

Moldaschl, Manfred

**Working Paper**

## Ressourcenkulturen messen, bewerten und verstehen: Ein Analyseansatz der Evolutorischen Theorie der Unternehmung

Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management, No. 2/2012

**Provided in Cooperation with:**

Chemnitz University of Technology, Faculty of Economics and Business Administration

*Suggested Citation:* Moldaschl, Manfred (2012) : Ressourcenkulturen messen, bewerten und verstehen: Ein Analyseansatz der Evolutorischen Theorie der Unternehmung, Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management, No. 2/2012, Technische Universität Chemnitz, Lehrstuhl für Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement, Chemnitz

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/66198>

**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. 2/2012

## **Ressourcenkulturen messen, bewerten und verstehen**

### Ein Analyseansatz der Evolutorischen Theorie der Unternehmung

*Manfred Moldaschl*

Erscheint in:

Sebastian Klinke, Holger Rohn (Hrsg.): RessourcenKultur: Vertrauenskulturen und Innovationen für  
Ressourceneffizienz im Spannungsfeld normativer Orientierung und betrieblicher Praxis, Freiburg i. Br.,  
Nomos 2012

2012

*Zusammenfassung.* In diesem Beitrag skizziere ich einen Zugang zum Messen, Bewerten und Verstehen betrieblicher Ressourcenkulturen. Ohne die Sinndimension ist jedes Messen und Bewerten sinnlos – vermutlich scheitern deshalb viele Messansätze. Die vorgestellte Analytik basiert auf unserer Theorie der Unternehmung, die daher ebenfalls kurz skizziert wird. Sie entwickeln wir in kritischer Auseinandersetzung mit bestehenden Unternehmens- und Managementtheorien, ihrer Geringschätzung von Arbeit, ihrem mangelnden Sinn für soziale Einbettung, und ihrer Konzeptionen von Wandel bzw. Wandlungsfähigkeit. Die Kultur von Unternehmen erfassen wir in den Dimensionen Ressourcen, Regeln und Sinn. Erst die Sinnebene macht verständlich, *wie* Ressourcen und Regeln gebraucht werden; hier geht es um den „Geist“ der jeweiligen Praktiken. Unsere Analytik bietet Kriterien, mit denen sich Organisationskulturen hinsichtlich Nachhaltigkeit und Sensitivität bzw. Achtsamkeit bewerten lassen; und mit Blick auf das Niveau an „kritischem Geist“ in ihnen, den wir als Kern von Wandlungsfähigkeit definieren.

## **1 Alles Kultur?**

Alles, was nicht Natur ist, ist Kultur. Das ist die allgemeinste Definition von Kultur. Sie zieht die Grenze vom Menschlichen (Lebensformen, Stile, Gemachtes) zum nicht Menschlichen und ist damit außerhalb philosophischer Diskurse des Allgemeinen nicht praktikabel. Auch nicht für die Unterscheidung der Wissenschaften. Denn danach wäre alles Kulturwissenschaft, was nicht Naturwissenschaft ist. Ich meine zwar, daß es so *ist*, aber man kommt eben nicht weit, wenn man für die Welt nur zwei Begriffe hat. Wenn ein Diskurs den Kulturbegriff nutzt, muß er ihn also jeweils auf seinen Gegenstand hin eingrenzen, mit spezifischer Bedeutung versehen. Das will ich hier versuchen.

Den Begriff *Ressourcenkulturen* geben die Herausgeber dieses Bandes vor. Wie eben beschrieben, würde kein Geistes- oder Sozialwissenschaftler der Welt ein Problem haben, das was er erforscht und behauptet, in Ressourcen- und/oder Kulturbegriffen oder in Ressourcenkultur-Begriffen zu tun. Auf diese Weise werden auch unter anderen Überschriften Konferenzen und Sammelbände gefüllt: man beschreibt, was man tut, in den jeweils vorgegebenen Begriffen. Das werde ich nachfolgend also auch tun und Ressourcenkultur (einschließlich entsprechender „Meßverfahren“) aus der Sicht unserer *evolutorischen Theorie der Unternehmung* (ETU) beschreiben. Ressourcen sind einer der drei Grundbegriffe dieser Theorie. Der Kulturbegriff kommt dabei nur an einer Stelle systematisch vor, nämlich „unterhalb“ der Theorie, in der Bezeichnung des Paradigmas, auf dessen Boden wir sie errichtet haben. Wir nennen es das *kulturhistorische* Paradigma (vgl. Moldaschl 2010a und 2.1). In diesem Paradigma gehört die spezifische Verfassung der *Ressourcen* (z.B. menschlicher Fähigkeiten) ebenso zur Kultur wie die Art und Weise, in der von ihnen *Gebrauch* gemacht wird, ebenso der *Sinn*, den die Akteure den Ressourcen und dem Gebrauch geben.

Ressourcenkulturen grenzt das Vorhaben dieses Bandes schon vorab ein auf ein thematisches Feld von *Wirtschaft* auf der Ebene von *Unternehmen*, und hier wiederum mit einem Akzent auf *Arbeit*, der in den Wirtschaftswissenschaften als untergeordnet angesehen, oder sagen wir es deutlicher, vernachlässigt wird. Unsere ETU versteht sich daher auch als Gegenentwurf zu Theorien, die Arbeit als einen „Produktionsfaktor“ unter anderen behandeln und ihn schon deshalb verkennen, nicht angemessen beachten oder gar missachten, indem sie ihn etwa zeitgeistig als ein Residuum betrachten, das in modernen Gesellschaften obsolet werde.

*Arbeit* ist – in allen pragmatistischen Theorien - ein Teil der Kultur. Welche Bedeutung wird der menschlichen Tätigkeit in verschiedenen Ansätzen der Wissenschaft und Feldern der Praxis *als Arbeit* beigemessen? Wieviel der auf Wertschaffung (aus Sicht der Verwender von Arbeit) bzw. auf Einkommen (aus Sicht der Arbeitenden) bzw. auf Nutzwert (aus der Perspektive gesellschaftlicher Arbeitsteilung) gerichteten *instrumentellen* Seite? Und welche Bedeutung ihrer *expressiven* Seite: Arbeit als Ort der gesellschaftlichen Teilhabe, der Entfaltung von Sinnansprüchen und Fähigkeiten, des individuellen und kollektiven Lernens?

Wie wir wissen, hatte der Gründervater der ökonomischen Klassik (der modernen Volkswirtschaftslehre bzw. Nationalökonomie), Adam Smith, ihr noch einen zentralen Stellenwert beigemessen, während dieser in der ökonomischen Neoklassik *marginalisiert* wurde – im doppelten Sinne. Das ist - und darin zeigt sich - auch ein *Kulturwandel* dieser wissenschaftlichen Disziplin. In der vom neoklassisch-rationalistischen Paradigma (Rationalwahl, Eigennutz) bestimmten Phase des wirtschaftswissenschaftlichen Denkens, deren Vorherrschaft bis heute andauert, hat man *Zweck und Sinn*, instrumentelle Fragen des Wirtschaftens von allen normativen Fragen getrennt und letztere einer eigenen Subdisziplin übertragen, der Wirtschaftsethik. Viele Nichtfachleute spüren heute, was Vertreter der „heterodoxen“ Strömung in den Wirtschaftswissenschaften stets kritisierten: daß diese *Entwertung* für die Gesellschaft auf lange Sicht äußerst problematische Folgen hat.

Arbeit wurde in neuerer Zeit aber nicht von der ökonomischen Neoklassik totgesagt (die braucht ihren „Produktionsfaktor“ noch), sondern in Theorien der „Wissensgesellschaft“ und der „Wissensökonomie“, die gerade nicht in gesellschaftspolitisch konservativen Milieus aufkamen. Hier sollen nicht mehr Kapital und Arbeit zentrale Produktionsfaktoren sein, sondern Wissen. Zumindest Arbeit solle durch den „Faktor Wissen“ verdrängt werden. Ich will auf diesen populären Unsinn hier nicht weiter eingehen (vgl. dazu etwa Moldaschl/Stehr 2010; Moldaschl 2011). Man darf ihn nicht meines Erachtens aber mehr akzeptieren, man muß ihn bekämpfen.

Auf dieser Prämisse baut unsere ETU auf. Sie schließt an Theorien von Smith, Ricardo, Marx, Polanyi und anderen an, die die kulturelle Entwicklung der Menschheit maßgeblich zurückführen auf Arbeit als mehr oder weniger geplante Herstellung von Ressourcen, die mehr als das bloße physische Überleben des Einzelnen ermöglichen. Der ungeheure Reichtum moderner Gesellschaften an materiellen und kulturellen Ressourcen beruht maßgeblich auf ihrer herstellenden kollektiven Tätigkeit, auf *Arbeit und Arbeitsteilung*, wie Adam Smith das beschrieb. Ihn hat man leider der Neoklassik als Begründungsressource überlassen. Oder sie war einfach besser darin, ihn selektiv - ganz nach ihren eigenen Präferenzen, für sich zu reklamieren. Dieses Argument der kompetenten Nutzung von Ressourcen verweist schon auf eine grundlegende Argumentationsfigur der ETU – ich komme darauf zurück. Wer sich nur für die Messung und Bewertung von Ressourcenkultur interessiert, nicht für die begründende für Organisations- und Unternehmenstheorie, kann hier gleich zur Analytik (Kapitel 3) springen.

Wenn moderne Gesellschaften vor allem arbeitsteilige Gesellschaften sind (die „Wissensgesellschaft“ erst recht), dann ist die fast unendlich erscheinende Vielfalt der Berufe zugleich ihre Voraussetzung und ihr auf immer neuem Niveau erweitertes Resultat – eine *Koevolution*. Auch das ist eine Argumentationsfigur der ETU. Der Grad der Arbeitsteilung kann dann auch nicht mehr einfach, wie von den arbeitsorientierten Teilen der Soziologie jahrzehntelang un-

terstellt, als Indikator für Rückständigkeit und Kulturarmut bzw. geistige Verarmung in der Breite verwendet werden.

Die Arbeitsteiligkeit ist per se eine *Kulturform* menschlicher Gesellschaft, und in den mit Arbeit befassten Teilen der Gesellschaftswissenschaften ist es eine traditionsreiche Debatte, welche Voraussetzungen und Folgen die verschiedenen *Kulturen der Arbeitsteilung* haben, und wie sie mit „dem Rest“ der gesellschaftlichen Entwicklung verbunden sind (so die De/Re/Qualifizierungsdebatte seit den 1960er Jahren, die Subjektivierungsdebatte, jene zur Wissensgesellschaft oder gleich zum „Ende der Arbeit“). Dabei ging es immer um beide Ressourcenarten im obigen Sinne: materielle und sozialkulturelle. Und um die Frage, wo in diesem arbeitsteiligen Projekt der Moderne die *Veränderungsimpulse* herkommen - jene jenseits der Technik.

