Organisation und Gesellschaft

Arnold Windeler
Jörg Sydow *Hrsg.*

Kompetenz

Sozialtheoretische Perspektiven

Springer VS

Organisation und Gesellschaft

Herausgegeben von
G. Ortmann, Hamburg, Deutschland
T. Klatezki, Siegen, Deutschland
A. Windeler, Berlin, Deutschland

Wie wünscht man sich Organisationsforschung?

Theoretisch reflektiert, weder in Empirie noch in Organisationslehre oder -beratung sich erschöpfend. An avancierte Sozial- und Gesellschaftstheorie anschließend, denn Organisationen sind in der Gesellschaft. Interessiert an Organisation als Phänomen der Moderne und an ihrer Genese im Zuge der Entstehung und Entwicklung des Kapitalismus. Organisationen als Aktionszentren der modernen Gesellschaft ernstnehmend, in denen sich die gesellschaftliche Produktion, Interaktion, Kommunikation – gelinde gesagt – überwiegend abspielt. Mit der erforderlichen Aufmerksamkeit für das Verhältnis von Organisation und Ökonomie, lebenswichtig – nicht nur aber besonders – für Unternehmungen, die seit jeher als das Paradigma der Organisationstheorie gelten. Gleichwohl Fragen der Wahrnehmung, Interpretation und Kommunikation, also der Sinnkonstitution, und solche der Legitimation nicht ausblendend, wie sie in der interpretativen resp. der Organisationskulturforschung und innerhalb des Ethik-Diskurses erörtert werden. Organisation auch als Herrschaftszusammenhang thematisierend – als moderne, von Personen abgelöste Form der Herrschaft über Menschen, über Natur und materielle Ressourcen. Kritisch gegenüber den Verletzungen der Welt, die in der Form der Organisation tatsächlich oder der Möglichkeit nach impliziert sind. Verbindung haltend zu Wirtschafts-, Arbeits- und Industriesoziologie, Technik- und Wirtschaftsgeschichte, Volks- und Betriebswirtschaftslehre, und womöglich die Abtrennung dieser Departments voneinander und von der Organisationsforschung revidierend. Realitätsmächtig im Sinne von: empfindlich und aufschlussreich für die gesellschaftliche Realität, und mit Neugier und Sinn für das Gewicht von Fragen, gemessen an der sozialen Praxis der Menschen.

So wünscht man sich Organisationsforschung. Die Reihe „Organisation und Gesellschaft“ ist für Arbeiten gedacht, die dazu beitragen.

Herausgegeben von
Günther Ortmann
Helmut-Schmidt-Universität Hamburg

Arnold Windeler
TU Berlin

Thomas Klatezki
Universität Siegen

Arnold Windeler • Jörg Sydow (Hrsg.)

Kompetenz

Sozialtheoretische Perspektiven

Springer VS

Herausgeber
Prof. Dr. Arnold Windeler
TU Berlin, Deutschland

Prof. Dr. Jörg Sydow
FU Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-531-14808-3
DOI 10.1007/978-3-531-19939-9

ISBN 978-3-531-19939-9 (eBook)

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

Springer VS
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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

Lektorat: Dr. Cori A. Mackrodt, Stefanie Loyal

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-vs.de

Inhalt

1 Kompetenz. Sozialtheoretische Grundprobleme und Grundfragen 7
Arnold Windeler

2 Können und Haben, Geben und Nehmen. Kompetenzen als Ressourcen: Organisation und strategisches Management 19
Günther Ortmann

3 Kompetenzentwicklung in Netzwerken: Die Sicht der Komplexitäts- und allgemeinen Evolutionstheorie 109
Peter Kappelhoff

4 Können und Kompetenzen von Individuen, Organisationen und Netzwerken. Eine praxistheoretische Perspektive 225
Arnold Windeler

5 Kompetenzen, Konvergenzen, Divergenzen – Ein Rückblick nach vorn 303
Jörg Sydow

Kompetenz. Sozialtheoretische Grundprobleme und Grundfragen

Arnold Windeler

Kompetenzen lassen sich nur verstehen und erklären, wenn man sie sozialtheoretisch einbettet. Sozialtheorien wiederum bedürfen eines Verständnisses von Kompetenzen, geht es im Sozialen doch immer auch um Vermögen, Soziales in der Zeit und im Raum hervorzubringen, fortzuentwickeln und gegebenenfalls zu verändern. Günther Ortmann, Peter Kappelhoff und ich präsentieren drei Vorschläge, Kompetenzen sozialtheoretisch einzubetten und in ihrer Bedeutung für den jeweiligen Theorieansatz zu charakterisieren: (1) Ressourcentheorie, (2) Evolutions- und Komplexitätstheorie und (3) Strukturationstheorie.

Kompetenzen gewinnen in der „reflexiven Moderne" (Giddens 1990) mit dem in ihr radikalisierten Prinzip der Reflexivität, gestiegenen Risiken, Unsicherheiten und Komplexitäten an Bedeutung. Gleichzeitig wird nicht selten mit bangem Unterton sowohl im öffentlichen Diskurs als auch in der Wissenschaft gefragt: Welche Kompetenzen benötigen wir, um in dieser Welt als Menschheit und Individuen, aber auch als Organisationen zu überleben? Und sind Organisationen und interorganisationale Netzwerke, die viele als passende Formen der Koordination in der heutigen Gesellschaft ansehen (Powell 2001), wirklich die probaten Mittel für dieses Unterfangen? Diese Fragen stellen sich nicht nur im Bereich der Erziehung und der Wissenschaft. Mindestens ebenso wichtig sind sie beispielsweise im Bereich der Politik, der Wirtschaft und des Rechts. Angesichts dieser Problemlage scheint es angebracht, sich intensiver damit zu befassen, was Kompetenzen sind, wie man sie erfassen sowie gegebenenfalls entwickeln kann und welche Bedeutung ihnen in den Prozessen der Produktion und Reproduktion von Gesellschaft und den sie tragenden Institutionen zukommt. Das Unterfangen ist selbstredend auch ein Empirisches, aber wie kann man individuelle und kollektive Kompetenzen erfassen? Dazu dient nicht zuletzt auch Theorie. Modernen Sozialtheorien wird für die Analyse und Erklärung der komplexen Prozesse aktueller Vergesellschaftung ein gewisses Erklärungspotential zugeschrieben. Und da liegt es nahe zu prüfen, was diese zur Analyse und Erklärung von Kompetenzen in heutigen Gesellschaften beitragen können. Zu einer Antwort auf diese Frage möchte dieser Band einen Beitrag leisten.

Wir sind sicherlich nicht die ersten, die sich dem Thema der Kompetenz widmen. Aber wir machen es in diesem Band auf eine besondere Art und Weise. Das Thema Kompetenz ist in der *Soziologie* insgesamt nicht „auffällig in Erscheinung getreten" (Kurtz 2010, S. 7); und dies trotz der frühen prominenten Ausarbeitungen von Max Weber (1976 [1921]), der Kompetenzen als Zuständigkeiten (als Gesetzgebungs-, Verwaltungs- und Richtlinienkompetenz) versteht; von Erving Goffman (1983), der angesichts der unsicheren Struktur von Interaktionen davon spricht, dass Handelnde notwendig Interaktionskompetenzen bedürfen; und von Jürgen Habermas (1971; 1988 [1981]), der ausgehend von Überlegungen von

A. Windeler, J. Sydow (Hrsg.), *Kompetenz,* Organisation und Gesellschaft,
DOI 10.1007/978-3-531-19939-9_1, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Noam Chomsky (1981), kommunikative Kompetenz thematisiert (dazu a. Reichertz 2009; Knoblauch 2010). Anders ist die Lage jedoch in der Bildungsforschung, der Psychologie und nicht zuletzt auch der Betriebswirtschaftslehre. In diesen Disziplinen ist das Thema seit langem etabliert – und es wird aktuell weiter debattiert.

Die *Psychologie* und *Sozialpsychologie*, aber auch die *Pädagogik*, nehmen traditionell die fachlichen und sozialen Fähigkeiten individueller Akteure in den Blick (vgl. zu dieser Einschätzung Combe/Helsper 1999; Luhmann 2002; Geser 2004; Pfadenhauer 2010). Der Pädagogik geht es etwa, wie Luhmann (2002, S. 143) formuliert, allgemein darum, „etwas für den Lebenslauf Brauchbares zu vermitteln." In der professionellen Bildungsarbeit steht sodann das Beziehungs- und Interaktionsfeld zwischen Lehrern und Schülern im Mittelpunkt. Der Schule als Organisation kommt in dieser Perspektive trotz aktueller Anstrengungen einer Organisationspädagogik (z.B. Göhlich et al. 2010) lediglich die Rolle zu, einen dispositiven Rahmen für Unterricht in Form des Beginns und des Endes von Unterricht und dergleichen zu setzen. Geser (2004, 2) verbindet mit dieser Fokussierung von Kompetenzentwicklung auf den Beziehungsaspekt zwischen Lernenden und Lehrenden für individuelles Lernen ein immanentes Lernhindernis. Denn so sein Urteil: „‚organisationales Lernen' ist im Bildungsbereich bisher durch die pädagogische Fixierung auf interpersonelle Beziehungen sowie auf das informelle System ‚Schulunterricht' verhindert worden." Beginnen diese Disziplinen heute die Bedeutung von Organisationen – etwa im Rahmen von Schulentwicklungsprogrammen – auszuloten, so wird die von Netzwerken für die Entwicklung individueller Kompetenzen gerade erst entdeckt (vgl. Dehnbostel 2001; Faulstich/Zeuner 2001; Dehnbostel et al. 2002).

