbeherrschung schon im Bild des Odysseus ihren Ausdruck gefunden, der sich selbst an den Schiffsmast bindet, um den Sirenengesängen widerstehen zu können. Moldaschl (2003) argumentiert auf der Basis empirischer Studien von Arbeitsorganisationen, dass subjektivierende Machttechniken (Fremd- und Selbstbeobachtung, Normierung, Differenzierung und Sanktionierung) zu einer *Beherrschung durch Selbstbeherrschung* beitragen. Diese Techniken unterstützen zweckorientierte, rationale Handlungsmuster und

schaffen zugleich *Schranken für das Denkbare und Sagbare*. Diese Disziplinierung schlägt sich z.B. in den kleinsten Verästelungen der Sprache und Kommunikation von vermeintlich unstrukturierten Meetings nieder; das ist mehrfach empirisch untersucht und belegt worden (z.B. Alvesson, 1996; Vaivio, 2005). In informellen Meetings, deren Zweck die Distanzierung von dominierenden Diskursen in Organisationen ist, setzt sich demnach das herrschende Beobachtungs- und Disziplinierungsvokabular einer Organisation sukzessive durch und untergräbt die Beobachtungs- und Distanzierungsfunktionen des informellen Meetings.

Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007, S. 928) konzeptualisieren Beobachtung als freien, ungerichteten Prozess. „To guarantee a firm’s responsiveness and flexibility the scanning process therefore has to be in flux.“ Freie, das System irritierende Selbst-Beobachtungen im Sinne des dualen Prozessmodells (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007) und Selbst-Disziplinierung stehen aus Gouvernementalitätsperspektive jedoch unauflöslich in einem *dilemmatischen* Beziehungsverhältnis. Eine zwanglose und ungerichtete Beobachtung der Praktiken von Organisationen (der Kompetenzanwendung), frei von organisationalen Herrschafts-, Normalisierungs- und Subjektivierungsroutinen, kann es aus dieser konzeptionellen Perspektive nicht geben. Die Analyse von Gouvernementalitätspraktiken (z.B. Ortmann, 1984; Bruch & Türk, 2005; Courpasson, 2006) erschließt dem dualen Prozessmodell ein konzeptionelles Instrumentarium, um die *Bestimmungsgründe dieses Dilemmas* besser zu erkennen und ggf. in organisationspolitische Interventionen zu übersetzen.

Wird nun das Augenmerk auf die äußeren, „harten“ Schranken der Akteure und den darin angelegten und nutzbaren Freiräumen gelegt, weniger auf ihre inneren Schranken und Freiräume, kommt eine gesellschaftstheoretisch informierte Regimeperspektive hinzu, die auch hier genutzt werden kann. Der Anspruch dieser analytischen Perspektive ist hier, Regierungsformen von Organisationen (politische Organisationsformen) daraufhin zu prüfen, inwiefern sie der *Möglichkeit* nach politische Bedingungen schaffen, die den *Dissens* zwischen Akteuren und deren *Teilhabe* an Beobachtungsdiskursen *institutionalisieren*. Welche politisch-institutionellen Bedingungen fördern effektive Beobachtungsdiskurse? Dies ist interpretierbar als Frage nach den Funktionsbedingungen organisationaler Öffentlichkeit(en) und den Möglichkeiten, „Widerspruch“ (Hirshman, 1974) zu artikulieren. Aus politik- und kulturhistorischer Perspektive ist „Öffentlichkeit“ in nicht-totalitären Gesellschaften als ein notwendiger sozialer, im Kern politischer Raum (polis) zu interpretieren, um Aporien kollektiven menschlichen Handelns, Irrtümer, Blockaden und Verriegelungen zu beobachten und gewaltfrei zu handhaben (Arendt, 1981, S. 49f.; S. 171f.) – hier interpretierbar als sozialer Raum für Beobachtungen 2. Ordnung. Das historische Vorbild der politischen Öffentlichkeit (polis) ist hier deshalb von analytisch-heuristischem Wert, weil es in *Differenz* zu ökonomischen Institutionen und Zweck-Mittel-Logiken gedacht wird (Arendt, 1981, S. 27f.; ähnlich der Unterscheidung zwischen instrumentellem und kommunikativen Handeln; Habermas, 1995, S. 369f.). Dadurch wird der Blick frei auf nicht-ökonomische Bedingungen, die für funktionierende Öffentlichkeiten nötig erscheinen, aber in Konflikt mit ökonomischen Handlungslogiken geraten können.