## 2 Evolutorische Theorie der Unternehmung

Wer nur an den Verfahren der Ressourcen- und Kulturbewertung interessiert ist, die wir aus der Theorie ableiten, möge gleich zu Abschnitt 3 springen. Den an Begründungen Interessierten skizziere ich hier einen Grundriß in vier groben Strichen: Grundannahmen (2.1), Ressourcen (2.2), Regeln und Fähigkeiten (2.3) und Sinnverhältnisse (2.4). Dabei beschränke ich mich auf die Annahmen und Analyseverfahren (3.), die mit Blick auf „Ressourcenkulturen“ bedeutsam sind.<sup>1</sup>

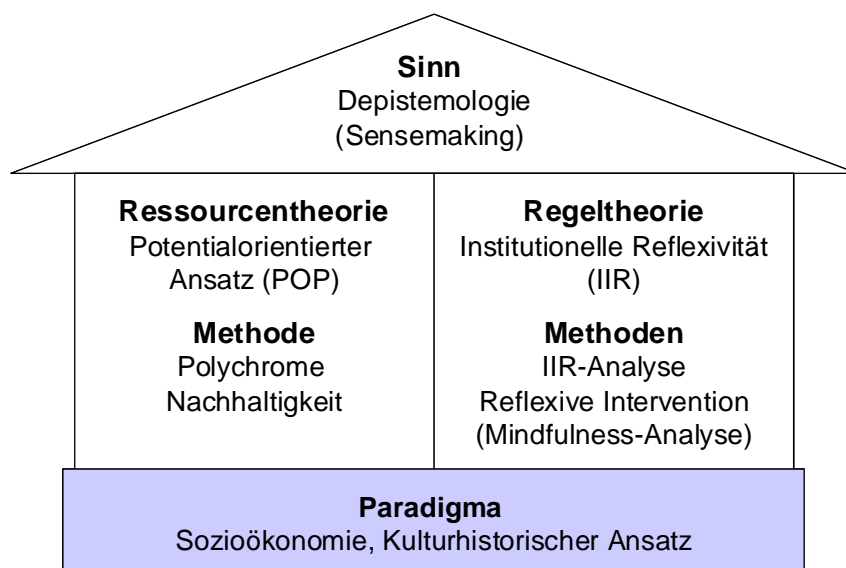


Bild 1: ETU-Theoriemodule und analytische Verfahren

<sup>1</sup> Da ich nachfolgend unsere eigenen Arbeiten skizziere, verzichte ich hier weitgehend auf das Zitieren umfangreicher Literatur, auf die wir uns dabei stützen. Weitere Quellen findet man in unseren genannten Texten

## 2.1 Grundannahmen: Kulturhistorisches Paradigma

In der Ökonomik, wie die Volkswirtschaftslehre in Anlehnung an ihre englische Bezeichnung *economics* von ihren deutschen Vertretern auch genannt wird, betont das Adjektiv *evolutorisch* vor allem eines: die Differenz zum rein statischen Gleichgewichtsdenken der neoklassischen Ökonomik. Man will, nein, man muß etwa erklären, woher *Wachstum und Wandel* kommen, und zwar „endogen“, mit „Bordmitteln“ der Theorie, statt dies einfach in Form unerklärter Konstanten in die benutzten Gleichungen einzufügen („wie Manna vom Himmel“, wie es einst Joan Robinson pointierte). Leider ist die *evolutorische Ökonomik* zur Verwirrung Außenstehender (und mancher Ökonomen selbst), kein kohärenter oder gar konsistenter Ansatz, sondern eine Art kleinster gemeinsamer Nenner all jener, die das Gleichgewichtsdenken der Neoklassik für unzureichend halten – angefangen mit jenen, die das Denkgebäude mit einigen Zusatzannahmen retten, also modifiziert fortführen wollen, bis hin zu fundamentalen Kritikern desselben mit anderem Paradigma (vgl. dazu Moldaschl 2010a).

Da Leser des vorliegenden Bandes an dieser Theoriedebatte weniger Interesse haben dürften, belasse ich es hier bei dem Hinweis, daß auch wir das Adjektiv *evolutorisch* nur in dieser allgemeinen Signalfunktion verwenden: Die ETU ist eine Theorie, den *Wandel und die Wandlungsfähigkeit*, Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit, mithin die Lebendigkeit von Unternehmen fassen und erklären soll, und natürlich die diesbezüglich offensichtlichen Unterschiede zwischen ihnen - einschließlich der *Unfähigkeit*, sich zu wandeln. Letzteres ist nicht trivial! Wenn wir die Wandlungs- oder Innovationsfähigkeit von Unternehmen maßgeblich als Fähigkeit erklären, dann folgt daraus nicht zwingend, daß seine beobachtete Unfähigkeit, sich in dieser oder jener Hinsicht zu wandeln, mit der bloßen Abwesenheit der Fähigkeit zu erklären wäre. Eine Unternehmensfähigkeit kann (wie die eines Menschen) vorhanden, zugleich aber von anderen Bedingungen maskiert oder blockiert sein. Wir haben deshalb hierfür einen eigenen Theorieteil (*Depistemologie*, s. Abschnitt 3.3).

Wie bereits erwähnt bauen wir das Haus der ETU auf dem Fundament des Kulturhistorischen Paradigmas.<sup>2</sup> *Kulturhistorisch* steht hier *erstens* und vor allem für anti-naturalistisch und anti-objektivistisch. Es werden keine „Gesetzmäßigkeiten“ des Wirtschaftens, der Organisation und der „menschlichen Natur“ akzeptiert.<sup>3</sup> Alle Annahmen von Theorien, die auf diesem Paradigma aufbauen, müssen *erstens historisch* begründet werden (Gewordenheit, Anderssein können) und *zweitens kulturell* in dem Sinne, daß die gewordenen (bewußt geschaffenen und

---

<sup>2</sup> Ich verwende hier den Begriff des Paradigmas, wie er von Thomas Kuhn (1956) eingeführt wurde. Er bezeichnet damit ein System von Aprioris, selbst nicht begründeten, teils auch unbewußten Vorannahmen (Prämissen), die einer Theorie bzw. der Theoriearbeit zugrunde liegen, anders als die Annahmen einer Theorie aber nicht der expliziten Prüfung unterliegen. Abweichend von Kuhn gehen wir davon aus, daß die Ebene der Prämissen durchaus zugänglich ist bzw. gemacht werden kann - sicher auch durch Kuhns Arbeit, wie die ausufernde Paradigmendiskussion in den Wissenschaften seither zeigt. Insofern kann man die Entstehung und Entwicklung auch selbst wieder zum Gegenstand wissenschaftlicher Theoriebildung und Empirie machen, was die Einzelwissenschaften nicht alleine der Wissenschaftstheorie und -forschung überlassen sollten. Auf die Herleitung des kulturhistorischen Paradigmas muß ich hier verzichten. Seine Basisprämissen skizziere ich in bereits zitierten Texten (Moldaschl 2010a, 2011), hier nur allgemeinere Charakteristika.

<sup>3</sup> Insofern lehnen wir auch die schlichte Übertragung evolutionstheoretischer Begriffe auf soziokulturelle Sachverhalte, wie es in Teilen der evolutorischen Ökonomik und auch der Managementforschung üblich ist, grundsätzlich ab; anti-naturalistisch heißt in diesem Sinne, daß wir Begriffe wie Selektion und Retention zwar benutzen können (dürfen), weil sich viele darunter etwas vorstellen können, dies jedoch nur konsequent als *Metaphern* und unter ständigem Verweis darauf.

emergenten) Regeln, Werkzeuge und Stile menschlicher Gemeinschaften niemals kontextunabhängig sind, sondern stets *eingebettet und pfadabhängig*. Im kulturhistorischen Denken ist Kultur gewissermaßen das kumulierte Kapital kooperativer menschlicher Tätigkeit, der Fundus an geschaffenen Ressourcen (Sprache Schrift, Werkzeuge, Umgangs- und Organisationsformen), der von jeder Generationen angeeignet, weiterentwickelt der auch vernutzt wird.

*Zweitens* ist dieses Paradigma, wir könnten auch sagen, dieser Set (theorie)generativer Annahmen, disziplinübergreifend im Sinne von: Theorien in verschiedenen Disziplinen *gemeinsam zugrundeliegend*. Es ist also weder inter- noch transdisziplinär im Sinne eines nachträglichen Zusammenfügens disparater disziplinärer Perspektiven. Es ist ein gemeinsamer „Boden“ des Denkens und zieht die Abgrenzungen nicht nach Disziplinen, sondern eben nach Grundannahmen.

Drittens ist *pragmatistische* Epistemologie ein Wesensmerkmal kulturhistorischen Denkens. Man geht von einem Primat der Praxis aus, nicht der Kognitionen. Kultur wird nicht primär als Sinnsystem verstanden, als Netz symbolischer Codes oder als Text, sondern gewissermaßen als Form und Farbe jeweils bestimmter sozialer Praxis, wobei diese Teilhabe an dieser Praxis selbst wiederum die Quelle der (selektiven) Erkenntnis ist. Hierin sind etwa Berger/Luckmanns Wissenssoziologie, Bourdieus Theorie der Praxis in der Soziologie, die Tätigkeitstheorie in der Psychologie und die (nichtrationalistische) Institutionenökonomik Thorstein Veblens paradigmatisch eng verwandt. Zugleich unterscheiden sie sich grundlegend von Rationalwahltheorien in Soziologie, Psychologie und Standardökonomik. „Angehörige“ eines Paradigmas haben über verschiedene Disziplinen hinweg viel mehr miteinander zu tun, als es die bloße Zugehörigkeit zu einer Disziplin vermitteln könnte.

Das mag hier als erste Verortung unseres Zugangs im sozialwissenschaftlichen Denkraum genügen.<sup>4</sup> Es mag auch verständlich machen, warum wir bei unserer Arbeit *nicht* speziell von Giddens und seiner Strukturierungstheorie (1988) ausgehen, obwohl wir doch offenbar dieselben Grundbegriffe (Regeln, Ressourcen und Sinn) benutzen. Eigentlich hätten wir das gerne vermieden und sind auf anderen Wegen zu dieser Trias gekommen. Vielleicht wie Giddens auch, der die Kategorien nur apriorisch setzt und sie nicht selbst genealogisch herleitet.