Die *Betriebswirtschaftslehre* und die *Organisationssoziologie* stellen dagegen stärker auf die Analyse der Entwicklung von Kompetenzen auf der Ebene von Organisationen ab. Beide Disziplinen diagnostizieren heute die Lockerung des engen Zusammenhangs zwischen Ausbildung, Beruf und Erwerb in modernen Gesellschaften (vgl. Daheim 2001) und weisen auf die dramatischen Veränderungen hin, die daraus für individuelle Akteure aber auch für die Gesellschaft folgen (vgl. auch Fürstenberg 2000; Pongratz/Voß 2003; Barley/Kunda 2004). Die Relevanz geht weit über die in Betriebswirtschaftslehre und Organisationssoziologie beliebte, zumeist allzu voreilige Rede von „Kernkompetenzen" (Prahalad/Hamel 1990) hinaus, auch wenn diese in den letzten Jahren mit bewirkt hat, Kompetenzfragen auch auf der Ebene interorganisationaler Netzwerke zu diskutieren (vgl. z.B. Duschek 1998; Kale et al. 2000; Duschek 2002; Helfat 2003; Sydow et al. 2003). So sind gerade in Netzwerkzusammenhängen allein schon wegen der Koordination von Aktivitäten und Beziehungen unterschiedlicher Organisationen tendenziell verschiedene Organisationsstrukturen und Kontexte in Einklang zu bringen, gerade wenn Akteure unterschiedlicher Gesellschaftsbereiche – wie etwa im Fall von „cross-sector partnerships" (Koschmann et al. 2012) – an einem Netzwerk beteiligt sind. In Forschungs- und Entwicklungsnetzwerken zum Beispiel sind Regelsysteme aus den Bereichen der Wirtschaft und der Wissenschaft zu vermitteln und in internationalen Netzwerken solche unterschiedlicher nationaler Regulationen (ggf. ergänzend) aufzugreifen.

Die *Politik- und Regionalwissenschaften* bringen mit der Region eine zusätzliche Ebene der Kompetenzentwicklung – jenseits von Individuum, Organisation und Netzwerk – in den Blick. Entsprechend ist von regionalen Kompetenznetzen oder lernenden Regionen die Rede (vgl. zum Überblick Hassink 2001). Auch im Diskurs um nationale oder regionale Innovationssysteme spielen Kompetenzfragen eine prominente Rolle (vgl. z.B. Nelson 1993; Braczyk et al. 1998; Lundvall et al. 2002; Kaiser/Prange 2004).

Die Vielfalt vorliegender Veröffentlichungen in den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen zum Thema Kompetenzen und Kompetenzentwicklung sowie ihre zum Teil nur geringe Bezugnahme aufeinander verdeutlicht: Es gibt eine Vielzahl von Studien, die vielfältige relevante Aspekte der Entwicklung von Kompetenzen herausarbeiten. Diese bleiben aber entweder in der Gegenüberstellung von Individuen und Gesellschaft verhaftet und schenken Organisationen und interorganisationalen Netzwerken keine große Beachtung. Oder sie fokussieren explizit die Mesoebene der Organisation, lassen dann aber den Individuen und der Gesellschaft keine hinreichende Bedeutung zu Teil werden. Das wiederum heißt: Wir benötigen dringend eine stärker theoretisch orientierte Diskussion über Kompetenzen und Kompetenzentwicklung, die dem Zusammenspiel von Individuen, Organisationen und Gesellschaft Rechnung trägt. Ferner bedürfen wir Erklärungsansätze, die ob der Bedeutung von Organisationen in modernen Gesellschaften erlauben, die Forschung um die Entwicklung von Kompetenzen gerade auch in und von Organisationen und interorganisationalen Netzwerken auf gesichertere konzeptionelle Grundlagen zu stellen. Und es ist genauer diese Ebene, der die Beiträge in diesem Band besondere Beachtung schenken. Neben der Konzentration auf sozialtheoretische Perspektiven auf Kompetenz ist die Aufnahme der Mesoebene der Organisationen und der interorganisationalen Netzwerke das zweite Charakteristikum dieses Bandes.

Das von Jörg Sydow und Arnold Windeler geleitete Forschungsprojekt *Theorien und Praktiken der Kompetenzentwicklung in Netzwerkstrukturen* widmete sich dem Ziel, die Kompetenzentwicklung in interorganisationalen Netzwerken sozialtheoretisch genauer zu erkunden.[1] Ziel war es nicht nur, die Theorieentwicklung im Bereich

---

1 Für die Chance, diesen Fragen auf der Grundlage ausgewählter Sozialtheorien in einem aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderten Grundlagenforschungsprojektes im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ nachgehen zu können, bedanken wir uns als Projektnehmer sehr herzlich. Besonderer Dank gebührt auch unserem wissenschaftlichen Betreuer vom Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (QUEM), John Erpenbeck, der uns nicht nur in administrativen Fragen jederzeit hilfreich unterstützte, sondern unser Vorhaben immer inhaltlich interessiert in vielfältiger Weise beförderte. Als Organisations- und Netzwerkforscher suchten wir für die Durchführung unseres Forschungsprojekts zunächst nach Theorieexperten in unserem eigenen Netzwerk, um durch Kooperation mit anderen auf die für dieses theoretisch anspruchsvolle Projekt notwendigen Kompetenzen zugreifen zu können. Mit Peter Kappelhoff, Günther Ortmann und Wil Martens gelang es uns rasch, unser „Dream Team“ zusammenzustellen. Als Mitautoren dieser Studie und unermüdliche Diskutanten haben sie maßgeblich zum Erfolg des Projekts beigetragen. Zudem konnten wir für unseren im Rahmen des Projekts an der Freien Universität Berlin durchgeführten wissenschaftlichen Workshop einen interdisziplinären Kreis von Experten auf den Gebieten der
(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

der Kompetenzforschung allgemein zu befördern, sondern damit auch, Theoriegrundlagen für empirische Forschungen auf dem Gebiet der Kompetenzentwicklung in Netzwerken im Speziellen bereitzustellen. Im Mittelpunkt des Projekts standen folgende Fragen: Was zeichnet die Kompetenz von Organisationen und Netzwerken, insbesondere im Verhältnis zu individuellen Akteuren, aus? Inwiefern und auf welche Art und Weise tragen interorganisationale Netzwerke zur Kompetenzentwicklung bei? Können Netzwerkstrukturen als grundsätzlich kompetenz- und lernförderlich gelten oder können sie Lernprozesse auch verhindern? Und inwiefern und auf welche Art und Weise erfordert die Kompetenzentwicklung in Netzwerken selbst spezielle Kompetenzen? Im Rahmen dieses Projekts sind die in diesem Band versammelten Beiträge entstanden.

Grundprobleme und Grundfragen der Kompetenzforschung

Nähert man sich dem Thema Kompetenzen aus sozialtheoretischer Sicht, dann setzt man *Kompetenzen und Kontexte* miteinander in Beziehung: Kompetenzen werden als kontextabhängig begriffen. Denn Individuen ebenso wie Organisationen handeln immer in Kontexten, in denen sie Interaktionen und Beziehungen mit anderen in der Zeit und im Raum abstimmen und diese miteinander abgestimmt werden. Kontexte bestimmen dabei nicht nur mit, was Kompetenzen sind, wem sie zugesprochen werden, wer welche Chancen erhält, Kompetenzen zu entwickeln. Sie geben auch Bedingungen dafür vor, wie Kompetenzen produziert und reproduziert werden können. Umgekehrt interpretieren Akteure Kontexte nicht nur im Handeln. Sie bringen die Kontexte auch aktiv mit hervor, schreiben diese durch ihre Aktivitäten mit fort oder verändern sie. Das sind Grundpositionen, die avancierte Theorieansätze wie den Ressourcenansatz, die Evolutions- und Komplexitätstheorie sowie die Strukturationstheorie charakterisieren, wie wir sie hier in diesem Buch mit Blick auf Kompetenz und Kompetenzentwicklung vorstellen. Trotz gemeinsamer Ausgangspunkte variieren nicht nur die jeweiligen Erklärungen der Ansätze in diesem Buch, sondern auch die in den Kompetenzdiskursen insgesamt vertretenen Positionen. Zum Teil entwickeln sie recht unterschiedliche Antworten auf Fragen wie: Welche Problem- oder Handlungsbezüge, welche Aufgaben-, Objekt- und Zielbezogenheit von Kompetenzen (vgl. von Krogh/Roos 1995) und welche Anschluss- und Abschlussfähigkeit von individuellen und kollektiven Akteuren (vgl. Sydow et al. 2003, S. 15 ff.) sind für die Ausbildung welcher Kompetenzen in welchen Kontexten bedeutsam? Gleiches gilt für den Stellenwert von Bezügen auf Andere und/oder auf Anderes jenseits

Sozial- und Kompetenztheorie gewinnen. Für die engagierten, kritischen und konstruktiven Hinweise zu einer ersten Version der hier versammelten Papiere möchten wir uns insbesondere bei Peter Conrad, Peter Dehnbostel, Thomas Drepper, Stephan Duschek, John Erpenbeck, Jörg Freiling, Gernot Grabher, Ernst Hoff, Ulrich Jürgens, Thomas Klatezki, Oswald Neuberger, Volker Schneider, Christof Wehrsig und Helmut Wiesenthal bedanken. Sie halfen uns, Schwachstellen unserer Argumentationen zu beheben. Insbesondere bei unseren Mitautoren Günther Ortmann und Peter Kappelhoff möchten wir uns darüber hinaus nicht nur dafür bedanken, dass sie derart grundlegende und einsichtsvolle Beiträge verfasst haben, sondern insbesondere auch für deren Umsicht und Geduld im Prozess der nicht einfachen Entstehung dieses Sammelbandes.

intentionalen Handelns. Verschieden ist auch die Bedeutung von Erlebnissen, Erfahrungen und Emotionen, die sich mit der Problemlösung und/oder mit dem Handeln in dem jeweiligen Handlungskontext verbinden. Ferner werden auch Wissen und Qualifikationen, die nur in Verbindung mit Kompetenzen die Basis für Leistung bilden (vgl. Pfaffmann 2001, S. 138), unterschiedliches Gewicht in den Konzepten und Erklärungen zugewiesen. Emotionen bzw. entsprechende Mechanismen, mit diesen in Organisationen „umzugehen" (vgl. dazu grundlegend Fineman 1993; aber auch Schreyögg/Sydow 2001), spielen in allen hier vorgestellten Ansätzen für die Kompetenzentwicklung zumindest eine bedeutende, wenn auch gleichwohl unterschiedliche Rolle, sind Kompetenzerlebnisse (etwa in Form von Flow-Erlebnissen) doch durchaus auch konstitutive Merkmale dieser Prozesse. Zudem stehen Kompetenz und Inkompetenz immer – auch wenn das nicht immer bedacht wird – in einem wechselseitigen Spannungsverhältnis, das in Zeit und Raum variiert. Das lässt sich ebenso an der von Veblen (z.B 1914, S. 347) angesprochenen Überlegung der „trained incapacity" erläutern, die besagt, dass Fähigkeiten, die für das Handeln in speziellen Situationen ausgelegt sind, in anderen oder sich ändernden Situationen weniger adäquat, nutzlos oder gar schädlich sind, wie an der Überlegung von March, dass gerade Erfolge „Kompetenzfallen" produzieren können, da sie zum Beispiel den Blick für das Sich-Verändernde verstellen (zu letzterem Levitt/March 1988; March 2010, S. 25 ff.).