Gleichzeitig ist die öffentliche Artikulation von Beobachtungen 2. Ordnung als „Widerspruch“ interpretierbar, mit dem auf Fehlentwicklungen in Organisationen

aufmerksam gemacht wird. Hirshman (1974, S. 32f.) argumentiert in seiner wegweisenden Studie, dass die tatsächliche Artikulation von Widerspruch mit den institutionalisierten Chancen der Akteure und deren Erwartungen verknüpft ist, erfolgreich Einfluss zu nehmen – also mit den *Herrschafts- und Machtbeziehungen*. „... die Entwicklung des ‚Widerspruches‘ innerhalb einer Organisation (ist, d. Verf.) gleichbedeutend mit der Geschichte der demokratischen Machtausübung durch Artikulation und Zusammenfassung von Meinungen und Interessen.“ (Hirshman, 1974, S. 46). Ob Widerspruch wirksam ist, hängt demnach ab vom Tätig-Sein des Akteurs, von der Enthüllung der Person im öffentlichen Sprechen (Arendt, 1981, S. 164f.) und von den *institutionellen Rahmenbedingungen*, die dies ermöglichen. Damit wird die analytische Perspektive auf politische Organisationsformen (Regime) gelenkt.

Regime sind als Autoritäts- und Herrschaftsformen aufzufassen, die das Regieren von Organisationen ermöglichen. Stark vereinfacht stützt sich die Regimeanalyse auf die Art der *Zentralisierung* von Macht und Entscheidungsprozessen (Qualität der Macht) und die geteilten *Werte*, auf die sich diese Macht stützen kann (Kultur der Macht). Qualität und Kultur der Macht realisieren sich in verschiedenen Organisationsformen (z.B. Bürokratie, Projektorganisation, Netzwerk, Adhocratie etc.). Ein Regime ist demnach als eine Machtstruktur zu interpretieren, in der Werte, Normen und Regeln gelten, die teilweise auch in Widerspruch zueinander stehen können, aber so stabil sind, dass sie das dauerhafte Regieren von Organisationen ermöglichen (vgl. Clegg et al., 2006, S. 331f. mit einer Übersicht über verschiedene Regimetypen; auch Tilly, 2009). Regime sind als institutionalisierte Machtbeziehungen interpretierbar, die in Arbeitsorganisationen (und Demokratien) eine variierende Mischung von Gegensätzen fördern: Fügsamkeit und Widerspruch.

Das *Regimekonzept als Analytik* erscheint also geeignet, relevante politisch-institutionelle Randbedingungen zu erkennen und daraufhin zu prüfen, ob sie in organisierten Handlungskontexten Selbst-Beobachtungsprozesse im Denken und Handeln stimulieren und Reflexivität institutionalisieren (empirische Ergebnisse dieser Analytik liefern Schirmer, Knödler, & Tasto, 2012, S. 153f.). Vorwiegend aus Platzgründen soll dies exemplarisch stark vereinfacht mit Hilfe des politikwissenschaftlichen Konzeptes der Polyarchie (Macht der Vielen) gezeigt werden (vgl. Dahl, 1961, 1971, 1997; für weitere Regimekonzepte siehe Clegg et al., 2006; Tilly, 2009). Analytisch von Interesse sind hier vor allem die Regimemerkmale, die Dahl in Zusammenhang bringt mit bürgerlichem Engagement, das zum kollektiven Erkenntnisfortschritt (enlightened understanding) beiträgt und aufgeklärte Entscheidungsprozesse fördert – im vorliegenden Zusammenhang interpretierbar als erkenntnisfördernder Widerspruch, als Beobachtung 2. Ordnung. Dafür sieht Dahl institutionalisierte Formen der Freiheit zur Meinungsäußerung, Freiheit der Informationsbeschaffung und Koalitionsfreiheit als zwingend an (Dahl, 1997, S. 93f.). Diesen politikwissenschaftlich geprägten Überlegungen folgend lassen sich dann wichtige Prinzipien (Kriterien) institutionalisierter „*Qualität von Macht*“ (Art der Zentralisierung von Macht und Entscheidungsprozessen) für ein beobachtungs- und reflexivitätsförderliches Regime auf Ebene von Organisation formulieren: *dezentrale Machtverteilung*, *institutionalisierte Partizipation*, *Recht auf freie Informationsbeschaffung*. Ausschlaggebend ist hier die dezentrale Machtverteilung, die dezentrales Engagement für Beobachtungen 2. Ordnung ermöglicht und fördert. Arendt