Unser Ansatz ist aus einzelnen Arbeiten zusammengewachsen, die sich mit Fragen der Nachhaltigkeit betrieblichen Handelns (und managerieller Strategien) befassten, mit der Analyse von Arbeit, und mit der Epistemologie des betrieblichen Alltags, mit Mechanismen des Lernens und Nichtlernens. Die ETU ist der Versuch, aus diesen unterschiedlichen Zugängen und Erfahrungen Sinn zu machen, sie sinnvoll aufeinander zu beziehen und in einen größeren Zusammenhang zu bringen. Gleichwohl gibt es mit Giddens Überlegungen viele Gemeinsamkeiten, ebenso mit jenen von Bourdieu (mit seiner Fassung von Reflexivität, Sozialem Sinn und immateriellen Ressourcen als Kapitalien), Weber, Veblen, Schumpeter, Polanyi, Sen, Leontjew, Engeström u.a. – eben weil auch diese auf dem Boden des kulturhistorischen Paradigmas argumentieren. Jedenfalls behaupten wir das und schreiben sie diesem Paradigma als Exponenten zu, weil wir seine Basisprämissen auch aus deren Arbeiten destillierten.

---

<sup>4</sup> Wenn ich hier von unserem Ansatz spreche, meine ich damit das Forschungsteam, mit dem ich aktuell an der TU Chemnitz arbeite, bes. Julia Bressler, Tobias Hallensleben, Anil Jain, Daniela Manger und Matthias Wörlen.

## 2.2 Ressourcen und Fähigkeiten

Wie oben erläutert, betrachtet das kulturhistorisch sozioökonomische Denken Kultur insgesamt nicht als das feine Kleid der Sitten, das sich vornehm über die gewöhnlichen Praktiken legt, sondern als die Gesamtheit der *Möglichkeiten*, die Menschen das menschliche und soziale Handeln erlaubt (Mittel des Handelns)<sup>5</sup>, sowie natürlich die spezifische Formatierung dieser Möglichkeiten (Gestalt der Mittel) und ihres *Gebrauchs* (Sitten des Handelns). Die Sprache ist so eine Ressource. Die Wissenschaftssprache eine verfeinerte, in manchen Punkten leistungsfähigere, was sie aber auch mit Restriktionen erkaufte. Sie ermöglicht ihren Sprechern eine effiziente Verständigung, schließt aber andere davon mehr oder weniger aus - wie auch das Deutsche in China.

Um Ressourcen auf dieser fundamentalen Ebene kann es bei uns nicht gehen. Aber etwas wie ein gemeinsamer Deutungsvorrat, ein gemeinsames Verständnis einer Aufgabe oder eines Zieles oder eines Modells des Handelns würde in das Beuteschema unseres Ressourcenansatzes schon passen. Dieses Etwas *ermöglicht* oder erleichtert (= ermöglicht effizientere) Zusammenarbeit. Und es basiert in der Regel auf *Arbeit*, die zuvor investiert wurde, z.B. in Form von Verständigung und Aushandlung. Insofern betrachten wir solche immateriellen Handlungsvoraussetzungen als Bestandteil des *Symbolischen Kapitals*. Wir übernehmen diesen Begriff von Bourdieu (1983), auch wenn er damit eine wesentlich engere Klasse von Handlungspotentialen fasste (z.B. akademische und Adelstitel oder inkorporierte Insignien der Herkunft, der Überlegenheit, den Habitus).

In unserem Ressourcenansatz (*Potentialorientierte Perspektive*, PoP, Moldaschl 2007), dem 1. Zimmer im Haus der ETU, unterscheiden wir vier *Arten von Kapitalien*, auf die Betriebe (und Organisationen generell) zugreifen,<sup>6</sup> um ihre Aufgaben zu erfüllen oder ihre Ziele zu verfolgen. Finanzielles, humanes, soziales und symbolisches Kapital. Diese Kapitalien definieren wir als Oberbegriffe für jeweils eine nicht abschließbare Reihe von *Ressourcen*, dann operationalisiert bzw. beobachtbar und meßbar gemacht werden (können, vgl. Bild 2). Ferner unterscheiden wir drei an den Eigenschaften dieser Ressourcen anschließende *Logiken ihres Gebrauchs* (vgl. 3.1). Da wir den Ressourcenansatz an anderer Stelle ausführlich dargestellt haben, beschränke ich mich hier auf die theseartige Zusammenfassung einiger Essentials.

---

<sup>5</sup> Amartya Sen (1999/2002) benutzt hierfür den Begriff der *Freiheiten*.

<sup>6</sup> differenzierter als z.B. Giddens, aber ebenso ad hoc wie er, eben auf der Basis von Plausibilität, Erfahrung und vorliegender Literatur; etwas anders als Bourdieu, aber inspiriert insbesondere von seiner Idee der *Konvertierbarkeit der Kapitalsorten*; Beispiele für solche Konversionen, etwa den ökonomischen Wert von Sozialkapital findet man ggf. zum download auf unserer homepage unter: [http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bw19/publikationen/lehrstuhlpapiere/WP\\_2008\\_01\\_Sozialkap.pdf](http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bw19/publikationen/lehrstuhlpapiere/WP_2008_01_Sozialkap.pdf)



|                             | Soziales Kapital  | Humanes Kapital  | Kulturelles, symbolisches Kapital                                    | Finanzielles Kapital  |
|-----------------------------|---|--|--|---|
| Existenzform                | Bindungen von Personen an Personen oder Institutionen (Regeln, Werte)         | Bildung, Habitus<br>personengebunden (inkorporiert)                                    | (positive) Zuschreibungen Anderer                                    | Geld und materielle Güter   |
| Hauptkriterien              | Ressourcenschaffung   | Ressourcenschaffung, Distinktion   | Distinktion  | Rendite (Ressourcenvermehrung)  |
| Ressourcenarten (Beispiele) | Beziehungen („Vitamin B“)<br>Vertrauen, wechselseitige Verpflichtung<br>Moral | Wissen, Können, Expertise<br>Kreativität, Intelligenz<br>Organisationale Kernkompetenz | Bildungstitel<br>Adelstitel<br>Reputation<br>Renommee<br>Markennamen | Frei verfügbare und gebundene Geldmittel und Geldtitel, Eigentumsrechte, Besitztitel, Grund und Boden |

Bild 2: Kapitalsorten (in Anlehnung an Bourdieu 1983) und Ressourcenarten

- (1) Was Ressource ist, bestimmt sich nur *relational*, in Bezug auf ein Interesse, einen interessierten Nutzer. Daher ist der Versuch, Ressourcen a priori über Listen definieren zu wollen, sinnlos.
- (2) Aus demselben Grund kann das, was für den einen Akteur eine Ressource ist, für den anderen das Gegenteil sein, eine „Senke“, Barriere, *Restriktion* (so etwa die Kohäsion einer Arbeitsgruppe als Form des Sozialkapitals – das Management kann sie nutzen, die Gruppe kann den Zusammenhalt aber auch gegen das Management richten).
- (3) Der Wert immaterieller Ressourcen bestimmt sich zu einem wichtigen Teil durch die in ihnen enthaltene Arbeit, z.B. die Investition von Lebensenergie und Lebenszeit in die Ausbildung von Fähigkeiten.
- (4) Ressourcen bzw. Potentiale an sich *bewirken nichts*. Wer Ressourcen mit Leistung oder anderen Outputmaßen korreliert, ohne die Art ihres Gebrauchs zu berücksichtigen, wird nichts finden, oder nur Kovariation für Kausalität halten.
- (5) Der Wert einer Ressource realisiert sich erst im *Gebrauch*. Man kann finanzielles Kapital einsetzen, um sinnvolle Ziele zu erreichen oder es zu vermehren, man kann es aber auch sinnlos ver(sch)wenden. Ebenso kann man über humanes oder soziales Kapital verfügen, und doch nur Unsinn damit anstellen, es vernutzen.
- (6) Ressourcen *verändern sich autochthon*, also z.B. auch bei Nichtgebrauch. Beziehungen etwa, die nicht gepflegt, nicht aktiviert werden, verdünnen sich oder verfallen ganz. Verschiedene Ressourcen haben ihre jeweils eigene Zeitlichkeit von Aufbau und Verfall. Man kann sie daher nicht über einen Kamm scheren und managen.
- (7) Ressourcen *verändern sich im Gebrauch*. Wie natürliche Ressourcen verändern sich die meisten immateriellen Ressourcen im Gebrauch - allerdings unterschiedlich. Buchwissen, das gebraucht wird, verändert sich z.B. nicht, wohl aber das lebendige Wissen derer, die es gebrauchen.
- (8) Es ist daher nötig zu unterscheiden zwischen Ressourcen, die sich im Gebrauch vernutzen und solchen, die sich durch Gebrauch vermehren (können). Wer erstere wie letztere gebraucht, wird die sie vernichten; wer letztere wie erstere gebraucht, wird sie nicht entfalten; sich im Gebrauch vermehrende (generative) Ressourcen sind nicht im strengen ökonomischen Sinne „knapp“. Daraus ergeben sich verschiedene *Verwendungslogiken*.

- (9) Soziale und symbolische Ressourcen wachsen stetig und *verfallen katastrophal*. Bereits ein Vertrauensbruch („defecting“) kann hunderte gelungener Interaktionen komplett entwerten. Das gilt ebenso für Commitment gegenüber Personen, Organisationen oder kollektiven Regelsystemen, und für symbolische Ressourcen wie Reputation.
- (10) Die Kultur eines Handelns kann daher u.a. als *Nachhaltigkeit* gemessen werden; daran inwieweit es die genutzten Ressourcen erhält, erweitert oder vernutzt. Aktuell genutzte Ressourcen zu erhalten ist vernünftig, wenn und soweit unsicher ist, welche Ressourcen in der Zukunft benötigt werden. Es ist gleichwohl nicht sinnvoll, beliebig viele Ressourcen zu akkumulieren, weil (s.o.) ihre Erhaltung Arbeit kostet.

### *Fähigkeiten (1)*

Grundlegend für unseren Ansatz ist also die *Unterscheidung von Ressourcen und Gebrauch*. An den Gebrauch kann man mit dem *Fähigkeitskonzept* anschließen: Nur wer kompetent ist, kann die Ressourcen effizient oder effektiv (auch erweiternd) nutzen. Eine Fähigkeitsperspektive einzunehmen ist selbst eine paradigmatische Option, die für sozialwissenschaftliche Theorien auf verschiedenen Ebenen (Lebensführung, Organisation, Gesellschaft) weitreichende Folgen hat. Ich verweise an dieser Stelle nur exemplarisch auf Amartya Sens *Capability Approach* der Wohlfahrtsökonomie (1985, 1999/2002), man könnte hier auch vom Entwurf einer solidarischen Wirtschaftskultur sprechen, der u.a. maßgeblichen Einfluß auf den *Human Development Index*<sup>7</sup> der UNDP hatte - beides sehr verwandt mit unserer Perspektive.