Eine weitere Grundfrage verbindet sich mit dem in Theorieansätzen zur Erklärung von Kompetenz anzutreffenden *Verständnisses der Konstitution des Sozialen*. Angesprochen ist damit zum einen die Rolle, die die Ansätze dem Akteur zuweisen, und zum anderen damit verwandt, inwiefern und inwieweit Kompetenzen individueller wie kollektiver Akteure als gestaltbar angesehen werden. Stark vereinfacht kann man alle Theorien auf dem Feld des Sozialen auf einem Kontinuum zwischen einer starken und einer schwachen These bezüglich der durch Akteure getragenen Konstitution des Sozialen einordnen (vgl. Outhwaite 1983; Windeler 2001, S. 25 ff.). Stärker interpretative Ansätze – aus der Managementforschung und anderen Bereichen der Sozialforschung – weisen den Subjekten und den kreativen Handlungen in der Konstitution einen hohen Stellenwert zu (vgl. Joas 1996 [1992]), während Vertreter einer schwachen Version, etwa viele Autoren mit strukturalistischen, marxistischen oder evolutionstheoretischen Positionen, das Orientiertsein der Subjekte durch Strukturen, Systemimperative, Evolutionsmechanismen bis hin zu transzendentalen Bedingungen hervorheben (vgl. Archer 1995). Vorstellungen über weitgehende individuelle Gestaltbarkeit von Kompetenzen kontrastieren also mit Ansichten, nach denen so gut wie keine Möglichkeiten der aktiven Auslegung vorliegen.

Das Verständnis des *Akteurs* ist über das des Verständnisses von Konstitution hinaus für die Entwicklung von Kompetenzen bedeutsam. Obgleich wir alltagssprachlich in den westlichen Gesellschaften die individuelle Handlungskompetenz unhinterfragt – zumindest bei der erwachsenen Bevölkerung – voraussetzen, ist das etwas voreilig.[2] Hilfreich scheint es dagegen, auch individuelle Kompetenzen

2 Das gilt auch für viele Studien der Kompetenzliteratur, die lediglich das Problem der Konstitution von kollektiven Kompetenzen thematisieren (vgl. exemplarisch Staudt et al. 2002).

als kulturell konstituiert (vgl. Meyer/Jepperson 2000) und als permanent zu (re-) produzieren zu verstehen. Denn dann stellt sich notwendig die Frage, wer eigentlich was auf den Ebenen der Gesellschaft, der Organisationen und der Individuen gestaltet oder gestalten kann. Macht man das, dann bilden sich beispielsweise, darauf verweist die Rede von einer kulturellen Konstitution, individuelle ebenso wie kollektive Kompetenzen[3] notwendig in sozialen Kontexten mit den sie kennzeichnenden sozialen Institutionen und Systemzusammenhängen aus. Die Hervorbringung, Fortschreibung und gegebenenfalls Veränderung nicht nur von kollektiven, sondern gerade auch von individuellen Kompetenzen wird hier also als in Zeit und Raum kontingent verstanden, das heißt, als weder determiniert noch beliebig. Was die individuelle und kollektive Kompetenz ausmacht, ist nach der Lesart von Meyer und Jepperson insbesondere kulturell kontingent. So wird individuelle Kompetenz in modernen westlichen Kontexten als recht umfassend für das eigene Handeln angesehen und zuerkannt, das organisationale dagegen eng auf die – wenn auch unter Umständen vielen parallel verfolgten – Aufgabenstellungen begrenzt und mit der Annahme der professionellen und intentionalen Ausgestaltung der Aktivitäten und des organisationalen Geschehens verknüpft (vgl. Geser 1990). Individuelle und systemische Kompetenzen sind also zu unterscheiden und sodann in ihren wechselseitigen Verhältnissen zu reflektieren.

Ein Verständnis von Kompetenzen ist in modernen Gesellschaften ohne die Berücksichtigung von Organisationen und Netzwerken kaum befriedigend zu erzielen. Dabei ist der Besonderheit von Organisationen Rechnung zu tragen: Denn sie verfügen – ganz abgesehen von dem konkreten Verständnis von Organisation bzw. Netzwerk – *als Sozialsysteme* im Vergleich zu Individuen grundsätzlich über andere Möglichkeiten der Ausbildung und Ausgestaltung von Kompetenzen und prägen darüber auch die Möglichkeiten von Menschen, Kompetenzen auszubilden. Denn Menschen können im Rahmen kontextueller Einbettungen ihr Handeln anders gestalten als Sozialsysteme das können. Gleichwohl bedarf es in Sozialsystemen erheblicher koordinativer Anstrengungen, um eigenes Können zu entwickeln oder sogar einen *möglichen* Kompetenzvorteil gegenüber Individuen hervorzubringen und wirklich auszuspielen. Sind diese von Erfolg gekrönt, dann können etwa Organisationen durchaus parallel verschiedenste Handlungen generieren und ein *außerordentliches Leistungsvermögen* entwickeln:

„Sie können sich auf (fast) alles spezialisieren, was Personen bewegt, tun und glauben. Indem sie diese Potenz mit ihrem raum-, zeit- und personenübergreifenden Leistungsvermögen kombinieren, vermögen sie ungleich größere Übel und Annehmlichkeiten zu erzeugen als nichtorganisierte Personen(gruppen)“ (Wiesenthal 1990, S. 71 f.).

Ein weiterer, auch theorierelevanter Unterschied zwischen Individuen und Sozialsystemen verbindet sich mit recht unterschiedlichen Formen der *„Speicherung“*

3 Von grundsätzlicher Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Unterscheidung von individuellen und von kollektiven Akteuren (vgl. Coleman 1990). Kollektive Akteure, wie Interessenorganisationen und Unternehmungen, sind zweifelsohne Organisationen, während interorganisationale Netzwerke ein kollektiver Akteur sein *können* (z.B. im Fall von Franchisenetzwerken). Organisationale Felder sind hingegen keine kollektiven Akteure.

des Handlungsvermögens in Zeit und Raum als Moment des Vermögens zu wiederkehrendem Handeln. Die Rede von „Speichern" ist hierbei metaphorisch: gemeint ist das Vermögen, sich Vergangenes gegenwärtig zu machen. Erfahrungen und Erwartungen werden in Organisationen wie in Netzwerken stärker von einzelnen Individuen unabhängig gespeichert, zum Beispiel in Dokumenten und Akten, Produktionspraktiken und -prozeduren, in sozialen Beziehungen und Gebäuden usw. (vgl. z.B. Pautzke 1989; Sydow/Well 1996). Sozialsysteme wie Organisationen und Netzwerke nutzen also – und das unterscheidet sie grundlegend von Individuen – vorrangig bewusstseinsexterne „Speicher". Die Kontinuität des Gedächtnisses – und damit des Speicherns *und* Vergessens im Sinne von Luhmanns Bestimmung (vgl. 1997, z.B. S. 576 ff.) – muss in Sozialsystemen dabei jedoch über Praktiken des Wiederaufrufens und kollektive Artikulationen erst immer wieder erneut hergestellt werden (vgl. Windeler 2001, S. 324 ff.).[4]

Vor allem Organisationen können im Prinzip aufgrund des in ihnen anzutreffenden hohen Grads an Reflexivität der Aufnahme und Ausgestaltung relevanten Geschehens auch eine im Vergleich zu Individuen andere *Kompetenzentwicklung* betreiben. Sie können etwa weitere, anders qualifizierte Mitarbeiter einstellen, Praktiken und Prozeduren erneuern und Kontexte beeinflussen oder zielgerichtet als unpassend eingestufte Kompetenzen zu zerstören versuchen. Letzteres kann beispielsweise in Form der Exklusion von Organisationsmitgliedern oder Organisationsteilen (etwa via Outsourcing oder Verkauf) oder der Rekombination vorhandener Kompetenzen erfolgen. Sozialsysteme können hierbei etwa sehr gezielt ihre interne Heterogenität erhöhen, um externer Komplexität strategisch zu begegnen sowie um als günstig angesehene Balancen von Exploration und Exploitation (March 1991) zu erzielen.

Organisationen und Netzwerke können das Lernen über etablierte Strukturen und Routinen aber auch systematisch behindern, zuweilen gar verhindern, können diese doch selbst notwendigen Veränderungen des individuellen wie des kollektiven Handlungsvermögens entgegenstehen. Dieses kann, so kontraintuitiv sich das auch anhören mag, durch bestimmte Expertisen bzw. Professionsbestände sogar noch verstärkt werden (vgl. zu letzterem Starbuck 1992; Reed 1996). Zudem zeigen die Vorteile von Organisationen und Netzwerken, nämlich Interdependenzunterbrecher in Form von Abteilungen im Beispiel von Organisationen oder von Netzwerkorganisationen im Fall von Netzwerken auszubilden (vgl. hierzu Luhmann 2000, S. 394 ff.), hier ihre Kehrseite: Die Einheiten können eigene Kompetenzen ausbilden und die gleichwohl miteinander abgestimmten Einheiten können derart strukturell gekoppelt sein, dass sie die wechselseitige Strukturanpassungen behindern oder gar verunmöglichen.

Die verschiedenen Kompetenzdiskurse und in ihnen verwendeten Theorieansätze deuten die aufgeführten Fragen und Probleme und insbesondere auch die Vermittlung von Interaktionen und Strukturen, Systemen sowie Institutionen im Sozialen durchaus unterschiedlich. Oft wird lediglich behauptet, die notwendigen

4 Angemerkt sei: Das, wie es auch genannt wird, soziale Gedächtnis sozialer Systeme unterscheidet sich dabei vom kollektiven Gedächtnis dadurch, dass es eben nicht Moment des Bewusstseins aller im Kollektivs sein muss (vgl. Connerton 1989; Hahn 2003).