(1981, S. 194, Herv. d. Verf.) pointiert die Funktion von Macht in diesem Zusammenhang: „Macht ist, was den öffentlichen Bereich, den potentiellen Erscheinungsraum zwischen Handelnden und Sprechenden, *überhaupt ins Dasein ruft und am Dasein erhält.*“ Verbindliche Verfahrensregeln der Partizipation ermöglichen vor allem machtpolitisch schwächeren und wenig erfahrenen Akteuren, Widerspruch (Beobachtungen 2. Ordnung) zu artikulieren und Gehör zu finden. Das Recht auf freie Informationsbeschaffung unterstützt dezentrale Beobachtungs- und Entscheidungsprozesse, stößt aber in erwerbswirtschaftlichen Organisationen an vielfache Grenzen. Mit Blick auf die *Kultur der Macht* (geteilten Werte, auf die sich Machtausübung stützen kann), hebt Dahl vor allem liberal-demokratische Werte und Normen hervor, die auch rechtlich kodifiziert sind: *Recht auf freie Meinungsäußerung und auf Widerspruch* in Kombination mit *Wettbewerb der Ideen* – Voraussetzungen also, um nicht-konforme Beobachtungen in Diskurse einbringen zu können, ohne Sanktionen fürchten zu müssen, und für herrschende Eliten Bewährungsproben zu formulieren und die Legitimität ihrer Dispositionen zu prüfen.

Mit Dahls (1997) Demokratie- und Institutionenanalyse treten die strukturellen Bedingungen kontrollierter Machtausübung stärker in den Blickpunkt, als dies aus Sicht Foucaults der Fall ist. Die demokratietheoretische Analyse sensibilisiert hier zudem für die möglichen Institutionenverflechtungen, -ableitungen und -kollisionen zwischen der gesellschaftlichen und der einzelwirtschaftlichen, vor allem erwerbswirtschaftlichen Ebene. Die Unternehmung ist zwar eine gesellschaftliche Institution, die gesellschaftlichen Prinzipien demokratischer Regime sind, aber mit den hierarchischen, verfügungsrechtlich gesicherten Macht- und Herrschaftsstrukturen in Unternehmungen nur begrenzt vereinbar (Albach & Albach, 1989, S. 176f.; Picot, Dietl, & Franck, 2005, S. 246f.). In Unternehmungen entwickeln sich Öffentlichkeit, Widerspruch, Vielstimmigkeit, authentischer Dissens und „No-Sayer-Culture“ als Quellen von Fähigkeitenmonitoring (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007) wahrscheinlich unter restriktiveren institutionellen Rahmenbedingungen als auf der Ebene gesellschaftlicher Demokratie. Deshalb kommt m.E. rechtlich kodifizierten *Mitbestimmungsregelungen* (BetrVG, MitbestG) auch für das Fähigkeitenmonitoring eine wesentliche Funktion zu: Sie fördern organisationale Öffentlichkeit sowie Recht auf Widerspruch und Information, institutionalisieren Diskurse über Wissen *und* Interessen, die ohne rechtliche Kodifizierung stärker den mikropolitischen Geschicken von Akteuren in einem stark asymmetrischen Dispositionsrahmen ausgesetzt wären. Die Funktion von Mitbestimmung ist dann die Sicherung von Teilhabe und Vielfalt (Ortlieb & Sieben, 2012). Neuerdings heben auch Schreyögg und Duchek (2012) den Aspekt der Vielfalt hervor, allerdings mit Blick auf das Konzept der „Absorptive Capacity“. Im Sinne des vorliegenden Beitrags wird dieses Konzept politik- und akteursorientiert rekonstruiert und gezeigt, welche (negativen) Konsequenzen eine demographisch homogene, dominante Gruppe in Unternehmen haben kann. Jedoch werden keine grundsätzlichen Erweiterungen des dualen Prozessmodells entwickelt.