Ein *Beispiel*: Neues mikrobiologisches Wissen ist für den, der es nicht zu gebrauchen *weiß*, keine Ressource. Mit diesem Wissen kann nur jemand etwas anfangen, der es sinnvoll gebrauchen, es kontextuieren und in praktischem Handeln einbinden *kann*; jemand, der z.B. eine Kompetenz als Biologe hat. Da es uns nicht nur um Fähigkeiten einzelner Personen geht, sondern auch um die in Organisationen vergegenständlichten, inkorporierten, *institutionellen Kompetenzen*, müssen wir also konzeptionell dazu in der Lage sein, deren Wirksamkeit im Umgang mit Ressourcen zu erfassen. Dabei können wir uns selbstredend nicht mit jenen Indikatoren zufrieden geben, die etwa in der Betriebswirtschaftlehre gängig sind, etwa Rendite oder Return on Investment, oder z.B. Personalkennziffern wie Umsatz pro Kopf, Fehlzeiten oder Fluktuation. Dazu kommen wir in Abschnitt 3.

Diese Bestimmungen haben einen entscheidenden Vorteil gegenüber bestehenden Unternehmenstheorien, insbesondere jenen, die überhaupt einen Begriff von Kompetenzen haben, wie die Resource-based View (RBV) oder die Competence-based View (CBV, auch Dynamic Capabilities Approach). Erklärte man Wettbewerbsvorteile in der RBV mit Ressourcenreichtum und Ressourcenspezifität, erklärt man sie in der CBV mit überlegenen Managementfähigkeiten. Nur: in der CBV ist das Verhältnis von *Ressourcen und Fähigkeiten* völlig unklar (wie bei Giddens das von Regeln und Ressourcen). Man macht es sich einfach: Ressourcen sind in der CBV Wissen (z.B. Patente), Markennamen (Reputation) und Mitarbeiter. Letztere haben *skills* (Fertigkeiten). Fähigkeiten aber hat *nur* das Management. Um es weniger absurd zu formulieren: Nur die Fähigkeit, Mitarbeiter (und andere „Ressourcen“) effektiv einzusetzen, wird als Capability bezeichnet. Blindheiten einer managementdienstbaren Disziplin.

<sup>7</sup> <http://hdr.undp.org/en/humandev/>

Unsere Unterscheidung ist *beobachterabhängig*. So, wie Ressourcen nicht unabhängig von einem Verwendungskontext definiert werden können, gilt das auch für die Unterscheidung von *Ressourcen und Fähigkeiten*. Die Fähigkeiten eines Ingenieurs oder einer Projektgruppe sind für das Management eine Ressource. So wie für die Projektgruppe die Fähigkeiten ihres Chefs eine Ressource sind – oder eine Restriktion. Es gilt ferner für die Unterscheidung von *Kompetenz und Performanz*, also die Fähigkeit und damit realisierte Leistung. Performanz kann nur bestimmt werden in Bezug auf einen bestimmten Akteur und dessen Ziele. Ist es das Unternehmen insgesamt und interessiert dieses nur die finanzielle Performanz, so muß dieses Ziel nicht gleichermaßen für alle beteiligten Akteursgruppen gelten; vor allem nicht in dieser Singularität. Diese ist theoretisch und empirisch enorm folgenreich, worauf ich hier aber nicht weiter eingehen kann.<sup>8</sup>

Das *Akteursprinzip* ist also für die Perspektive der ETU und ihres Ressourcenansatzes konstitutiv. Sie richtet sich gegen ein triviales und mechanistisches Verständnis von Ressourcen als *Beständen*. Mit anderen Worten: der Ansatz ist *sozialkonstruktivistisch*.<sup>9</sup> Ob man Fähigkeiten zur Ressourcenkultur von Organisationen zählen soll, mögen die Leser dieses Bandes beurteilen. Aus unserer Theorieperspektive wäre es unbegründbar, das nicht zu tun. Auf die Frage der Fähigkeiten komme ich mit der nächsten Perspektive (2.3) zurück, auf die Erfassung der Ressourcen in Ressourcenkulturen in Abschnitt 3.1.

### 2.3 Reflexivität der Regeln

*Institutionalismus* ist ein weiteres Wesensmerkmal kulturhistorischen Denkens. In der sozialwissenschaftlichen Basisunterscheidung von Struktur und Handeln ist der institutionalistische Zug des Denkens „strukturlastig“. Er befasst sich mit der *Geregeltheit sozialer Praxis*. Der Unterschied zu allen Formen des Strukturalismus liegt darin, daß man die Strukturen als gemachte, geschaffene, emergente und somit auch änderbare begreift - und sich daher für dieses Machen interessiert. Aus institutionalistischer Sicht schaffen die Menschen alle Arten von *Vergegenständlichungen*: materielle und ideelle Objekte, Werkzeuge und „Verkehrsformen“ (wie Marx das nannte, dazu zählen auch Organisationsformen). Der Trampelpfad, der in einem Park zwischen zwei angelegten Wegen entsteht, ist eine der beiden Institutionalisierungsformen von Praxis: die *emergente*, neben der *intentionalen*, geplanten. An diesem Punkt hat auch Giddens Theorie der Strukturation ihre Stärke (und folgt dabei treulich Marx). Sie betont, wie Menschen geschaffene Strukturen aufgreifen und sie dabei entweder bestätigen oder verändern. Die Wahrscheinlichkeit, daß man dem Trampelpfad folgt, ist groß, denn er erleichtert das Gehen. Man kann aber, wenn man das für effektiver hält, beispielsweise nach der Hälfte des Weges abzweigen und legt damit möglicherweise die Keimspur eines neuen Pfades.

Institutionalistisches Denken bedeutet daher, bei der Analyse sozialer Prozesse nicht beim einzelnen Akteur zu *beginnen*, womöglich noch idealistischer, bei seinen Kognitionen (so mißversteht es die Psychologie), sondern bei den mehr oder weniger institutionalisierten sozi-

---

<sup>8</sup> Bei Bedarf nachlesbar in meinem Text: *Das Elend des Kompetenzbegriffs*, zum download unter: [http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl9/publikationen/lehrstuhlpapiere/WP\\_2010\\_03\\_Kompetenz.pdf](http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl9/publikationen/lehrstuhlpapiere/WP_2010_03_Kompetenz.pdf)

<sup>9</sup> Damit bezeichnen wir einen dialektisch-kritischen Realismus im Sinne von Berger und Luckmann (1966/1980), in Abgrenzung zum (radikalen oder individualistischen) epistemologischen Konstruktivismus. Eine andere passende Bezeichnung wäre Bourdieus „methodologischer Relationismus“ (1987: 34ff).

alen Praktiken, in die das Handeln des Einzelnen *eingebettet* ist. Für Bourdieu (1976) gehört dazu auch der Habitus. Diese geregelte, routinierte Praxis bietet ihm *initiale Koordiniertheit* und nimmt ihm die Notwendigkeit permanenter *riskanter Entscheidungen* ab. Der Sozialstaat ist Beispiel für eine Großinstitution in diesem Sinne. Er nimmt es dem einzelnen Steuerzahler ab, einen bestimmten Teil seines Einkommens zur Abscherung für Fähnrisse zu sparen, einen anderen Teil für Hilfsbedürftige (zu denen er selbst einmal gehören könnte) zu bestimmen und zu verteilen; und er bietet auch die *Sinnstrukturen* für die Legitimation solcher organisierter Transfers, die das Funktionieren der Gesellschaft auf einem bestimmten kulturellen Niveau (sagen wir: normativ oberhalb des „Raubtierkapitalismus“) sicherstellen sollen.

Arbeitsteilige Organisationen sind ebenfalls *komplexe Bündel rational getroffener und emergenter Regeln*. Die Institutionen können *materiell* sein (z.B. implementierte Technologie mit erheblicher Ressourcenbindung, die daher nicht beliebig austauschbar ist) und *immateriell* (z.B. explizite oder informelle Erwartungen). Handeln erscheint daher aus institutionalistischer Perspektive zunächst als *routiniertes* Handeln im Kontext eingespielter Verhaltenerwartungen. Alles andere (Abweichung, Innovation, ziviler Ungehorsam, Rebellion) ist möglich, aber „in der Regel“ aufwendiger und unsicherer als schlichte Repetition. Es muß also Anlässe geben; oder besser: anders als beim routinierte Handeln müssen sie erklärt werden.<sup>10</sup>

Darin steckt auch der Kern des Angebots, das die ETU für die *Analyse von Ressourcenkulturen* zu machen hat: eine *Institutionenanalyse*. Das gilt für die Ressourcenperspektive wie für die Regelperspektive. Und es gilt bis hinein in die Person: die Formung des Körpers (Inkorporation: Bauernkörper, Arbeiter-Hände, Adels-Habitus, Duckmäuser, Leistungssportler), die Schulung der Sinne und die Ausbildung des Geistes (Biopolitik und Gouvernamentalität würde das beim Poststrukturalisten Foucault heißen). Die Subjekte machen sich nicht selbst - jedenfalls nicht alleine; und wenn sie in Unternehmen kommen, sind sie schon „gemacht“, wenn auch nie fertig. Da nun institutionalistische Analysen aber keine strukturalistischen sind, kommen sie auch nicht ohne eine Untersuchung der Frage aus, wie leicht oder schwer es den Individuen gemacht wird, Regeln so oder so auszulegen, oder sich gar an ihrer expliziten Konstituierung<sup>11</sup> zu beteiligen, indem sie sie legitimerweise thematisieren, kritisieren, modifizieren dürfen (Partizipation, sensemaking, vgl. 2.4). Wie konform oder innovativ die Subjekte agieren, wird dadurch nicht als determiniert, aber doch als kanalisiert.

Darauf also richtet sich unser Interesse. Im „zweiten Zimmer“ der ETU geht es darum, wie sehr Regeln in der sozialen Praxis, z.B. in arbeitsteiligen Organisationen, rigide oder flexibel sind, wie sehr sie gegen Ansprüche der Prüfung und Revision abgesichert sind oder umgekehrt, inwieweit sie unter Beobachtung gestellt werden, institutionell auf Gültigkeit und Vari-

---

<sup>10</sup> In der Theorie des organisationalen Lernens von Argyris und Schön sind das Situationen, an denen die bisherigen Routinen nicht mehr (gut) funktionieren. Das ist ein wenig optimistisch, denn es muß „konstruiert“ werden, was noch als (gutes) Funktionieren gelten soll. In der Praxis funktioniert vieles nicht, wird aber praktiziert.