Vermittlungen erfolgten – ohne jedoch klar zu machen, wie dies genau geschieht. Unterschiedlich wird in verschiedenen Theorien ferner die Frage beantwortet, wie Kontingenzen in sozialen Prozessen ausgestaltet, Alternativen hervorgebracht und genutzt werden. Gleiches gilt für den Stellenwert von individuellen Dispositionen (Opp), Sedimentationen im Habitus (Bourdieu), ansozialisierten Qualifikationen, Routinen etc. (Piaget) oder Programmen bzw. Projekten (Schütz) und systemischen und institutionellen Zusammenhängen für die Konstitution des Sozialen – und damit auch für die soziale Formung von Kompetenzen. Gemeinsam ist vielen avancierten Sozialtheorien, wie den in diesem Band genauer vorgestellten Theorien, dass die Konstitution von Kompetenzen weder vollkommen intendiert noch rein unintendiert erfolgt, sondern emergentes Resultat von kontextuell eingebetteten Prozessen ist (vgl. zum Diskurs um Emergenz Heintz 2004; Padgett/Powell 2012). Die Konstitution von Kompetenz in Organisationen wie Netzwerken erfolgt also auf der Basis einer gesellschaftlich erforderlichen, in Sozialisationsprozessen geformten allgemeinen Hintergrundkompetenz – als Vermögen, entsprechend in der Gesellschaft allgemeiner gültigen Strukturen wiederkehrend zu handeln. Sodann konstituiert sich die Netzwerkkompetenz in Abhängigkeit von relevanten Systemkontexten (wie denen des Netzwerks, der Netzwerkorganisation oder auch des organisationalen Felds) und Institutionen (wie denen von Professionen) mit ihren jeweiligen speziellen, nicht selten konfligierenden Regelsystemen, in denen ihre Kompetenz anerkannt werden muss. Entsprechend können die Kompetenzen für Individuen, Organisationen und Netzwerke ganz unterschiedlich ausfallen und sich verschieden aufeinander beziehen und „Kompetenzrekursionen“ (Duschek 1998) ausbilden.

Insgesamt vermittelt bereits dieser, eher kursorische denn vollständige Überblick über mögliche theoretische Ansatz- und Bezugspunkte der Bestimmung des Kompetenzbegriffs ein gutes Gegengift gegen jeden Versuch, die generativen Handlungsfähigkeiten von Akteuren zu schnell auf die eine oder andere, etwa auf individuelle oder auf systemische Quellen zu begrenzen. Gleichzeitig erfordert diese Einsicht aber, sich der Bedeutung unterschiedlicher Sozialebenen für die Kompetenzentwicklung zu vergewissern.

Sozialtheoretische Perspektiven auf Kompetenz – Ansatzpunkte

Die Beantwortung der angesprochenen sozialtheoretischen Grundprobleme und Grundfragen erfordert, das dürfte klar sein, die Analyse von Kompetenzentwicklung auf drei – in der Praxis eng miteinander verflochtenen – Analyseebenen: der Ebene des Individuums (Mikro), der Ebene der Organisation und interorganisationaler Netzwerke (Meso) sowie der Ebene der Institutionen bzw. der Gesellschaft (Makro).

Eine Reflexion von Kompetenz und Kompetenzentwicklung aus der Sicht avancierter Sozialtheorien scheint in dieser Situation ebenso notwendig wie ertragreich. Notwendig deshalb, weil die angesprochenen Fragestellungen, die über miteinander verknüpfte Sozialebenen erfolgende Kompetenzentwicklung und die Aufnahme der damit verbundenen umfassenden aktuellen gesellschaftlichen Wandlungsprozesse sich nur auf der Grundlage von Sozialtheorien konsistent thematisieren lassen; ertragreich, da die Sozialtheorien nicht nur unterschiedliche

Perspektiven auf Kompetenz und Kompetenzentwicklung sowie auf „blinde Flecken" der bisherigen Kompetenzforschung eröffnen, sondern auch einen Beitrag zur Ausarbeitung eines Konzepts des Akteurs liefern und damit zu einem Grundbegriff der Theoriebildung im Bereich der Organisationsforschung speziell wie der Sozialtheorie allgemein.

In theoretischer Hinsicht greifen die Beiträge im Buch drei sozialwissenschaftliche Theorietraditionen auf, die auch in der Organisations- und Netzwerkforschung zunehmend Beachtung finden und in der Lage sind, Mehrebenenanalysen kompetent anzuleiten: (1) die Ressourcentheorie, (2) die Komplexitäts- und Evolutionstheorie sowie (3) die Strukturationstheorie. Aus der Perspektive dieser Theorieansätze wird jeweils ein Verständnis für Kompetenzentwicklung im Spannungsverhältnis der Entwicklung individueller und systemischer Kompetenzen erarbeitet.

Die Perspektive der *Ressourcentheorie* bearbeitet *Günther Ortmann*. Sein Beitrag fundiert und erweitert grundlegend den in der Forschung zum strategischen Management extrem prominenten ressourcentheoretischen Ansatz, der sich mit dem *resource-based view*, der Theorie der Kernkompetenzen, dem *knowledge-based view* und dem *competence-based view* verbindet. Ortmann startet seinen Beitrag mit 12 Caveats, die zum Teil neuartig sind und einen Skeptizismus gegenüber Rezepten begründen, die vorschnell aus dieser Forschung abgeleitet werden. Sodann entwickelt der Autor mit Bezug auf Agamben ein erweitertes Verständnis von Vermögen, das sich aus einem *Vermögen-zu* und einem *Vermögen-nicht-zu* zusammensetzt. Ferner integriert er Überlegungen von de Certeau zur Produktion von Gebrauchsweisen, von Derrida zur anökonomischen Ökonomie der Gabe bis hin zu Überlegungen zur Idee von communities of strategy formation und Moral als Ressource. Die Überlegungen dienen ihm dazu, das Spannungsfeld von inkorporierter *Handlungs*fähigkeit und Kompetenz*erwerb* zu erkunden, wobei er Kompetenzerwerb als einen Prozess versteht, der sich eher in praktischer Teilnahme manifestiert als seinen Ort in den Köpfen von Individuen hat. Kooperative Systeme wie Organisationen und Netzwerke bilden für ihn dabei institutionelle Arrangements der Kompetenzentwicklung.

Die Ausarbeitung zur *Komplexitätstheorie und allgemeinen Evolutionstheorie* übernimmt *Peter Kappelhoff*. Er analysiert die für die Kompetenzentwicklung basalen evolutionstheoretischen Grundlagen der Komplexitätstheorie, die mit mehr oder weniger großem Gewicht in alle neuen Sozialtheorien einfließen. Dabei legt er ein besonderes Augenmerk auf die Dynamik der Kompetenzentwicklung, die sich aus der Koevolution lernender Akteure in einer komplexen Umwelt speist, die ihre Komplexität, wie Kappelhoff ausführt, vor allem den komplexen Akteuren selbst und ihren komplexen Wechselwirkungen verdankt. Zudem führt er in die Betrachtung von Kompetenzen von Organisationen und interorganisationalen Netzwerken als komplex-adaptiven Systemen (KAS) ein. Damit entwickelt der Autor eine evolutionstheoretische Fundierung der Thematik sozialen Lernens untern den Bedingungen von Komplexität, Selbstorganisation und Koevolution.

Den Theorieansatz der *Strukturationstheorie* arbeite ich aus, indem ich soziale Praktiken und das in ihnen vorfindliche generalisierte Können in den Mittelpunkt einer Erklärung von Kompetenz rücke. Dabei greife ich die Fragestellung nach den

Möglichkeiten und Grenzen der Kompetenzentwicklung ausgehend von der „knowledgability“ (Giddens 1984) individueller wie kollektiver Akteure auf. Ich gehe also davon aus, dass Akteure nicht nur über Wissen verfügen, sondern auch in der Lage sind, dieses anzuwenden. Die Konstitution von Kompetenzen thematisiere ich im Spannungsfeld von Sozialsystemen und Institutionen. Dabei diagnostiziere ich die Ausbildung einer Textur institutioneller Reflexivität, die als Dispositiv die radikalisierte Moderne und das sich in ihnen entwickelnde Repertoire von Können kennzeichnet.

Jörg Sydow beschließt den Band mit „einem Rückblick nach vorn“, indem er Konvergenzen und Divergenzen der drei in diesem Band vorgestellten Theorieperspektiven entlang von Konzepten und Konstrukten herausarbeitet. Dabei akzentuiert er beispielsweise das Verhältnis von Akteur und System, Handlung und Struktur sowie Emergenz und Konstitution in den jeweiligen Theorieansätzen. Er beschließt seinen Beitrag mit einem Resümee, das den Mehrwert herausstellt, den die drei Theorieperspektiven zum Thema Lernen und Wissen und vor allem Kompetenzen in Organisationen und Netzwerken liefern.

Literatur

Archer, M.S. (1995): Realist social theory: the morphogenetic approach. Cambridge.

Barley, S.R./Kunda, G. (2004): Gurus, hired guns, and warm bodies : itinerant experts in a knowlege economy. Princeton, NJ.

Braczyk, H.-J./Cooke, P./Heidenreich, M. (Hrsg.) (1998): Regional innovation systems. London.

Chomsky, N. (1981): Regeln und Repräsentationen. Frankfurt a. M.

Coleman, J.S. (1990): Foundations of social theory. Cambridge.

Combe, A./Helsper, W. (Hrsg.) (1999): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt a. M.

Connerton, P. (1989): How societies remember. Cambridge.

Daheim, H. (2001): Berufliche Arbeit im Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft. In: Kurtz, T. (Hrsg.): Aspekte des Berufs in der Moderne. Opladen, S. 21-38.

Dehnbostel, P. (2001): Netzwerkbildungen und Lernkulturwandel in der beruflichen Bildung: Basis für eine umfassende Kompetenzentwicklung? In: Grundlagen der Weiterbildung 12 (3), S. 104-106.

Dehnbostel, P./Elsholz, U./Meister, J. (2002): Vernetzte Kompetenzentwicklung. Berlin.

Duschek, S. (1998): Kooperative Kernkompetenzen - Zum Management einzigartiger Netzwerkressourcen. In: Zeitschrift Führung + Organisation 67, S. 230-236.

Duschek, S. (2002): Innovation in Netzwerken: Renten, Ressourcen, Regeln. Wiesbaden.

Faulstich, P./Zeuner, C. (2001): Kompetenznetzwerke und Kooperationsverbünde in der Weiterbildung. In: Grundlagen der Weiterbildung 12 (3), S. 100-103.

Fineman, S. (1993): Organizations as emotional arenas. In: Fineman, S. (Hrsg.): Emotions in organizations. London, S. 9-35.

Fürstenberg, F. (2000): Berufsgesellschaft in der Krise. Berlin.

Geser, H. (1990): Organisationen als soziale Akteure. In: Zeitschrift für Soziologie 19 (6), S. 401-417.

Geser, H. (2004): Die Schule als lernende Organisation. Manuskript. http://socio.ch/educ/t_hgeser2.pdf. Zürich.