Regimeanalytisch wird das Fähigkeitenmonitoring also auch in einen gesellschaftlichen Kontext gestellt und als Ausdruck der Kräfteverhältnisse und Diskurse auf gesellschaftlicher Ebene interpretierbar. Diese Interpretationsperspektive führt allerdings weit über die ursprüngliche, für die organisationale Ebene konzipierte Analytik des dualen Prozessmodells hinaus.

4. Fazit: Duales Prozessmodell und Kompetenzmonitoring – politisch interpretiert

Im Sinne einer progressiven Problemverschiebung wurden hier eigenständige, d.h. nicht als Residualkategorie des dualen Prozessmodells konzipierte Akteurs- und Politikperspektiven aus dem Diskurs der Organisationsforschung präsentiert. Deren Erkenntnispotentiale wurden für die Interpretation der Beobachtungsfunktionen sensu Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007; auch Eberl, 2010) ausgelotet. Es wurde mit Hilfe verschiedener Politikkonzepte eine *mehrebenenanalytische, konzeptionelle Grundstruktur* entwickelt, die an drei Ebenen ansetzt: 1. Akteur, 2. Interaktion, 3. Regime. Auf allen drei Ebenen wurden Politikkonzeptionen angeboten, mit denen das duale Prozessmodell theoriegeleitet erweitert und präzisiert wurde und erweiterte Interpretationsperspektiven entwickelt wurden.

Im Zentrum *mikro-politischer Konzeptionen* stehen machtbewusste, strategisch handelnde Akteure. Damit kann die Beobachtungsfunktion des dualen Prozessmodells *als fortdauernder machtpolitischer Prozess* interpretiert werden, als „politics of failure“ (Buchanan & Badham 1999, S. 157f.) zwischen teils konkurrierenden, teils komplementären, strategisch handelnden Akteuren, Akteurskonstellationen und -koalitionen. Anders als im systemisch-funktional geprägten Modell von Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007) und Eberl (2010) ist *Kompetenzmonitoring* dann nicht aus einer übergreifenden, zweckfunktionalen Rationalität heraus zu interpretieren, sondern als *situiertes gelegenheitsabhängiges Handeln*, das subjektiven Akteursrationalitäten und Handlungschancen folgt. Aus mikropolitischen Interpretationsperspektive ist dies unvermeidlicher Ausdruck der Widersprüchlichkeit komplexer Organisationen, in denen Rechtfertigungszwänge herrschen, denen die Akteure niemals vollständig gerecht werden können (Buchanan & Badham, 1999, S. 157f.; Ortmann, 2009). Dieses Argument kann hier noch weiter getrieben werden. Dem theoretischen Grundverständnis des dualen Prozessmodells folgend (Schreyögg & Kliesch-Eberl 2007), ist Streit um die Definition von Problemen, um die „richtige“ Beobachtung, Interpretation und Wertung von Sachverhalten und die Mobilisierung von Unterstützung für eine bestimmte Sichtweise von Problemen als eine Dimension *funktionierender* Beobachtungen und Risikokompensation zu interpretieren, nicht als dessen Fehlfunktion. Es ist dann eine empirische Frage, in welchem Kontext mikropolitisch Handeln die Funktionen der Beobachtung eher fördert oder eher behindert. Mit Spiel- und Koalitionskonzeptionen kann *Beobachtung als Interaktionsgeschehen und politische Arena* interpretiert werden. Es können *machtpolitische Mobilisierungsprozesse* zwischen Akteursgruppierungen analysiert werden, die Zugang und Teilnahme an Beobachtungsdiskursen beeinflussen und Sprecherpositionen prägen. Kritisch ist allerdings einzuwenden, dass eine mikropolitische Konzeption immer noch einer individualistisch-opportunistischen Interpretation politischen Handelns verhaftet bleibt.