<sup>11</sup> An diesem Punkt unterscheiden sich die beiden paradigmatisch *konkurrierenden Institutionalismen* in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen am deutlichsten. Zum einen der rationalistische, der, wie beispielsweise in der neuen Institutionenökonomik oder der Public Choice-Theorie, die prinzipiell davon ausgehen, Institutionen würden rational konstruiert, auf der Basis von Vereinbarung, und es gebe keine fundamentalen Machtungleichgewichte, die bestimmte gesellschaftliche Gruppen von einer Beteiligung an dieser rationalen Gestaltung der eigenen Handlungsbedingungen ausschließen. Und eben die, um es hier abzukürzen, heterodoxe Position.

ierbarkeit geprüft werden.<sup>12</sup> Das gilt auch für normative Institutionen, also z.B. die Werte einer Organisation und den Grad ihrer Übereinstimmung mit der konkreten Praxis. Das bezeichnen wir als *Reflexivität*<sup>13</sup> und erfassen die Ausprägungen mit unserer Konzeption der Institutionellen Reflexivität (vgl. 3.2).

*Beispiel:* Ein Assessment Center als Verfahren, das die Fähigkeiten von Führungskräften vor weiterem Aufstieg evaluieren soll, enthält seinerseits eine Regel, wonach es selbst auf seinen Nutzen und seine Qualität hin evaluiert wird. Regeln, die auf *sich selbst* angewandt werden, bezeichnen wir als *reflexive Regeln*. Als bloß rekursiv bezeichnen wir sie, wenn sie fest „programmiert“ sind („wende die Regel immer an, wenn ...“; wie z.B. eine Sprunganweisung in einem Softwarecode) und sich nicht selbst in Frage stellen. Ferner wollen wir wissen, wie gut oder schlecht das funktioniert, woran das wiederum liegt, und wie es sich manifestiert. Oft erweisen sich etwa die mentalen Institutionen (Erwartungen, Deutungsmuster, Leitbilder, Weltbilder) als wesentlich „härter“ und robuster als manche technische oder ökonomische Pfadabhängigkeit.

Zu den wichtigsten Themen, Anlässen und Erfordernissen von Reflexivität in der sozialen Praxis zählt die prinzipielle (!) Begrenztheit des Wissens, zum einen hinsichtlich der *Nebenfolgen* des Handelns, zum anderen der *unerkannten Handlungsbedingungen*. In diesem Punkt sind wir Parsons sehr verpflichtet. Akteure und Handlungssysteme müssen eine Empfänglichkeit (Dörner: ein Bewußtsein; Weick: eine Achtsamkeit) für die unvermeidliche Selektivität, Ausschnitthaftigkeit ihrer Erfahrungswelt haben, also auch eine Anerkennung für die daraus resultierende Pluralität legitimer Perspektiven, sowie für die Unübersehbarkeit aller systemischen Folgen ihrer Handlungen. Ob sie das haben, in welcher Menge und Qualität, ist für uns ein maßgebliches Kriterium der Beschreibung und Bewertung von (Organisations)Kultur.

### *Fähigkeiten (2)*

Damit sind wir zurück bei der Frage der *Fähigkeiten*. In den meisten Organisationstheorien spielen diese keine Rolle, kommen als relevante Kategorie gar nicht vor. Ich empfehle, einmal einschlägige Lehrbücher daraufhin durchzusehen. Die meisten befassen sich mit Entscheidungsverhalten, oder allgemeiner, Entscheidungsprozessen (einschließlich Strategien, wie auch der bei Arbeits- und Industriesoziologen so beliebte Mikropolitikansatz). Was aber die Entscheidungen und Strategien hinterlassen an organisationalem Vermögen, dafür gibt es allenfalls Strukturbegriffe, z.B. mehr oder weniger hierarchisch. Bei den und Unternehmens-theorien ist es seit den 1990er Jahren etwas besser: zumindest in der erwähnten Competence-based View und ihren vielen Varianten. Und doch muß man leider theoretisch und empirisch ein *Elend des Kompetenzbegriffs* (Moldaschl 2010c, s. Fußnote 6) konstatieren.

Wenn man also Fähigkeiten – nach Qualität und Umfang – zur Ressourcenkultur einer Organisation zählt, dann sollte man auch erklären, wie sie zu erfassen seien, und zwar auf individueller und institutioneller Ebene. Das tue ich mit Blick auf das Regelthema in Abschnitt 3.2.

---

<sup>12</sup> Insofern würde ich mit einer Ausnahme Bourdieu folgen, der sein Buch *Sozialer Sinn* mit dem Satz beginnt: „Der Fortschritt der Erkenntnis setzt bei den Sozialwissenschaften einen Fortschritt im Erkennen der Bedingungen der Erkenntnis voraus“ (ebd., 1987: 7). Ich würde „bei den Sozialwissenschaften“ streichen.

<sup>13</sup> Eine praxisorientierte Darstellung, was Reflexivität ist bzw. von uns so verstanden wird, findet sich hier: [http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bw19/publikationen/lehrstuhlpapiere/WP\\_2010\\_11\\_Reflexivitaet.pdf](http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bw19/publikationen/lehrstuhlpapiere/WP_2010_11_Reflexivitaet.pdf)

## 2.4 Sozialer Sinn und Sinnproduktion

Aus den bisherigen Ausführungen dürfte schon deutlich geworden sein, daß wir die Sinn-Dimension der Analyse organisationalen Geschehens nicht als etwas „Separates“ betreiben können, was allein auf dessen kognitiven, mentalen, spirituellen oder sonstwie zu benennenden immateriellen Überbau zielt. Die *pragmatistische Epistemologie* des kulturhistorischen Ansatzes schließt zwar nicht aus, den explizierten Wertehimmel von Organisationen als empirischen Gegenstand zu betrachten. Sie würde ihn jedoch selbst nur als eine der kommunikativen Praktiken betrachten, als bloße Ergänzung zum *spirit* der beobachtbaren Praktiken. Wobei es für sie von Interesse ist, aus dessen Differenz zur *theory-in-use*<sup>14</sup> etwas über die jeweiligen Macht- und Legitimationsverhältnisse in Erfahrung zu bringen.

Das Dach unseres ETU-Hauses hat also, um die Einleitung dieses Beitrags zu variieren, nicht „das Höhere“ zum Gegenstand, etwa die „Philosophie“<sup>15</sup> eines Unternehmens, sondern den Sinn, den die Handelnden *den Gegebenheiten* und ihren *eigenen Handlungen geben*. Man kann z.B. nicht einfach fragen, welchen Sinn ein Akteur dieser oder jener Ressource gibt (also ob ein Manager die Kreativität eines Mitarbeiters als nutzbares Potential interpretiert). Vielmehr steckt bereits im - selten bewußten - *Definitionsakt* ein sensemaking: wird die Kreativität überhaupt wahrgenommen, und wenn ja, als Ressource oder eher als Risiko? In der autopoietischen Fassung der Systemtheorie ist das eine konstitutive Annahme, und selbst in der ansonsten eher objektivistischen Arbeitspsychologie ging man schon lange davon aus, daß Arbeitsaufgaben nicht einfach übernommen werden können, sondern „redefiniert“, vom arbeitenden Subjekt in seinem Sinnhorizont gedeutet werden müssen; zumindest, wenn die Ausführung nicht determiniert ist und Entscheidung (Andershandeln) nötig sein kann. Zu ergänzen ist hier noch, daß wir „Sinn“ nachfolgend nur in Bezug auf die Deutung von Regeln und den Umgang mit Ressourcen eingrenzen.

Unauflösbar ist ferner der *Zusammenhang von Regel und Interpretation*. Kaum etwas ist für eine Organisation zerstörerischer als eine buchstabengetreue Befolgung schriftlich fixierter Regeln (Fundamentalismus). Ein Grund, warum sie auch als Kampfmittel der Organisationsmitglieder gegen die regelsetzenden Instanzen gebraucht werden kann.<sup>16</sup> Bekanntlich baut der mikropolitische Ansatz seine Argumentation maßgeblich auf diesem Verhältnis auf. Maschinen dagegen sind implementierte Regeln, die nicht interpretiert werden, mit Ausnahme der sog künstlichen Intelligenz, die mit ihren Inferenzmaschinen Regelgeltungen bzw. die Anwendbarkeit bestimmter Regeln überprüft (allerdings selbst wieder nur anhand programmierter Metaregeln). Man muß also feststellen: Innerhalb sozialer Systeme kann es kein regelgeleitetes Handeln geben (in der Systemtheorie: Kommunikationen), in dem sensemaking nicht eine relevante Rolle spielen würde.

---

<sup>14</sup> Ein Begriff von Chris Argyris und Donald Schön (1978), die wir ebenfalls dem kulturhistorischen Denken zurechnen. Er beschreibt in Abgrenzung von der *espoused theory*, der offiziell gewählten, befürworteten, nach außen ausgewiesenen und vielleicht auch für handlungsleitend *gehaltenen* Handlungsbegründungen die tatsächlich *handlungsleitenden* Denkmuster der Akteure.

<sup>15</sup> die schmerzliche Amerikanisierung des Philosophiebegriffs kann nur durch Anführungszeichen erträglich gemacht werden

<sup>16</sup> Wer in Bürokratien arbeitet oder von ihnen betroffen ist, weiß freilich, daß das äußerst selten ein Akt des Widerstands ist; daß Arbeitende dem üblicherweise den Sinn zuweisen, keine Risiken des Deutens einzugehen; schon, weil sie in der Regel von den Folgen strikter Regeleinhaltung selbst nicht betroffen sind.

Auch die Idee der *Einbettung* ist also rekursiv: sie muß mehrfach vorkommen, auf verschiedenen Ebenen der Betrachtung. Der dritte Teil unserer Analyse arbeitet daher *nach* und *jenseits* der Analyse von Sinnzuweisungen bei Ressourcennutzung und Regelinterpretation die Sinnverhältnisse zwischen organisationaler und übergreifenden Ebenen heraus.

### 3 Messung und Bewertung von Ressourcenkultur in der ETU

Nun zur operationalen Seite unsrer ETU-Kulturanalyse. *Messung* soll nachfolgend heißen: Feststellen, erfassen von initialen Ressourcenbeständen und deren Gebrauchsweisen. *Bewertung* soll heißen: Feststellen von Veränderungen in der Menge und Qualität der (selektiv) erfassten Ressourcen sowie der Gebrauchsweisen, die dazu geführt haben. Wenn ich hierbei doch den Begriff der Bestände benutzt habe, so nur in einem *methodisch definierten* Sinne: als „Meßwert“ zu einem bestimmten „Meßzeitpunkt“, quasi als Momentaufnahme eines sowohl autochthonen wie instrumentellen Prozesses lebendiger Ressourcen. In Fallstudien mit mehreren Empiriekontakten kann man den Prozeß natürlich näher beobachten.