Giddens, A. (1990): The consequences of modernity. Cambridge.

Goffman, E. (1983): The interaction order. In: American Sociological Review 48 (1), S. 1-17.

Göhlich, M./Weber, S.M./Seitter, W./Feld, T.C. (Hrsg.) (2010): Organisation und Erfahrung. Beiträge der AG Organisationspädagogik. Wiesbaden.

Habermas, J. (1971): Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie des kommunikativen Kompetenz. In: Habermas, J./Luhmann, N. (Hrsg.): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie - Was leistet die Systemforschung? Framkfurt a. M., S. 101-141.

Habermas, J. (1988 [1981]): Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt a. M.

Hahn, A. (2003): Erinnerung und Prognose. Zur Vergegenwärtigung von Vergangenheit und Zukunft. Opladen.

Hassink, R. (2001): The learning region: A fuzzy concept or a sound theoretical basis for modern regional innovation policy? In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 45 (3/4), S. 219-230.

Heintz, B. (2004): Emergenz und Reduktion. Neue Perspektiven auf das Mikro-Makro-Problem. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 55 (1), S. 1-31.

Helfat, C.E. (Hrsg.) (2003): The SMS Blackwell handbook of organizational capabilities. Emergence, development, and change. Malden, MA, Oxford, Carlton.

Joas, H. (1996 [1992]): Die Kreativität des Handelns. Frankfurt a.M.

Kaiser, R./Prange, H. (2004): The reconfiguration of national innovation systems - the example of German biotechnology. In: Research Policy 33, S. 395-408.

Kale, P./Singh, H./Perlmutter, H. (2000): Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. In: Strategic Management Journal 21 (3), S. 217-237.

Knoblauch, H. (2010): Von der Kompetenz zur Performanz. In: Kurtz, T./Pfadenhauer, M. (Hrsg.): Soziologie der Kompetenz. Wiesbaden, S. 237-255.

Koschmann, M.A./Kuhn, T.R./Pfarrer, M.D. (2012): A communicative framework of value in cross-sector partnerships. In: Academy of Management Review 37 (3), S. 332-354.

Krogh, G.v./Roos, J. (1995): A perspective on knowledge, competence and strategy. In: Personal Review 24 (3), S. 56-76.

Kurtz, T. (2010): Der Kompetenzbegriff in der Soziologie. In: Kurtz, T./Pfadenhauer, M. (Hrsg.): Soziologie der Kompetenz. Wiesbaden, S. 7-25.

Levitt, B./March, J.G. (1988): Organizational learning. In: Annual Review of Sociology 14, S. 319-340.

Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M.

Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Wiesbaden.

Luhmann, N. (2002): Das Erziehungssystem der Gesellschaft. Frankfurt a.M.

Lundvall, B.-A./Johnson, B./Anderson, E.S./Dalum, B. (2002): National systems of production, innovation and competence building. In: Research Policy 31, S. 213-231.

March, J.G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. In: Organization Science 2 (1), S. 71-87.

March, J.G. (2010): The ambiguities of experience. Ithaka; London.

Meyer, J.W./Jepperson, R.L. (2000): The 'actors' of modern society: The cultural construction of social agency. In: Sociological Theory 18 (1), S. 100-120.

Nelson, R.R. (Hrsg.) (1993): National innovation systems. A comparative analysis. Oxford.

Outhwaite, W. (1983): Concept formation in social science. London et al.

Padgett, J.F./Powell, W.W. (Hrsg.) (2012): The emergence of organizations and markets. Princeton and Oxford.

Pautzke, G. (1989): Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. München.

Pfadenhauer, M. (2010): Kompetenz als Qualität sozialen Handelns In: Kurtz, T./Pfadenhauer, M. (Hrsg.): Soziologie der Kompetenz. Wiesbaden, S. 149-172.

Pfaffmann, E. (2001): Kompetenzbasiertes Management in der Produktentwicklung. Make-or-Buy-Entscheidungen und Integration von Zulieferern. Wiesbaden.

Pongratz, H.J./Voß, G.G. (2003): Arbeitskraftunternehmer. Berlin.

Powell, W.W. (2001): The capitalist firm in the twenty-first-century: Emerging patterns in western enterprise. In: DiMaggio, P. (Hrsg.): The twenty-first-century firm. Changing economic organization in international perspective. Princeton and Oxford, S. 33-68.

Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation. In: Harvard Business Review 68, S. 79-93.

Reed, M. (1996): Expert power and control in late modernity: An empirical review and theoretical synthesis. In: Organization Studies 17 (4) S. 573-597.

Reichertz, J. (2009): Kommunikationsmacht. Was ist Kommunikation und was vermag sie? Und weshalb vermag sie das? Wiesbaden.

Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.) (2001): Managementforschung 11: Emotionen und Management. Wiesbaden.

Starbuck, W.H. (1992): Learning by knowledge-intensive firms. In: Journal of Management Studies 29 (November), S. 713-740.

Staudt, E./Kailer, N./Kriesgesmann, B./Meier, A.J./Stephan, H./Ziegler, A. (2002): Kompetenz und Innovation. Eine Bestandsaufnahme jenseits von Personalmanagement und Wissensmanagement. In: Staudt, E./Kailer, N./Kottmann, M./Kriesgesmann, B./Meier, A.J./Muschik, C./Stephan, H./Ziegler, A. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung und Innovation. Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung. Münster; New York; München; Berlin, S. 127-236.

Sydow, J./Well, B.v. (1996): Wissensintensiv durch Netzwerkorganisation - Strukturationstheoretische Analyse eines wissensintensiven Netzwerks. In: Managementforschung 6, S. 191-234.

Sydow, J./Duschek, S./Möllering, G./Rometsch, M. (2003): Kompetenzentwicklung in Netzwerken - Eine typologische Studie. Wiesbaden.

Veblen, T. (1914): The instinct of workmanship and the industrial arts. New York.

Weber, M. (1976 [1921]): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. Tübingen.

Wiesenthal, H. (1990): Unsicherheit und Multiple-Self-Identität: Eine Spekulation über die Voraussetzungen strategischen Handelns. MPIFG Discussion Paper 90/2. Köln.

Windeler, A. (2001): Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Strukturation. Wiesbaden.

Können und Haben, Geben und Nehmen. Kompetenzen als Ressourcen: Organisation und strategisches Management

Günther Ortmann

Wegweiser: Der Argumentationsgang 20
1 Caveat 1-12: Plädoyer für Rezeptskeptizismus 22
2 Kompetenz: Können, Haben, Könnenhaben und Habenkönnen 31
3 Was korporative Akteure haben und können 39
4 Ressourcen und Kompetenzen: Gebrauch und Erwerb 42
4.1 Wildern. Die Produktion von Gebrauchsweisen 43
4.2 Ressourcen, Organisation und strategisches Management 46
4.3 Ressourcen und Kompetenzen 50
4.4 Kompetenzentwicklung als situiertes Lernen 52
4.5 Die Organisation von Achtsamkeit 56
5 Geben und Nehmen: Wissenstransfer, Koordination und Kooperation 60
5.1 Ressourcen, Wissen und Können in den Theorien der Unternehmung. 61
5.2 Koordination und Kooperation: Vom Umgang mit spezialisiertem Wissen 64
5.3 Geben und Nehmen in einer kompetenzorientierten Theorie der Unternehmung 67
5.4 Die anökonomische Ökonomie der Gabe 70
5.5 Institutionelle Arrangements des Gebens und Nehmens von Wissen: communities und Netzwerke 73
6 Kompetenzen als Ressourcen in Organisationen und Netzwerken 75
6.1 Dynamic capabilities und relational view 76
6.2 Ironie der lernenden Organisation 78
6.3 Mavericks: Communities of practice 80
6.4 Innovationsnetzwerke 85
6.5 Kooperative Kernkompetenzen als Netzwerkressourcen 88
6.6 Schöne heile Netzwerkwelt? 90
6.7 Kompetenzen des Netzwerkmanagements 92
6.8 Strategisches Management der Kompetenzentwicklung 93
6.9 Communities of strategy formation? 95
6.10 Moral als Ressource 96
7 Kurzes Fazit 96
Literatur 97

Kompetenz. Sozialtheoretische Perspektiven, hrsg. von
A. Windeler und J. Sydow - Wiesbaden 2014, S. 19 – 107.

A. Windeler, J. Sydow (Hrsg.), *Kompetenz,* Organisation und Gesellschaft,
DOI 10.1007/978-3-531-19939-9_2, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

„Theorien sind wie ein Pferd, das nicht schwimmen kann. Es bringt dich zum Fluß der Erleuchtung, aber es kann dich nicht hinüberbringen. Das erfordert Erfahrung."
Andrew Klavan: Gezeichnet

Wegweiser: Der Argumentationsgang[1]

Seit die Forschung zum strategischen Management die Ressourcen und besonders die Kompetenzen der Unternehmung als Quelle strategischer Wettbewerbsvorteile entdeckt hat, hat sich die einschlägige Literatur zu einem riesigen, schnell und schneller wuchernden Dschungel ausgewachsen. *Resource-based view*, Theorie der Kernkompetenzen, *knowledge-based view* und *competence-based view* lauten die einschlägigen wissenschaftlichen Labels. Für eine Sichtung müssen energisch Schneisen geschlagen werden. Das tue ich, indem ich mich auf die in jener Literatur eher vernachlässigte Frage konzentriere, ob und wie die Kreation, der Transfer, die Koordination und die Nutzung strategisch wichtiger Kompetenzen organisatorisch ermöglicht werden können. Die Einsicht, dass Kompetenzen inkorporierte *Handlungs*fähigkeiten sind und Kompetenzen*erwerb* daher eher in Prozessen praktischer Teilnahme seinen Ort hat als in den Köpfen isolierter Individuen, führt wie von selbst zu *kooperativen* Systemen, näherhin zu *communities of practice* und Netzwerken als den Orten respektive institutionellen Arrangements der Kompetenzentwicklung. Es scheint einen einfachen Anfang zu geben:

- Handeln erfordert ein *Können*.
- Das Können muss der Handelnde *haben*.