Davon setzt sich die *makropolitische* Interpretation der Beobachtungsfunktion ab. Sie schaut auf institutionalisierte Praktiken des Regierens von Organisationen (und deren Subjektivierung, z.B. Moldaschl, 2003; Bruch & Türk, 2005; Lemke, 2008). Sie lenkt die Aufmerksamkeit auf institutionelle politische Bedingungen in Organisationen, die *Diskursräume für Dissens, Konflikt, Kritik und Distanzierung von Praktiken der Orga-*

nisation ermöglichen, jenseits eines strategisch-individualistischen Machtkalküls von Akteuren und ihren Mobilisierungsprozessen (Dahl, 1997). Stärker als in dem Modell von Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007) kommt in einer makropolitischen Interpretation des Kompetenzmonitoring einer funktionierenden organisationalen *Öffentlichkeit* (Arendt, 1981) sowie deren durch demokratische Werte, Normen und rechtliche Regelungen geprägten Widerspruchspraktiken (Hirschman, 1974) eine konstitutive Funktion zu: ohne funktionierende Öffentlichkeit(en) in Organisationen keine voll funktionsfähigen Beobachtungsprozesse. Institutionelle Bedingungen dafür hat u.a. Dahl (1997) herausgearbeitet. Die institutionalisierten Bedingungen für Beobachtungsprozesse können mit Foucault (2010) sowie Bruch und Türk (2005) als Teil der *Regierungspraktiken von Organisationen* interpretiert und analysiert werden. Regierungspraktiken schaffen Legitimität für kritische Beobachter- und Sprecherperspektiven und für öffentliche Diskurse in Organisationen. Ohne öffentliche Diskurse können die Funktionen von Konfliktbeobachtung, -interpretation und -austragung (Kernbestandteile des Konfliktmodells von Beobachtung, Eberl, 2010) nicht erreicht werden.

Tab. 2: Politische Interpretationsperspektiven des dualen Prozessmodells und weiterführende Forschungsfragen

Analyseebene	(Mikro-)Politische Interpretation der Beobachtungsfunktion und des Beobachters	Weiterführende Forschungsfragen (exemplarisch)
(1) Akteur	Beobachtung als fortdauernder machtpolitischer Prozess; Beobachter als strategisch handelnde, opportunistische Realitätspolitiker; Beobachter-/ Sprecherpositionen sind machtpolitisch asymmetrisch verteilt; Kompetenzmonitoring und -entwicklung als gelegenheitsabhängiger Prozess.	Welchen Einfluss haben mikropolitische Wille und Fähigkeiten auf die Ausübung von Beobachtungs- und Sprecherpositionen und die Durchsetzung von Interpretationen? Lassen sich Realitätspolitiker typologisch differenzieren?
(2) Interaktion, Gruppe, Gruppierungen	Beobachtung als gelegenheitsabhängige politische Arena von Interessengruppierungen und Koalitionen; Beobachtungen als opportunistische Interpretationsspiele (z.B. failure game) mit asymmetrisch verteilten Beobachter-/ Sprecherpositionen; Gegenstand von Interpretationsspielen ist der Kampf um die Legitimität von Beobachtungen.	Durch welche spezifischen Spieltypen (z.B. failure game) werden Beobachtungen erzeugt, verknüpft und organisational legitimiert? Wie beeinflussen machtpolitische Mobilisierungsprozesse die politische Stärke der Beobachter- bzw. Sprecherposition und die Legitimität von Beobachtungen?
(3) Regime	a) <i>Gouvernementalitäts- und Subjektivierungsperspektive</i> Beobachtung ist eingebettet in und Ausdruck von institutionalisierten Praktiken des Regierens von Organisationen; Beobachtungsvarietät wird durch disziplinierte Selbstbeschränkung der Beobachter begrenzt; Dilemma von verinnerlichter Selbstbeschränkung und befreiender (Selbst-) Beobachtung. b) <i>Regimeperspektive, politische Institutionenperspektive</i> Beobachtung als öffentliche, politische Praxis in Organisationen; Wirksamkeit der Beobachtung (im Sinne des dualen Prozessmodells) setzt institutionalisierte Regeln, Verfahren und Praktiken voraus, die Öffentlichkeit gewährleisten.	Wie kann das Dilemma von verinnerlichter Selbstbeschränkung und befreiender (Selbst-) Beobachtung durchbrochen werden? Welche Funktionen hat dabei die politische Identität von Akteuren? Welche Wirkungen entfalten Managementtechniken der Selbstführung auf dieses Dilemma und auf die Identitätsentwicklung von Beobachtern? Welche Regeln, Verfahren und Praktiken in Organisationen befördern öffentliches Beobachten und Sprechen? Wie wird kritisches Beobachten und Sprechen institutionalisiert und geschützt?