#### 3.1 Ressourcen

Man kann mit den Ansätzen der ETU nun ganz konventionell im Sinne der Managementforschung Wettbewerbsvorteile untersuchen, die sich z.B. aus den Beständen und Entwicklungen der Ressourcen ableiten ließen. Oben hatte ich allerdings schon argumentiert, daß eines nicht geht: Mittels quantitativer Methodologie nach der üblichen *Kausalmodellierung* und anschließender Korrelationsrechnung (z.B. zwischen Ressourcenbestand und Rendite) feststellen, was „sich lohnt“. Dabei könnte grundsätzlich nichts Sinnvolles herauskommen, weil eben Ressourcen nicht per se Wirkungen haben. Auch wenn man empirisch genau das hundertfach so macht und damit in die Journals einzieht. Ohnehin aber war das öde, einseitige Interesse an Wettbewerbsvorteilen nicht der Grund, diesen Ansatz zu entwickeln. Unsere Ausgangsfrage war vielmehr das einer *erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung*: inwieweit lassen sich Gewinnziele im einzelwirtschaftlichen Kalkül so mit anderen, gesellschaftlichen Zielen verbinden, daß daraus ein Mehrfachnutzen entsteht („Optimierung“, wie Ökonomen das nennen würden)? Und dies basierend u.a. auf den folgenden Annahmen.

- (1) Die neoklassische Ökonomik unterstellt, die externen Effekte des unbehinderten einzelwirtschaftlichen Kalküls seien in der Gesamtbilanz *stets positiv*; das ist falsch.
- (2) Eine rein antagonistische Fassung betrieblicher Interessenkonflikte, wie sie von manchen Kapitalismuskritikern unterstellt wird, ist unterkomplex und unzureichend; verschiedene *koevolutionäre* Dynamiken sind denkbar.
- (3) Zu schlicht ist auch die von gestaltungsorientierten Sozialforschern vertretene These, „Humanisierung“ und „Rationalisierung“ seien nicht nur keine Gegensätze, vielmehr könne unter modernen Bedingungen letztere *nur* durch erstere erreicht werden.
- (4) Die Theorie der Gemeingüter ist in gewissem Umfang auch auf betriebliche Zusammenhänge anwendbar; dazu muß die *Allmende* operational gefasst werden.

Daher war die erste Operationalisierung, die wir dazu vorlegten, eine *Nachhaltigkeitsbewertung*. Davon gibt es mittlerweile sehr viele, u.a. solche, die vom Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit (Brundtland-Kommission) ausgehen und jeweils zahlreiche Indikatoren für die ökologische, ökonomische und die soziale Dimension vorschlagen. Da in diesem Band einige

präsentiert werden, erspare ich mir hier eine Aufzählung. Die meisten Indikatorensysteme basieren auf Plausibilität und arbeiten mit ad-hoc-Listen. Unsere Analytik basiert auf der in 2.2. skizzierten *Potentialorientierten Perspektive*<sup>17</sup> mit ihren Unterscheidungen von

- (1) Kapitalarten (humanes, soziales, kulturelles), die jeweils anhand operationalisierbarer Ressourcenarten erfasst werden
- (2) Ressourcentypen (begrenzte, regenerierbare und generative) mit *jeweils eigenen Reproduktionslogiken*, und
- (3) Wirkungsebenen (externe Effekte für Gemeingüter auf verschiedenen Ebenen)

Ausgehend hiervon ist das weitere Vorgehen schlicht, und doch nicht trivial. *Zuerst* werden die interessierenden Ressourcen ausgewählt, etwa Vertrauen als Element des Sozialkapitals, und Reputation als solche des Kulturkapitals (ggf. auch mehrere je Kapitalsorte). Im *zweiten* Schritt ist zu bestimmen, wie diese operationalisiert werden bzw. ob und welche vorliegenden Erhebungsinstrumente (z.B. für organizational trust und Markenimage o.ä.) ausgewählt werden sollen. Im *dritten* Schritt werden (in quantitativen Längsschnittstudien oder begleitenden Fallstudien) der initiale Bestand und die Nutzungspraktiken erhoben (letzteres ist nicht trivial und daher in quantitativen Studien allenfalls rudimentär möglich). Im *vierten* und ggf. weiteren Schritten nach organisationalen Interventionen, gilt es schließlich zu *bilanzieren*, inwieweit die beobachteten Ressourcen dabei *erhalten, erweitert oder vernutzt* werden (Bild 3).

---

<sup>17</sup> Die „grüne Nachhaltigkeit“ hatten wir aber aus verschiedenen Gründen zunächst ausgeklammert. *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. Maße wie die Lohnspreizung, die Chancengleichheit und Integration gesellschaftlicher Gruppen, oder die Corporate Social Responsibility im Umgang mit externen sozialen Ressourcen).



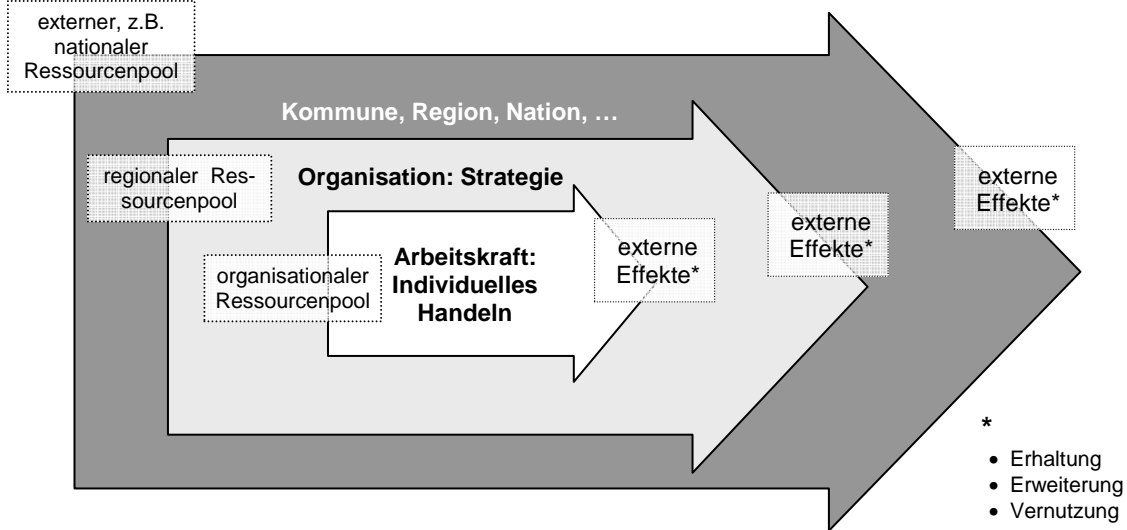


Bild 3: Kreislaufmodell der Ressourcennutzung zur Bestimmung von Nachhaltigkeit

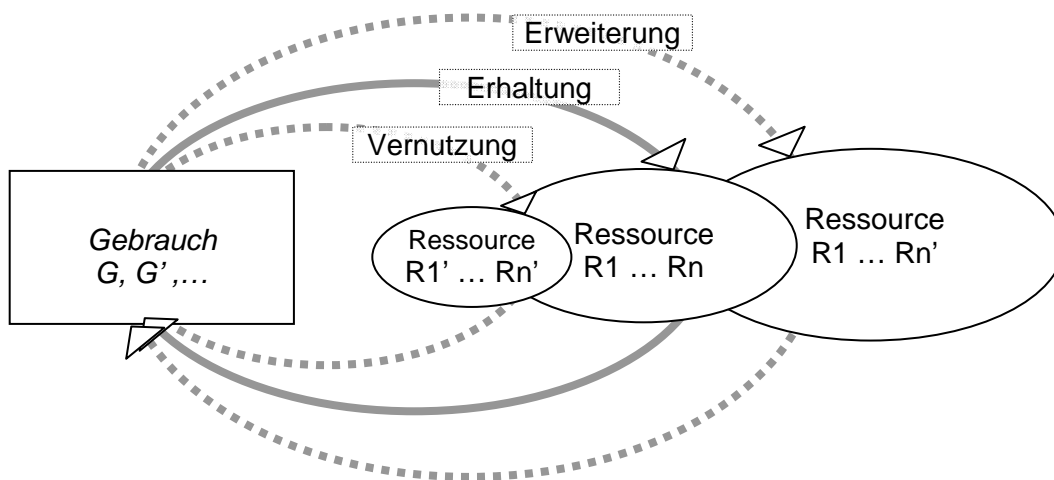


Bild 4: Ebenen- und Konfliktmodell der Allmende

Auf dieser dritten Ebene unserer Analytik geht es zum einen um die *Kontrolle von Unternehmen durch die Umwelt* (im Unternehmen selbst bezieht sich darauf das Accounting, die externe Rechnungslegung). Da es aber ein Kreislaufmodell ist, lautet die entscheidende Frage, ob die Spirale nach oben oder unten zeigt; ob die *Koevolution* von Betrieb und Umwelt anabol oder katabol ist, die Wechselbeziehungen konstruktiv oder destruktiv sind (oder irgendetwas dazwischen, oder in verschiedener Hinsicht divergent). Eine solche Ressourcenbilanzierung kann somit also auch als Instrument des strategischen Controllings *im Unternehmen* dienen, um die Überwachung und Steuerung des Handelns auf mehr als ein Outcome-Kriterium auszurichten.

*Das muß organisiert werden*, damit sich unter dem Druck des Alltags, der Märkte und der meist bestverretenen Shareholder nicht zum Nachteil der langfristigen Möglichkeiten (Bestand, Rendite, Anerkennung) naturwüchsig alleine das Finanzkriterium durchsetzt. Viele Unternehmen nutzen solche Instrumente bereits, etwa Kundenbefragungen und Kundenbindungsanalysen (auch im Rahmen von CSR) oder die „Balanced Scorecard“, die interne und externe Bindungsmaße erhebt (Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit), teils auch „Lernen“ (Kompetenzentwicklung). Allerdings wird das nur funktionieren, wenn den Verfahren auch *dieser Sinn* zugewiesen wird und ihre Anwender ihn nicht nur verstehen, sondern auch teilen. Das leitet das über zu unserer Institutionenanalyse.