Dann aber wird es schnell kompliziert, denn

1 Stephan Duschek, Jörg Freiling und Oswald Neuberger haben auf dem Workshop „Kompetenzentwicklung in Netzwerken. Theoretische Perspektiven" (2.-3.8.2004 an der FU Berlin) scharfsinnige und kritische Kommentare zu einer ersten Fassung vorgetragen (und mir in schriftlicher Form zur Verfügung gestellt), die mich vor allerlei Ungereimtheiten bewahrt, aber auch ermutigt haben. Auch wenn mir darin vielleicht nicht alle drei zustimmen würden, nehme ich ihre Hinweise als Gaben, die nicht, jedenfalls nicht ganz, einer Logik des *do ut des* folgten, sondern teils aus Freundschaft, teils aus Kollegialität *gewährt* wurden. Solche Gaben, ohne die keine *scientific community* lebendig bleiben kann, und deren Motive nicht in Nutzenkalkülen aufgehen, sind ein wichtiges Thema des Textes, den sie kommentiert haben. Diese Koinzidenz ist mir sehr lieb, und meine Dankbarkeit daher um so größer.

Ungewöhnliche Komplikationen während der Entstehung dieses Bandes haben erhebliche Verzögerungen mit sich gebracht. So ist es zu erklären, dass ich besonders eine Arbeit nur am Rande berücksichtigt habe, die nach Fertigstellung der ersten Fassungen meines Beitrags erschienen ist und so manche Berührungspunkte mit meinen Warnungen vor der grassierenden Rezeptgläubigkeit in Sachen Kompetenzen enthält: Manfred Moldaschls erfrischende Kritik an der „modernen Fähigkeitsmystik" (2006).

Ich selbst habe meine Position weiterentwickelt in Ortmann (2009) und (2010a), mit dem Plädoyer, die Responsivität (s.u., S. 51, Fußnote 36) von Organisationen als deren strategisch relevante Eigenschaft ins Auge zu fassen – als Kompetenz, die sich allerdings nicht ohne Weiteres für normative Rezepturen eignet.

- Können hat, erwirbt, nutzt, gibt und nimmt man anders als Dinge.

Meinen Argumentationsgang kann man vielleicht im Gestrüpp der vielen Ansätze und Einzelargumente manchmal aus dem Auge verlieren. Daher dieser Wegweiser, der eine im Grunde einfache und hoffentlich nachvollziehbare Logik und die Schrittfolge zeigen soll, die ich mit den folgenden sechs Abschnitten gewählt habe:

1. Caveat 1-12: Plädoyer für Rezeptskeptizismus
Vorsicht! In der Literatur über Ressourcen und Kompetenzen, die Erfolg bescheren, wimmelt es von Paradoxien, Fallen, Zirkelschlüssen und infiniten Regressen.

Also: Schritt für Schritt, eins nach dem anderen!

↓

2. Kompetenz: Können, Haben, Könnenhaben und Habenkönnen
Wie kann man Können haben?

↓

3. Was korporative Akteure haben und können
Können Organisationen Können haben?

ja, aber

↓

4. Ressourcen und Kompetenzen: Gebrauch und Erwerb
Können und Kompetenzen machen eine inkorporierte, zu einem beträchtlichen Teil implizite, situationsbezogene Disposition zur „Kunst des Handelns" aus, erwerb- und inkorporierbar in Prozessen situierten Lernens und organisationaler Praxis.

↓

5. Geben und Nehmen: Wissenstransfer, Koordination und Kooperation
Das erschwert die Kreation, den Transfer, die Koordination und die Nutzung von Kompetenzen. Markt und Hierarchie sind dafür nur bedingt geeignete, nicht selten aber sehr hinderliche institutionelle Arrangements. Gefragt ist vielmehr eine Kooperation, die zwar weitgehend, aber nicht ausschließlich als (nutzenorientierter) Tausch gedacht werden kann. Ohne einen Schuss (moralbasierter) Reziprozität, ohne eine „Ethik der Gabe", die sich ökonomischer Kalkulation entzieht, kann eine solche Kooperation nicht, jedenfalls nicht ohne schwere Gefährdungen, funktionieren.

↓

6. Kompetenzen als Ressourcen in Organisationen und Netzwerken
Ergo müssen geeignete institutionelle und näherhin organisatorische Arrangements für die Kreation, den Transfer, die Koordination und die Nutzung von Kompetenzen diese Kooperation und eine anökonomische Ökonomie des Gebens und Nehmens sichern. *Communities of practice* und interorganisationale Netzwerke bieten sich dafür an, sind aber ihrerseits nicht ohne Pferdefüße.

1 Caveat 1-12: Plädoyer für Rezeptskeptizismus

Vorsicht! In der Literatur über Ressourcen und Kompetenzen, die Erfolg bescheren, wimmelt es von Paradoxien, Fallen, Zirkelschlüssen und infiniten Regressen.

Zwar ist die Zukunft auch nicht mehr, was sie einmal war, aber dass sie erst noch kommt und wir sie daher nicht kennen können, dabei bleibt es doch. Was wir daher auch nicht wissen können, ist, welche Kompetenzen in Zukunft gefragt sein werden. Wenn man es wissen könnte, dann könnte es übrigens auch die Konkurrenz wissen. Zu Wettbewerbs*vorteilen* kommt man so nicht, eher schon zu Oskar Morgensterns (1928) einander zu Tode jagenden Prognosen.[2] Schon diese einfache Überlegung sollte die Euphorie dämpfen, die sich an die „Entdeckung" einzigartiger Ressourcen und besonders Kompetenzen als Quellen strategischer Wettbewerbsvorteile geheftet hat.

Auch sonst hat die Frage – und der Wunsch! – nach Erfolgsgaranten seine Tücken, wie wir von „Frau Holle" und vom „Fischer un siine Fru" wissen, aber im Eifer des wissenschaftsbetriebswirtschaftlichen Gefechts gerne wieder vergessen. Es scheint mir daher geboten, einige dieser Tücken ins Gedächtnis zu rufen, bevor ich mich meinerseits ins Getümmel stürze. *Caveat*, das heißt ja „Man hüte sich", und hier ist gemeint: vor den Fallstricken, in die uns Wunschdenken und Machbarkeitswahn locken.

Caveat 1: Determinantengedrängel, oder: Apologie des Zufälligen

„Das Wesentliche an jeder Erfindung tut der Zufall, aber den meisten Menschen begegnet dieser Zufall nicht."
Nietzsche: Morgenröthe, § 363

„Wir Menschen", lehrt Odo Marquard (2003, S. 156), „sind stets mehr unsere Zufälle als unsere Wahl." Unser Leben besteht aus „Handlungs-Widerfahrnis-Gemischen" (ebd., S. 158), und das sollten wir nicht, wie es in Philosophie und Wissenschaft verbreitet ist, geringschätzen. Das ist die erste Warnung.

Wissenschaftler halten es lieber mit dem Gegenteil von Zufall, mit Notwendigkeit, Verursachung und Determination. Und wie schön wäre es zu wissen, was mit Notwendigkeit zum Erfolg führt! Leider entziehen sich die hier gefragten Erfolgsdeterminanten beharrlich der Entdeckung und Fixierung. Sie machen sich rar oder zeigen sich nur gemeinsam mit vielen, allzu vielen weiteren Determinan-

2 Auch Teiresias, der blinde Seher, der die Zukunft „sehen" kann und dem ratsuchenden Odysseus gute Reisetipps gibt – „Nicht die Herden des Helios schlachten!" –, stellt uns, wie Alfred Schütz (1972) gezeigt hat, vor Aporien, wenn wir darüber nachdenken, wie das möglich sein soll.

ten, angesichts derer man schnell den Überblick verliert. „Determinantengedrängel“ hat Marquard (2003, S. 163) das genannt – und es begrüßt,

„denn die Menschen sind nicht dadurch frei, dass sie Gott kopieren: als quasi-allmächtige Chefs der Weltregie oder durch unbedingtes Vermögen; sondern sie sind frei durch Freiheiten im Plural, die ihnen zufallen, indem die Determinanten, die determinierend auf sie einstürmen, durch Determinantengedrängel einander wechselseitig beim Determinieren behindern.“

Wie also, wenn das, was wir in manchen Kontexten ‚Kompetenz‘ zu nennen geneigt sind, „in Wirklichkeit“ Zufall ist, und Fortune, von der wir entweder annehmen müssen, dass sie manch einem auf geheimnisvolle Weise „an den Fingern klebt“, oder, dass sie ihm *ex post facto* zugeschrieben wird, als billige *ex-post-Prognose* und, soweit es die Zukunft betrifft, als gegen widerstreitende Erfahrung kunstvoll immunisiertes Passpartout, als Leerformel? Wenn der Zufall kein Zwerg, sondern vielmehr ein Riese ist, wie auch einer[3] wusste, der sich Marquards Gunst nicht erfreut? Erst in jüngerer Zeit wird das *serendipity pattern* (Merton 1968; Merton/Barber 2004) von der Innovationsforschung entdeckt (Hauschildt/Salomo 2007; Gerybadze 2008). *Serendipity* bezeichnet ja die Gabe, zufällig glückliche Funde zu machen (Ortmann 2008).

Wäre ein DFG-Projekt über Fortune denkbar? Wohl kaum. Dabei könnte ein komplexitätstheoretisch informiertes Fortune-Projekt Fortune zum großen Teil als zufällig ausgelöste und sodann selbstverstärkte Erfolgsaffinität entziffern, einschließlich jener Komplikationen, die sich durch erfolgsabhängige Zuschreibungen ergeben, Zuschreibungen, die sich durch widerstreitende Erfahrung nicht irritieren lassen und/oder als selbsterfüllende Prophezeiung wirken, zum Beispiel, weil die Zuschreibung von Kompetenz durch die einen weitere ähnliche Zuschreibungen durch andere, etwa durch Kunden, aber auch interne Motivation und Commitment fördert, übrigens auch: die Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung, der Rekrutierung hoch qualifizierten Personals, die Fähigkeit, geeignete Koalitionen zu schmieden u. v. a. m. Dann würde sich nicht alles, aber vieles, das wir als

3 Nietzsche (1988c, S. 100), dessen Zarathustra allerdings im Zufall, dem jahrhundertüblichen Machbarkeitswahn verfallen, einen niederzuringenden Gegner sah: „Noch kämpfen wir Schritt um Schritt mit dem Riesen Zufall, und über der ganzen Menschheit waltete bisher noch der Unsinn, der Ohne-Sinn.“ Wem aber Nietzsche suspekt ist, der sei auf George B. Richardson verwiesen, dessen berühmter kleiner Beitrag im Folgenden noch seine Rolle spielen wird: „In the history of any business *random factors* will have left an influence, and the incentive to take up a particular activity will sometimes be provided, not by the prior possession of an appropriate capability, but by […] opportunity” (1972, S. 889; Hervorh. G. O.). Vgl. daher die hierzulande als chinesisch, also: fremd geltende Kunst, Situation und Zufall *als Potenzial* zu verstehen und zu nutzen: „[...] ich projiziere und erzwinge nichts im vorhinein, sondern gebe mich im Gegenteil den Umständen hin, die mir jedes Mal eine Beute zuspielen, die ich nutzen kann. [...] Der Weise ‚rollt‘ wie eine Kugel“ (Jullien 1999, S. 46). „In China stoßen wir auf ein Denken der Wirksamkeit, das keinen Plan auf den Lauf der Dinge projiziert und daher das Verhalten nicht, oder nicht mehr, aus diesem Zweck-Mittel-Blickwinkel betrachtet: die Wirksamkeit beruht folglich nicht auf einer *Anwendung* (der zuvor entworfenen Theorie, die das Reale verdeckt, so daß sie es nach ihrem Bild kopieren kann), sondern eher auf einer *Ausbeutung* (indem das in einer Situation gegebene Potential ausgenutzt wird)“ (ebd., S. 54).