Tabelle 2 fasst die in Kapitel 3 herausgearbeiteten politischen Interpretationen des dualen Prozessmodells zusammen, geordnet nach den drei angewendeten Analyseebenen: 1. Akteur, 2. Interaktion und 3. Regime. In tabellarischer Form werden auch weiterführende Forschungsfragen skizziert, die hier abschließend angeführt, aber aus Platzgründen nicht ausführlich erörtert werden können.

Zusammenfassend bieten m.E. organisationstheoretische und politikwissenschaftliche Konzeptionen von Politik gut ausgearbeitete theoretische Ansatzpunkte, um „Akteur“, „Handlung“, „Politik“ und „Macht“ nicht lediglich als Desiderat einer funktional-systemischen Interpretation des dualen Prozessmodells dynamischer Fähigkeiten mitführen zu müssen. Diese Konzeptionen sind auf drei Analyseebenen (1. Akteur, 2. Interaktion, 3. Regime) anschlussfähig an die Grundkonzeption des dualen Prozessmodells, eröffnen aber gleichzeitig neue Problemperspektiven und Interpretationen, die wesentlich über eine funktional-systemische Interpretation des dualen Prozessmodells hinausweisen und weiterführende Forschungsperspektiven öffnen. Es ist eine offene Frage, wie weit der *funktional-systemisch* geprägte Annahmekern des dualen Prozessmodells mit einer konsequent politischen Interpretation dynamischer Fähigkeiten kommensurabel erscheint, letztlich in *einem* Bezugsrahmen Bestand haben kann. Schreyögg & Kliesch-Eberl (2007) und Eberl (2010) liefern erste Anschlussstellen für politische Interpretationen, die hier aufgegriffen, bearbeitet und erweitert wurden. Funktional-systemtheoretische Analysen betonen aber Eigenkausalitäten und funktionale Zusammenhänge sozialer Systeme (Martens & Ortman, 2006, S. 459), nicht dessen Intentionalität und Handlungsvermögen. Es ist die Ironie eines funktional-systemisch geprägten Fähigkeitenkonzeptes, dass es strategische Intentionalität, Kreativität und Eigensinn von Akteuren – eine der Mikrofundierungen dynamischer Fähigkeiten (Teece, 2007) – nahezu zwingend unterschätzen muss. Der fehlende Akteur könnte für die konzeptionelle Entwicklung des dualen Prozessmodells und daran orientierten Handlungsempfehlungen also noch größere Herausforderungen bereit halten.

Literatur

- Albach, H., & Albach, R. (1989). *Das Unternehmen als Institution*. Wiesbaden: Gabler.
- Alvesson, M. (1996). *Communication, power and organization*. Berlin: De Gruyter.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Review*, 11(1), 29-49.
- Arendt, H. (1981). *Vita activa oder Vom tätigen Leben*. München: Piper.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Benz, M., & Frey, B. (2007). Corporate governance: What can we learn from public governance? *Academy of Management Review*, 32(1), 92-104.
- Bruch, M., & Türk, K. (2005). Organisation als Regierungsdispositiv der modernen Gesellschaft. In W. Jäger & U. Schimank (Eds.), *Organisationsgesellschaft: Facetten und Perspektiven* (S. 89-123). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Buchanan, D., & Badham, R. J. (1999). *Power, politics and organisational change*. London: Sage.
- Clark, E. (2004). Power, action and constraint in strategic management: Explaining enterprise restructuring in the Czech Republic. *Organization Studies*, 25(4), 607-628.