### 3.2 Kulturen des Lernens und der Selbstkritik - Messung und Bewertung von Reflexivität

Wie man miteinander umgeht, wer woran beteiligt wird, wie bürokratisch oder flexibel die Handlungsweisen im Unternehmen sind, wie sehr Fehler vertuscht oder diskursiv aufgearbeitet werden, wie riskant es ist, Verbesserungsmöglichkeiten vorzuschlagen oder gar Kritik zu üben, wie sehr das wiederum von den hierarchischen Positionen abhängt, das wird sicher jede/r als Merkmale einer Organisationskultur ansehen. Aus der Regelperspektive sind das für uns alles Hinweise auf das Regelgerüst einer Organisation, ihre *institutionelle Verfassung*, und auf *den Geist ihrer Anwendung*.

Darauf richtet sich unsere Institutionenanalyse (z.B. Moldaschl 2006). Sie untersucht diese, komplementär zum obigen Blick auf Ressourcen, mit Blick auf ihre Wandelbarkeit, Anpassungsfähigkeit, Sensitivität gegenüber Anforderungen der Umwelt sowie gegenüber deren Rückmeldungen auf manifestes Handeln des Unternehmens (Folgen, Nebenfolgen). Sie hat drei separate Analyseschritte. Der *erste* Schritt ist deskriptiv, basiert aber auf theoretisch begründeten Kriterien (hier nicht ausgeführt, vgl. Bild 5, Spalte 1). Dabei wird zunächst nur das Vorhandensein von Regeln und Verfahren geprüft, die *potentiell reflexiv* sind, also der Beobachtung, Überprüfung, Evaluierung und Entwicklung vorhandener Regelsysteme dienen können (Bild 5, Spalte 2). Idealtypisch ist das etwa der Fall bei einer Abteilung für Organisationsentwicklung, welche die Organisation zum Gegenstand hat, ihre Probleme analysieren, Verbesserungsmaßnahmen vorschlagen und diese entweder selbst durchführen oder extern vergebene Aufträge dazu (etwa an Berater) begleiten soll.

| <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 Gegenwart 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>   |

Bild 5: Analyse von Reflexivität, 1. Schritt: Erfassung potenziell reflexiver Verfahren

Im *zweiten* Schritt (vgl. Bild 6) wird nun anhand weiterer Indikatoren erfasst und bewertet, *wie reflexiv* die formalen Verfahren tatsächlich gestaltet, verstanden und eingesetzt werden, also welchen *Sinn* die Praxisakteure ihnen zuweisen (*sensemaking*). Die Operationalisierung ist so angelegt, daß für standardisierte Erhebungen möglich sind. Das gilt freilich nicht für alle Indikatoren (vgl. Bild 6, Spalte 3). Und in unseren quantitativen Erhebungen (vgl. z.B. Hallensleben et al. 2011; Jain et al. 2012) zeigte sich, daß nur wenige betriebliche Institutionen auf diese Weise untersucht werden können, wegen der relativ großen Zahl benötigter Items, um etwa das Verständnis eines Controllingverfahrens bewerten zu können. Man muß also sehr gezielt auswählen.

Dabei kommt wieder ein Akteursmodell zum Tragen, basierend auf der Annahme, daß Akteure und Akteursgruppen den Gegebenheiten - also auch den formalen Verfahren - *unterschiedlichen Sinn* zuweisen. Dabei können sich sehr komplexe Verhältnisse ergeben. In unseren empirischen Studien zeigte sich, daß es nicht nur zwischen jenen, die den Einsatz etwa einer Balanced Scorecard entschieden, darüber Differenzen gab (die aber nicht als Divergenzen offen ausgetragen wurden). Es ging soweit, daß selbst die Top-Entscheider ihr *sensemaking* änderten, weil ihnen die Risiken solcherart diskursiver Verfahren für ihre ungeschmälernte Entscheidungsbefugnis erst mit den Erfahrungen der Implementation bewußter wurden (vgl. dazu Hallensleben et al. 2011). Solche Analysen aber lassen sich praktisch nur im Rahmen von Fallstudien durchführen.

| 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 Zielrevison               | Inwieweit sind diese in den Selbstbewertungen prinzipiell vorgesehen und zulässig? Welche Maßstäbe und Ziele stehen zur Prüfung, welche werden tabuisiert?                              | qualitativ               |
| Grad der Anwendung / 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               |

Bild 6: Analyse von Reflexivität, 2. Schritt: Bewertung des Reflexivitätsgrades

In einem *dritten* Schritt wird analysiert, wieviel Selbstbeobachtung und Regel-Innovation (oder Innovationsbereitschaft) ein Unternehmen überhaupt benötigt. Unser Ansatz geht gerade nicht von der in der Managementforschung so verbreiteten und albernen Idee aus, *je mehr* vom untersuchten „Erfolgsfaktor“, *desto* besser. Wir unterstellt eben keine lineare Kausalbeziehung zwischen unserem Globalindikator für Innovationsbereitschaft (Reflexivität). Es geht

um *Kontextangemessenheit*, um *Situierung*. Warum etwa sollte man die Müllabfuhr vorrangig daran messen, was sie für ihre eigene Innovationsfähigkeit tut?

Zwar unterstellen auch wir, daß zwischen der so operationalisierten Innovationsfähigkeit und betrieblichen Outputmaßen (z.B. Zahl der Neuprodukte im Produktportfolio) sowie ggf. auch wirtschaftlichen Erfolgsmaßen (Outcome-Kriterien, z.B. Rendite) eine positive Korrelation bestehen sollte (empirisch bestätigt, vgl. Jain et al 2012). Doch erwarten wir gerade in Bezug auf die Outcome-Kriterien keine hohen Korrelationen, weil wir nicht annehmen, daß der Grad der Reflexivität den Erfolg alleine bestimmt, und weil eine *systematische Differenz zwischen Kompetenz und Performanz* besteht.

Bislang habe ich in diesem Teil maßgeblich auf wirtschaftliche, nein letztlich finanzielle Aspekte der Wirkung von Reflexivität abgehoben, also quasi auf das Argument: was bringt Reflexivität ökonomisch. „Lohnt sie sich?“. können wir mit dem Instrument natürlich auch analysieren, inwieweit ein Unternehmen mit seinen reflexiven Verfahren seine externen Effekte nach *ökologischen, politischen, sozialen* und anderen Kriterien systematisch beobachtet, evaluiert und steuert. Wenn wir dann etwa ein über das gesetzliche Mindestmaß hinausgehendes Umweltcontrolling des Unternehmens in den Blick nehmen (entlang unserer drei Schritte), können wir das auch ins Verhältnis zu seiner Wirksamkeit in diesem Feld setzen. Daß darüber auch die Brücke zur Ressourcenanalyse geschlagen wird, ist offenkundig.

Was weiß man nun, wenn man eine solche Analyse Institutioneller Reflexivität durchgeführt hat? Nun, inhaltlich hängt es vom Erkenntnisinteresse und den untersuchten Institutionen ab – man kann nicht alle innerhalb einer Organisation untersuchen. Generell aber wird man, wie bei einem Hologramm, auch aus den exemplarisch untersuchten ein *Kulturbild* der Organisation erhalten. Man wird sich ein Bild davon machen können, ob die organisationale Kultur „offen“, nach innen und außen „sensitiv“ ist, z.B. Nebenfolgen-sensibel, lernbereit, selbstkritisch, veränderungsbereit, ob sie sich für Sichtweisen und Perspektiven unterschiedlicher ihrer Stakeholder interessiert.

In vielen Punkten ergibt sich dabei auch eine Nähe zu Karl Weicks Konzept der *Achtsamkeit*, welches ohne den „Umweg“ über eine Theorie zu ähnlichen Beobachtungsdimensionen und Kulturindikatoren kommt. Auch wenn Weick und Sutcliffe (z.B. 2003) es für, oder besser: anhand von High Reliability Organizations entwickelt haben, in denen es besonders auf Zuverlässigkeit ankommt, hat es doch eine wesentlich breitere Anwendbarkeit. Daß dabei es wenig Aufmerksamkeit für die Qualität, und generell die Bedeutung von Arbeit hat, darauf haben Becke u.a. (2011, s. auch in diesem Band) zu recht hingewiesen.

### 3.3 Sinn

Wenn wir grade bei Weick sind: auch Bezüge zu seinem Konzept der Sinngebung (*sensemaking*, 1979/1998) liegen auf der Hand. Der Grund, warum wir in unserem „Sinnmodul“ davon *nicht* ausgehen können ist, daß es keine Theorie ist. Weicks Ansatz ist eine sehr anregende Sammlung guter Beobachtungen, Anleihen aus der allgemeinen Psychologie und sozialpsychologischen Forschung<sup>18</sup>, der Ethno(methodo)logie und der disziplinär weniger gebundenen

---

<sup>18</sup> Im englischen Original von 1979 lautet der Titel *The Social Psychology of Organizing*.

Organisationsforschung. „Anregend“ ist das Beste, was man drüber sagen kann – besser gute Phänomenologie und geistige Unabhängigkeit als dröge und wirklichkeitsferne Theorie etwa der in Psychologie und Ökonomik verbreiteten rationalistischen Art. Wir wollen es aber mit guter Theorie versuchen. Die Theorie des Organisationslernens von Argyris und Schön (1978, 1996) hatten wir als paradigmatisch verwandt schon genannt, ihre Grenzen an anderer Stelle diskutiert. Die Theoriefrage will ich hier aber nicht weiter diskutieren, sondern unsere Analytik. Daß die Analyse von Sinngebung auf organisationaler Ebene schon in den zuvor skizzierten Schritten erfolgt, hatte ich in Abschnitt 2.4 schon erläutert.

Nochmals eigenständig müssen wir mit ihr ansetzen, wo es um die *Kontextuierung* der untersuchten organisationalen Kultur geht. Sinn, so hatte ich es an anderer Stelle formuliert, residiert nicht allein im Hause – das Haus residiert auch im Sinn. Er ist ebenso wenig frei schwebend wie die Kognition des Individuums (dessen Mechanismen die Kognitionspsychologie herauszufinden glaubt). Derzeit sehen wir vor allem die folgenden drei Sinnprovinzen, wo das besonders relevant ist

(1) Unternehmen, und Organisationen generell, müssen und dürfen selbstbezüglich sein (Abschottung), die Umwelt nach ihren eigenen Relevanzkriterien interpretieren und in Rechnung stellen. Sie sind aber nicht autonom und müssen „offene Systeme sein, brauchen Phasen und Formen der Selbstaufklärung. Die Sinnanalyse muß an der stets prekären Schnittstelle ansetzen, am *Verhältnis von Selbstreferenzialität und Reflexivität*. Das sollte sie sinnvollerweise speziell dort tun, wo dies in der Praxis nicht gelingt. Wo das erklärt werden muß.