Forscher mühsam irgendwelchen Erfolgsfaktoren zuschreiben,[4] als Folge glücklichen Zufalls entpuppen, der Selbstverstärkungen vielfältiger Art nach dem Matthäus-Prinzip erfährt: Wer hat, dem wird gegeben werden. Wo Tauben sitzen, fliegen Tauben zu. *Success breeds success*. Es *können* auch Kompetenz-Tauben sein, denn auch Kompetenzerwerb und die einschlägige *absorptive capacity* (Cohen/Levinthal 1990) können bekanntlich dem Muster des *bootstrapping* mit eingebauter Selbstverstärkung folgen: Je mehr ich weiß und kann, desto besser kann ich noch mehr lernen (Stichworte: „Spirale des Wissens", Nonaka/Takeuchi 1992 [kritisch dazu: Schreyögg/Geiger 1999]; „asset mass efficiencies", Dierickx/Cool 1989). Oft aber sind es nur Finanz-Tauben, die zufliegen: Mein finanzieller Erfolg gestern gibt mir die Mittel, meinen Erfolg heute und morgen zu sichern und auszubauen. Man denke an Google oder Facebook – oder an die Microsoft-Story, den Fehler von IBM, Zu-Fall für Microsoft, des einen Freud, des anderen Leid, und die schiere Marktmacht und Finanzkraft, mit der Microsoft seit Langem viele seiner Probleme löst – unter anderem über Zukauf von Kompetenz, wo immer er geboten scheint.[5] Ein Forschungsdesign, das mit dieser *Pfadabhängigkeit von Erfolg* ernst machen wollte, müsste Anfangserfolge und Prozessverläufe als unabhängige Variable in Anschlag bringen. Die üblichen Erfolgsfaktoren – generische Wettbewerbsstrategien *sensu* Porter, Marktanteile und -strategien *à la* PIMS-Programm, strategische Gruppen, Zusammensetzung des „board of directors" und nun also: Ressourcen, Wissen und Kompetenzen – würden einen herben Reputationsverlust erleiden. Sie müssten sich im Rahmen eines solchen Designs mit der Rolle teils intervenierender, teils abhängiger Variablen begnügen. Dies alles scheint mir dramatisch an Gewicht zu gewinnen in Ökonomien, die durch *increasing returns*, niedrige Grenzkosten, das Ringen um positionale Güter *sensu* Fred Hirsch (1980), *rat race economics à la* Akerlof (1976), eine Ökonomie der Stars im Sinne Rosens (1981; s. a. Franck/Müller 2000; Gaitanides 2004) und daher Pfadabhängigkeiten aller Art geprägt sind. Denn dort geht es um jene kleinen, vielleicht zufälligen Vorsprünge, denen Paul David und Brian Arthur unter dem Titel „small events" die gebührende Aufmerksamkeit verschafft haben. Und der Witz ist: Je weiter daher der richtige Zeitpunkt der weichenstellenden Entscheidungen nach vorne verschoben werden muss (weil eben dort, *vorne*, die Würfel fallen), desto tiefer treibt alles in die Paradoxie, dass dort die zu treffenden

4 Man wird sich erinnern: Das PIMS-Programm (*Profit Impact of Market Strategies*) hat zunächst über 30 Faktoren identifiziert, schon wieder ein ziemliches Determinantengedrängel. Dessen hat man sich bekanntlich entledigt, indem man sie auf fünf oder sechs kondensiert hat: Marktattraktivität, relative Wettbewerbsposition, Investitionsattraktivität, Kostenattraktivität, Unternehmensgröße (und Diversifikationsgrad). Man denke auch an die Kontextfaktoren des situativen Ansatzes und daran, wie schnell sie sich vermehrt haben. Für eine gründliche und umfassende Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung, von deren Nimbus danach nicht mehr sehr viel übrig bleibt, vgl. March/Sutton (1997) und Nicolai/Kieser (2002).

5 Die General Electric-Strategie des *fast following* bestand unter dem vielgerühmten Jack Welch im Kern darin, sich eigener und daher kostspieliger Innovationsanstrengungen zu enthalten, dafür aber den Markt und potenzielle Akquisitionskandidaten genau zu beobachten, jährlich circa 100 Firmen aufzukaufen, die lahmenden Gäule alsbald wieder abzustoßen und bei den übrigen auf die Rendite zu achten. Das klingt simpel, aber wer die (Finanz-)Macht hat, muss nicht sehr raffiniert sein.

Entscheidungen besonders unsicher sind. Es ist ja aus solchen Gründen, dass Brian Arthur das Wort vom Casino-Kapitalismus geprägt hat. (Zur hier gebotenen komplexitätstheoretischen Bearbeitung dieser Probleme vgl. den Beitrag von *Peter Kappelhoff* in diesem Band.)

Caveat 2: Kompetenz als Erklärungsprinzip sensu Bateson

Ein Erklärungsprinzip im Sinne Gregory Batesons (1983, S. 73) erklärt „fast alles überhaupt. Alles, was man damit erklären will" – und daher (fast) nichts. „Es ist eine Art konventioneller Übereinkunft zwischen Wissenschaftlern, die dazu dient, an einem bestimmten Punkt mit dem Erklären aufzuhören" (ebd., S. 74). Es ist eher ein Etikett, das wir unserem (vorläufigen) Unwissen anheften, ein *vorläufiges* Stoppschild fürs Weiterfragen. „Schwerkraft" ist ein Erklärungsprinzip für das „Verhalten" der Materie, „Instinkt" eines für das Verhalten von Tieren. Die Naturwissenschaftler wissen nicht, was Schwerkraft, die Biologen wussten nicht, was Instinkt ist, als sie noch mit diesem Konzept arbeiteten. Die Ökonomen wissen nicht, was Erfolg generiert, und sie wissen es auch dann noch nicht, wenn sie es „Ressourcen" oder „Kompetenzen" nennen, wie sich an den gebetsmühlenartig wiederholten Definitionen zeigt, die durch Wiederholung nichts von ihrer tautologischen Zirkularität verlieren: Was stiftet Erfolg? Ressourcen. Was ist eine Ressource? Alles, was Erfolg stiftet.[6]

Erklärungsprinzipien erfüllen eine sinnvolle, womöglich: notwendige Funktion. Sie überdecken und überbrücken vorläufig eine Lücke, eine Leerstelle, und erlauben, einstweilen mit allem Übrigen fortzufahren. Und: Sie markieren eine Frage, und oft eine Frage von größter Bewandtnis. Allerdings...

Caveat 3: Kompetenz als Analgetikum sensu Ramachandran; Inkompetenzkompensationskompetenz

... Allerdings ist die Gefahr nicht gering, dass von hier aus *nicht* weitergefragt, sondern das Erklärungsprinzip als *dauerhafte* Stoppregel genommen wird, besser gesagt: als Analgetikum im Sinne Vilaynur S. Ramachandrans. Erklärungen, die damit arbeiten, „lindern den Schmerz des Nichtverstehens, ohne seine Ursache zu beseitigen" (Ramachandran/Blakeslee 2002, S. 331). Aus Gründen, die sich schon abzeichnen, funktionieren Erklärungen für Erfolge, die mit dem Verweis auf erfolgbringende Ressourcen und Kompetenzen operieren, in den meisten Fällen als Analgetikum. Theoretiker und Praktiker, die mit solchen Erklärungen arbeiten und damit *en passant* eigene Kompetenz demonstrieren (möchten), beweisen vielleicht

6 Zum Beispiel: Ressourcen = „all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness" (Barney 1991, S. 101). Das klingt gut, aber es macht aus einer „ressourcenbasierten" Erklärung von Erfolg eine Tautologie; s. auch unten, Caveat 12.

nur, was Odo Marquard einst (1987, S. 23 ff.) „Inkompetenzkompensationskompetenz“ genannt hat.

Marquard hat das seiner eigenen Innung, der Philosophie, ins Stammbuch geschrieben. Er hat ihr außerdem, als sei es noch nicht genug des boshaft-liebevollen Spotts, Kompetenznostalgie attestiert: „Etwas zu sein: danach sehnt sich die Philosophie; und sie war etwas: das kann sie nicht vergessen [...]“ (Marquard 1987, S. 30). Im Fall der Betriebswirtschaftslehre haben wir es mit dem inversen Phänomen zu tun, mit umgekehrten zeitlichen Vorzeichen. Die Kompensation bedient sich einer Art Zukunfts-Nostalgie. Wo die Philosophie nicht vergessen kann, dass sie etwas war, lebt die Betriebswirtschaftslehre zu einem guten Teil von der Idee, dass sie etwas sein wird – von einer Vorwärts-Erinnerung[7] daran, dass sie sich als kompetent erwiesen haben wird, und von den erwähnten *ex-post*-Prognosen. Vom Rathaus kommend, ist sie allemal klüger – und bestärkt sich so in jener Illusion.

Caveat 4: *„Some animals appear better at one thing, some at another…“ (Donald 1991, S. 2).*

... und kein Tier, und kein Unternehmen, ist in allen Dingen gut, oder kann es werden. Sehen impliziert Absehen-von, impliziert daher Nichtsehen. Wissen impliziert Nichtwissen. Kompetenz impliziert Inkompetenz. Und „kein Mensch (und keine Organisation, G. O.) kann absolut von vorne anfangen. [...] Den Spielraum determiniert das schon Vorhandene als fait accompli“ (Marquard 1987, S. 78). Üben wir uns also in Demut – und in Bescheidenheit, was den Erwerb neuer, zusätzlicher Kompetenzen anlangt. Omnipotenz gibt es nur als Männerphantasie.