- Clegg, S. R., Courpasson, D., & Phillips, N. (2006). *Power and organizations*. London: Sage.
- Coleman, J. S. (~1995). *Grundlagen der Sozialtheorie. 3 Bände*. München, Wien: Oldenbourg Verlag.
- Contu, A., & Willmott, H. (2003). Re-embedding situatedness: The importance of power relations in learning theory. *Organization Science*, 14(3), 283-296.
- Courpasson, D. (2006). *Soft constraint: Liberal organization and domination*. Malmö: Liber and Copenhagen Business School Press.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1979). *Macht und Organisation: Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein: Athenaeum-Verlag.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. New Jersey, NJ: Prentice-Hall.
- Dahl, R. A. (1961). *Who governs? Democracy and power in an American city*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Dahl, R. A. (1971). *Polyarchy: Participation and opposition*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Dahl, R. A. (1997). *Toward democracy: A journey – reflections, 1940-1997*. Berkeley, CA: Institute of Governmental Studies Press.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top management. *Strategic Management Journal*, 18(5), 407-425.
- Eberl, M. (2009). *Die Dynamisierung organisationaler Kompetenzen: Eine kritische Rekonstruktion und Analyse der Dynamic Capability-Debatte*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Eberl, M. (2010). Die Realisierung von Kompetenzinnovationen als Legitimationsproblem: Konflikte als Ansatzpunkt für ein informationsbasiertes Kompetenzmanagement. In E. Barthel, A. Hanft, & J. Hasebrook (Eds.), *Integriertes Kompetenzmanagement im Spannungsfeld von Innovation und Routine* (151-172). Münster: Waxmann.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Faust, M., Jauch, P., Brünnecke, K., & Deutschmann, C. (1994). *Dezentralisierung von Unternehmen: Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2007). *Contesting the corporation: Struggle, power and resistance in organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Foucault, M. (1980). *Power/Knowledge: Selected interviews and other writings, 1972-1977*. Brighton: Vintage.
- Foucault, M. (2010). *Kritik des Regierens: Schriften zur Politik*. Berlin: Suhrkamp.
- Freiling, J. (2004). Competence-based View der Unternehmung. *Die Unternehmung* 58(1), 5-25.
- Friedberg, E. (1995). *Ordnung und Macht: Dynamiken organisierten Handelns*. Frankfurt am Main: Campus.
- Frost, P. J., & Egri, C. P. (1991). The political process of innovation. *Research in Organisational Behaviour*, 13, 229-295.
- Giddens, A. (1988). *Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt am Main: Campus.
- Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*, 5(3), 363-383.
- Gunn, J., & Chen, S. (2006). A micro-political perspective of strategic management. In E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Eds.), *Handbook of organization politics* (pp. 209-229). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Habermas, J. (1995). *Theorie des kommunikativen Handelns*. Bd.1, Frankfurt: Suhrkamp.
- Hardy, C., & Clegg, S. R. (2006). Some dare call it power. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (2. ed., pp. 754-775). London: Sage.
- Haunschild, A., Nienhüser, W., & Weiskopf, R. (2009). Power in Organizations – Power of Organizations. *Management Revue, Special Issue*, 20 (4), 320-325.
- Hirschman, A. O. (1974). *Abwanderung und Widerspruch: Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmungen, Organisationen und Staaten*. Tübingen: Mohr.
- Jackall, R. (1988). *Moral mazes: The world of corporate managers*. New York, NY: Oxford University Press.

- Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Knudsen, Ch. (2005). Pluralism, scientific progress, and the structure of organization theory. In H. Tsoukas & C. Knudsen (Eds.), *The Oxford handbook of organization theory* (pp. 262-286). Oxford: Oxford University Press.
- Koch, J., & Heine, K. (2008). Diskurswettbewerb: Die Koordination wissensintensiver Prozesse in Organisationen. *Die Betriebswirtschaft*, 68(6), 686-705.
- Kubicek, H. (1977). Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung. In R. Köhler (Ed.), *Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeption in der Betriebswirtschaftslehre* (S. 1-36). Stuttgart.
- Lemke, T. (2008). Gouvernamentalität. In C. Kammler, R. Parr, & U. J. Schneider (Eds.), *Foucault-Handbuch: Leben – Werke – Wirkung* (S. 260-263). Stuttgart: Metzler.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- Lukes, S. (2005). *Power: a radical view*. 2nd ed., London: Macmillan.
- Martens, W., & Ortmann, G. (2006). Organisationen in Luhmanns Systemtheorie. In A. Kieser & M. Ebers (Eds.), *Organisationstheorien* (S. 427-461). Stuttgart: Kohlhammer.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Moldaschl, M. (2003). Foucaults Brille: Eine Möglichkeit, die Subjektivierung von Arbeit zu verstehen? In M. Moldaschl (Ed.), *Subjektivierung von Arbeit* (2. ed., S. 135-177). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Moldaschl, M. (2006). Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities: Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative. In G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Management von Kompetenz* (Managementforschung, Bd. 16, S. 1-36). Wiesbaden: Gabler.
- Moldaschl, M. (2010). *Das Elend des Kompetenzbegriffs*. Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management (BWL IX), Chemnitz University of Technology, 3/2010.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American Economic Review*, 72(1), 114-132.
- Neuberger, O. (2006). *Mikropolitik und Moral in Organisationen* (2. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Ortmann, G. (1984). *Der zwingende Blick: Personalinformationssysteme – Architektur der Disziplin*. Frankfurt am Main: Campus.
- Ortmann, G. (2009). *Management in der Hypermoderne: Kontingenz und Entscheidung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ortmann, G., Windeler, A., Becker, A., & Schulz, H.-J. (1990). *Computer und Macht in Organisationen: Mikropolitische Analysen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Patzelt, W. J. (1987). *Grundlagen der Ethnomethodologie*. München: Fink.
- Pavlou, P. & El Sawy, O. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42, 239-273.
- Pettigrew, A., Ferlie, E., & McKee, L. (1992). *Shaping strategic change: Making change in large organizations*. London: Sage.
- Picot, A., Dietl, H., & Franck, E. (2005). *Organisation*. 4. A., Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Stanford, CA: Ballinger.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Ridder, H.-G., Hoon, C., & McCandless, A. (2009). The 'hows' of dynamic capabilities. Underlying processes and their drivers. *Business policy and strategy (BPS)*. *Best paper proceedings of the 2009 Academy of Management Meeting*. Chicago.
- Scherer, A.G. (2006). Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 19-61). Stuttgart: Kohlhammer.

- Schirmer, F. (2000). *Reorganisationsmanagement: Interessenkonflikte, Koalitionen des Wandels und Reorganisationserfolg*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Schirmer, F. (2003). Mobilisierung von Koalitionen für den Wandel in Organisationen. *Die Betriebswirtschaft*, 63(1), 23-42.
- Schirmer, F. & Ziesche, K. (2010). Dynamic Capabilities – Das Dilemma von Stabilität und Dynamik aus organisationspolitischer Perspektive. In E. Barthel, A. Hanft, & J. Hasebrook (Hrsg.), *Integriertes Kompetenzmanagement im Spannungsfeld von Innovation und Routine*. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann, S. 15-43.
- Schirmer, F., Knödler, D., & Tasto, M. (2012). *Innovationsfähigkeit durch Reflexivität*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913-933.
- Schreyögg, G., & Duchek, St. (2012). Absorptive Capacity: Die Entstehung von Absorptionsmustern und ihre diskriminierende Wirkung. In R. Ortlieb & B. Sieben (Hrsg.) *Geschenkt wird einer nichts – oder doch? Festschrift für Gertraude Krell*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 103-108.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tilly, C. (2009). Power and democracy. In S. R. Clegg & M. Haugaard (Eds.), *The Sage handbook of power* (pp. 70-88). London: Sage.
- Tsoukas, H., & Knudsen, Ch. (Eds.) (2005). *The Oxford handbook of organization theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Türk, K. (1989). *Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung*. Stuttgart: Thieme.
- Vaivio, J. (2005). The accounting of „the meeting“: Examining calculability within a „fluid“ local space. *Accounting, Organizations and Society*, 31(8), 735-762.
- Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (Eds.) (2006). *Handbook of organizational politics*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Vo, L. C., Mounoud, E., & Rose, J. (2012): Dealing with the opposition of rigor and relevance from Dewey's pragmatist perspective. *M@n@gement*, 15(4), 367-390.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Review*, 9(1), 31-51.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage.
- Weick, K. (2005). Theory and practice in the real world. In H. Tsoukas & Ch. Knudsen (Eds.), *The Oxford handbook of organization theory* (pp. 453-475). Oxford: Oxford University Press.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.