(2) Sie setzt ferner dort an, wo Regeln und Sinn der *Organisation* mit denen anderer Systeme, etwa der *Profession* intern zusammentreffen - konfliktär, kompensatorisch, koevolutiv (vorwärts immer, nach oben nicht unbedingt).

(3) Und dies schließlich auch dort, wo sozialer Sinn auf allgemeinerer, *gesellschaftlicher Ebene* bereitgestellt wird, etwa in Form von Deutungsmustern von Herrschaft und Gehorsam (Autoritarismus/Egalitarismus) oder die Geschlechterrollen. Welche gesellschaftlichen Leitbilder etwa prägen den Umgang mit Menschen und die Gestaltung der Organisation? Welches Maß an ausbeuterischem Verhalten gegenüber der Allmende (Prekarisierung von Arbeit, Haftung für Bankenrisiken, Kinderarbeit im Ausland etc.) nimmt die Gesellschaft aufgrund welcher akzeptierten Legitimationsressourcen (z.B. Liberalismus) gerade hin? Welche Legitimationskraft billigt die Zivilgesellschaft (so an die betreffende denn so charakterisieren kann) überhaupt dem ökonomischen Kalkül zu?

Insbesondere mit dem Interesse am Erklären von Scheitern (erste Sinnprovinz) haben wir ein Erklärungsmodul entwickelt, welches wir paradigmatisch etwas liberaler behandeln. Wir nennen es *Depistemologie* (z.B. Moldaschl, 2010b)<sup>19</sup>, tragen darin Wissen über *Erfahrungsresistenz* zusammen und versuchen, Erklärungstypen zu systematisieren. Es geht hierbei um Erklärungen für die Beobachtung, dass Unternehmen aus vielen ihrer Fehlschläge eben *nicht* in der von Argyris und Schön (1978, 1996) beschriebenen Weise lernen und bestimmte Fehler immer wieder machen. In dieser „Erkenntnisabweisungstheorie“ haben die „defensiven Mechanismen“, die Argyris und Schön durchaus beschreiben, ebenso Platz wie die rationalistischen

---

<sup>19</sup> Wie die anderen Texte auch zum download unter der URL: [http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl19/forschung/fprojekte/reflex/ergebnisse/paper\\_publicationen.php](http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl19/forschung/fprojekte/reflex/ergebnisse/paper_publicationen.php).

Erklärungen des mikropolitischen Ansatzes, Dörners Erklärungen für das Unverständnis komplexer Systeme, und Weicks Beschreibungen der „Testvermeidung“ eigener Annahmen (1995: 216ff), die er seinerseits von Garfinkel übernommen hat.

### **Cui bono? Wem soll das nützen?**

Warum interessiert man sich für Ressourcenkulturen? Wie eingangs diskutiert, kann man jede soziale Praxis als Kultur betrachten, als Ganzes der gewordenen Handlungsweisen, Routinen, Werkzeuge und darin wirkender Wertsetzungen, Wertschätzungen. Das gilt für den Umgang von Menschen mit der Natur – die Kultur der Naturnutzung – ebenso wie für den Umgang mit kulturellen Ressourcen selbst. In diesem Beitrag interessieren wir uns für humane und soziale „Ressourcen“, also für Handlungspotentiale in den Menschen und in ihren (organisierten) Beziehungen. Das Interesse wiederum hat in den Sozialwissenschaften zwei idealtypische Formate: das instrumentelle und das normative. Das *instrumentelle* Interesse rankt sich um die Frage: Wie kann ich mir das zunutze machen? Wie etwa können Unternehmen aus bislang weniger systematisch erschlossenen immateriellen Ressourcen (z.B. Sozialkapital) „nachhaltige Wettbewerbsvorteile“ ziehen? Das ist eine typische Frage der Managementforschung.

Das *normative* Interesse richtet sich vorrangig auf Fragen der „guten Gesellschaft“, der *Gerechtigkeit* bzw. der Sozialverträglichkeit sowie der Naturverträglichkeit des Wirtschaftens. Wie kann dieses so organisiert werden, daß die Freiheit wirtschaftlichen Handelns sozial eingebunden bleibt? Daß einzelwirtschaftliches Kalkül nicht auf Kosten der Gemeingüter geht, sondern diese erhält oder wo möglich erweitert? Daß die Erträge von Arbeit und Kapital gerecht verteilt werden? Daß Arbeitsvermögen im Gebrauch nicht nur nicht vernutzt, sondern durch diesen möglichst entwickelt wird? Das sind Fragen z.B. der Wirtschaftsethik und Teilen der sozialwissenschaftlichen Arbeits- und Organisationsforschung. Alle diese Fragen kann man unter dem Begriff der *Nachhaltigkeit* thematisieren.

Allemaal sind das große Fragen. Mein Beitrag skizziert für bescheidene Teile davon einen Zugang, mit dem man Ziele und Effekte des Umgangs mit Ressourcen genauer beschreiben kann, auch in Begriffen der Nachhaltigkeit. Er erlaubt ferner, aufzuzeigen, welche Folgen ein instrumentelles *wissenschaftliches* Interesse für die Darstellung und Anleitung von Unternehmenspraxis haben kann, und wie die „Erschließung“ sozialkultureller Ressourcen zu ihrer Erosion und Destruktion führen kann. Mit dem Ansatz läßt sich aber auch analysieren und darstellen, wie Unternehmen, die sich an soziale und ökologische Standards halten oder diese übertreffen, für die Allmende positive (externe) Effekte erzeugen und zugleich wirtschaftlich erfolgreich sein können.

Instrumentelle und normative Interessen (Motive) kann und sollte man also in beiden Sinnsystemen, der Wissenschaft und der Wirtschaft, in ihrem (Zusammen)Wirken untersuchen. Es ist ja keineswegs so, daß „die Wissenschaft“ generell das Gute, Erhaltende, Entwickelnde, Nachhaltige, sozial Ausgleichende etc. im Blick hätte, während die Wirtschaft nur an maximaler Ausbeutung der Ressourcen interessiert wäre. Es kann auch umgekehrt sein. In der Regel aber ist es verwickelt, vertrackt, und nicht auf den ersten Blick erkennbar. In beiden Systemen gibt es konkurrierende Ideen und Akteursgruppen. Auch in der Wirtschaft gibt es an der Allmende Orientierte, an Nachhaltigkeit in den unterschiedlichsten „Farben“ Interessierte. Jenen, die

sich in Unternehmen und in der Wissenschaft für eine längere und weitere Perspektive ökonomischer Entscheidungen einsetzen (erweiterte Wirtschaftlichkeitsbewertung), und für ein Balancieren ökonomischer mit anderen gesellschaftlich sinnvollen Zielen, soll unser Ansatz Unterstützung bieten.

## Literatur

- Argyris, C.; Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Argyris, C.; Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*. Reading, MA: Addison Wesley
- Becke, G.; Behrens, M.; Bleses, P.; Evers, J.; Hafkesbrink, J. (2011): *Organisationale Achtsamkeit in betrieblichen Veränderungsprozessen – Zentrale Voraussetzung für innovationsfähige Vertrauenskulturen*. artec-paper 175. Bremen: Artec.
- Berger, P.L.; Luckmann, T. (1980): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt a. M.: Fischer (Orig. 1966).
- Bourdieu, P. (1976): *Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabyliischen Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1983): *Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital*. In: R. Kreckel (Hrsg.): *Soziale Ungleichheiten*. Soziale Welt, Sonderband 2, Göttingen, S. 183-198.
- Bourdieu, P. (1987): *Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Giddens, A. (1988): *Die Konstitution der Gesellschaft*. Frankfurt/New York: Campus.
- Hallensleben, T.; Jain, A./Manger, D., Moldaschl (2011): *Innovationsfähigkeit - wovon hängt sie ab? Theorie und Befunde zur Rolle reflexiver Verfahren*. In: B. Schallock; H. Jacobsen (Hrsg.): *Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements*, Bd. 2, Stuttgart: FHG. S. 246-268
- Jain, A.; Manger, D.; Hallensleben, T. (2012): *Reflexivity and Innovation: Conflicting Counterparts?* In: *International Journal of Innovation and Technology Management*, i.E.
- Kuhn, T.S. (1962): *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press
- Moldaschl, M. (2006): *Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities. Moderne Fähigkeitsmythik und eine Alternative*. In: *Managementforschung* 16, S. 1-36
- Moldaschl, M. (2010a). *Das kulturhistorische Paradigma*. Papers of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management, 9/2010, Chemnitz University of Technology. URL: <http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl9/publikationen/lehrstuhlpapiere>.
- Moldaschl, M. (2010b). *Depistemologie des Organisationslernens*, in: C. Heidsiek; J. Petersen (Hrsg.), *Organisationslernen im 21. Jahrhundert*. Frankfurt/M.: Peter Lang, S. 89–100.
- Moldaschl, M. (2010c). *Das Elend des Kompetenzbegriffs. Kompetenzkonstrukte in der aktuellen Unternehmenstheorie*, in: M. Stephan, W. Kerber; M. Lingenfelder; T. Kessler (Hrsg.): *25 Jahre ressourcen- und kompetenzorientierte Forschung*. Wiesbaden: Gabler, S. 3–40.
- Moldaschl, M. (2011): *Warum Gazellen nachts nicht leuchten. Evolutorische Theorie der Unternehmung statt normativer Modelle des Kompetenzmanagements*. E. Barthel; A. Hanft.; J. Hasebrook (Hrsg.): *Integriertes Kompetenzmanagement*. Münster et al.: Waxmann, S. 15-51.
- Moldaschl, M. (Hrsg.). (2007). *Immaterielle Ressourcen* (2. Aufl.). München: Hampp.
- Moldaschl, M., Stehr, N. (2010): *Eine kurze Geschichte der Wissensökonomie*. In: M. Moldaschl; N. Stehr (Hrsg.): *Wissensökonomie und Innovation*. Marburg: Metropolis, S. 9-75.
- Sen, A. (1985): *Commodities and Capabilities*. Amsterdam: North Holland.
- Sen, A. (1999): *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press (dt.: *Ökonomie für den Menschen*. München: dtv 2002).
- Voß, G.G. (1984): *Bewußtsein ohne Subjekt? Eine Kritik des industriesoziologischen Bewußtseinsbegriffs*. Großhesselohe: Rainer Hampp.
- Weick, K.E. (1985): *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt/M.: Suhrkamp (engl. Orig 1969).
- Weick, K.E.; Sutcliffe, K. (2003): *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. New York: Wiley.