Caveat 5: *„Erfahrene Propheten warten die Ereignisse ab“ (Walpole).*

Oder: „Vorhersehen bedeutet nicht vorher sehen“ (Cavaillès, zit. bei Bourdieu 1976, S. 378). Auch die Evolution ist da keine Hilfe, denn: „the mechanisms of evolution do not possess foresight“ (Donald 1991, S. 164). Damit soll gesagt sein: Weil wir die Zukunft nicht kennen, können wir nicht sicher wissen, ob eine Kompetenz im Zeitpunkt t_0 sich auch noch in t_1, t_2 und so fort als Kompetenz erweisen wird oder nicht vielmehr als (Kompetenz-)Falle. Eine solche hat oft genug zugeschnappt – die Schweizer Uhrenindustrie ist ein beliebtes Beispiel, aber das lässt sich eben erst im Nachhinein behaupten.

7 Sören Kierkegaard (1991, S. 7) hat die Wiederholung „als Erinnerung nach vorwärts“ bezeichnet: Was „erinnert wird, wird nach rückwärts wiederholt, wohingegen die eigentliche Wiederholung nach vorwärts erinnert.“ Dass Kompetenz mit Wiederholung – mit einem „Ich kann immer wieder“ – zu tun hat, werde ich im 2. Abschnitt noch beleuchten. So mancher Betriebswirt zeigt Neigung zur Vorwärtserinnerung im Futurum II: *Ex ante* sagt er dann: „Ich werde wieder gekonnt haben.“ Und *ex post*: „Es musste kommen, wie es kam, weil ...“ (es folgen *ad-hoc*-Plausibilitäten).

Planung, Frühwarnsysteme, ein organisatorisches Sensorium für schwache Signale (Ansoff), eine Achtsamkeit *sensu* Weick und Sutcliffe (2003), die auch mit dem Unerwarteten rechnet, mögen helfen, sind aber allesamt zweischneidige Schwerter. Es gehört zur Natur schwacher Signale, dass sie schwach sind. Ob *Früh*warnsysteme helfen, weiß man erst *spät*. Und, siehe unten, wenn alle auf den Zehenspitzen stehen – das Sensorium geschärft haben –, kann niemand besser sehen.

Caveat 6: Kompetenzen sind kontextabhängig.

Kompetenzen sind nicht nur generell kontextabhängig, sondern insbesondere auch abhängig vom Verhalten und von den Kompetenzen der Konkurrenten. Das ist schon deshalb so, weil „Kompetenz" eine positive normative Konnotation hat, die Konnotation einer Problemlösungs-, Aufgabenbewältigungs- oder Zielerreichungskraft, und die zugehörigen Probleme, Aufgaben oder Zwecke nicht unabhängig vom Kontext und vom Verhalten und von der Kompetenz anderer bestimmbar sind. Runde Räder bauen zu können, ist wichtig, aber heute keine erwähnenswerte Kompetenz mehr. Kompetenzen in der Lebensmittelkonservierung sind im Süden wichtiger als am Nordpol. Vor allem aber entscheidet sich in dem Kontext jeder Marktwirtschaft, nämlich auf den Märkten, was als relevante Kompetenz gelten kann (s. dazu auch Caveat 7-9), zum Beispiel, geschickt mit dem Fuß oder mit Schlaggeräten gegen Kugeln zu treten oder zu schlagen, oder mit Autos schnell im Kreis zu fahren, oder Autos zu bauen, die dafür sehr geeignet, aber nach zwei, drei Stunden defekt sind.

Es gibt keine (zeitlich, räumlich, sachlich oder sozial) universelle Kompetenz.

Caveat 7: „Wenn alle auf den Zehenspitzen stehen, kann niemand besser sehen."

Oft geht es um Kompetenz*vorsprünge* – um Positionen relativ zur Konkurrenz, also um positionale Güter *sensu* Fred Hirsch (1980), oder gar um *rat races* im Sinne Akerlofs (1976). Dann ist der – vielleicht winzige – Vorsprung für den Sieger besonders wichtig, aber bezogen auf die gesamte Gruppe der Wettbewerber, vielleicht auch bezogen auf gesamtwirtschaftliche Effekte, resultiert, wie Akerlof gezeigt hat, Verschwendung. Der Sieger kann vielleicht den Sieg zum Ausgangspunkt einer Erfolgsstory machen und seinen Erfolg ausbauen, Profiteur der Pfadabhängigkeit. Für alle Einzelnen aber gilt womöglich:

Caveat 8: „The winner takes it all…"

... und umgekehrt: Die Verlierer müssen vielleicht ihre Kompetenzentwicklungs-Investitionen abschreiben. Das müssen zum Beispiel all diejenigen tun, die im Rennen um die siegreiche Alternative für die nächste Generation von Lithografiesystemen für die Chip-Produktion auf das falsche Pferd gesetzt haben, auf den falschen Technologie-Pfad, voraussichtlich zum Beispiel die, die auf die Elektro-

nen-Projektions-Litografie (EPL) gesetzt haben (Windeler 2003; s. auch unten in Abschnitt 6.8).

Caveat 9: Kompetenz hat mit Qualität zu tun, aber viele Qualitäten sind S-type terms im Sinne Barnes'

Das verweist zurück auf Caveat 1 und Caveat 6-8. Was als Qualität gilt – was in performativen Sprechakten (und konkludentem Handeln) für Qualität erklärt wird –, kann sich ändern, und damit ändert sich auch, was als Kompetenz *gilt*. Mehr noch, und für mehr Komplikationen sorgend, aber auch Chancen der Einflussnahme eröffnend: (Kompetente?) Produzenten haben – manchmal: großen – Anteil an dieser performativen Bestimmung von Qualität. DaimlerChrysler „setzt Maßstäbe" für die Qualität und das Design von Automobilen, Spielberg- oder Tarantino-Filme setzen Maßstäbe für die Qualität, den Soundtrack, den Schnitt, das Tempo und die *special effects* von Filmen. Sie tun das kraft einschlägiger Kompetenz, aber dieser eigene Anteil an der performativ wirksamen Definition von Qualität schlägt auf die Bestimmung dessen durch, was als relevante Kompetenz gilt. *Bootstrapped induction* hat Barnes (1983) diesen Vorgang der performativen Erzeugung von Gegenständen des Sprechens durch eben dieses Sprechen genannt. In selbstreferentieller Schleife gebiert oder befestigt oder steigert in solchen Fällen die Kompetenz der Mächtigen und/oder Erfolgreichen eben diese Kompetenz selbst und die Chance, auch künftig als kompetent zu gelten, *ergo* die eigene Marktrelevanz und ihre künftigen Marktchancen: nicht (nur), indem sie Qualität *produzieren*, sondern (auch), indem sie *via* Produktion und Markterfolg Definitionsmacht erringen – und Qualität so *definieren* können: Qualität ist, was wir dazu machen (und machen *werden*!). *Enactment*, auch das *enactment* von Kompetenz, ist immer auch eine Machtfrage.

Caveat 10: Das Menon-Paradox (Platon); das Informationsparadox (Arrow)

Den Nutzen einer Information (und die Kosten ihrer Beschaffung) können wir nicht kennen, bevor wir sie gefunden haben; dito: den Nutzen einer neuen Kompetenz (und die Kosten ihrer Entwicklung).

Das beschert uns Paradoxien der Innovation (Ortmann 1995, S. 393 ff.; 1999; 2004a), die jedwedes Innovationsmanagement und überhaupt ein Intendieren von Innovation zwar nicht ruinieren, aber doch zu einer einigermaßen vertrackten Angelegenheit machen.[8] Wie schon Platon im Menon-Dialog artikuliert hat: Die

8 Auch diesen Verwicklungen scheinen eher die Philosophen als die Innovationsökonomen nachzugehen, die von Ersteren Wichtiges lernen könnten; vgl. nur die Philosophie der Kreation im Spätwerk Merleau-Pontys (1984, 1986); dadurch inspiriert: Waldenfels' „Ordnung im Zwielicht" (1987); mit Blick auf die Beziehung zwischen Gabe (s. u.) und Invention: Därmann (2000). Vgl. aber den ambitionierten Versuch von Küpper und Felsch (2000, 269 S. ff.), die Organisationstheorie mit einer pragmatistischen Theorie kreativen Handelns *à la* Joas (1992) zu fundieren. So kann man an dieser Stelle über den notwendigen Rekurs auf Versuch und Irrtum und auf „bescherte Gelegenheiten", also glücklichen Zufall, hinauskommen.

Suche nach der Lösung eines Problems (oder überhaupt nach etwas Neuem) sei eine Paradoxie, weil man, bevor man fündig geworden sei, eben deshalb nicht wissen könne, wo und wie man zu suchen habe.

Daran scheitert nicht nur die Idee der Suchkostenoptimierung, mittels derer die neoklassische Ökonomik den Problemkomplex begrenzter Information im Rahmen ihrer Theoriearchitektur abzuarbeiten gehofft hatte; es scheitert daran nicht nur jedwede Optimierung des Innovationsaufwands; sondern da das Menon-Paradox in moderner Form als das Arrow'sche Informationsparadox wieder aufersteht, stehen wir vor massiven Problemen bei der tausch- und besonders der marktförmigen Abwicklung des Gebens und Nehmens von Informationen, Wissen und Kompetenzen: Bevor man sie hat, weiß man nicht, was sie wert sind; wenn man sie (sich eingehandelt) hat, braucht man sie nicht mehr zu erhalten (also auch nicht mehr angemessen zu ent- oder vergelten?) (Arrow 1970). Ich komme darauf zurück, wenn ich an genau diesem Punkt anstelle des Tausches ein Geben und Nehmen postuliere, das jenseits des *do ut des* operiert, also Nutzenerwägungen (nicht annulliert oder marginalisiert, aber) transzendiert.

Caveat 11: „Theorien sind wie ein Pferd, das nicht schwimmen kann ...“

Schon Kant war klar, dass gute Theoretiker nicht unbedingt gute Praktiker sind:

„Daß zwischen Theorie und Praxis noch ein Mittelding der Verknüpfung und des Übergangs von der einen zur anderen erfordert werde, die Theorie mag auch so vollständig sein wie sie wolle, fällt in die Augen; denn, zu dem Verstandesbegriff, welcher die Regel enthält, muß ein Actus der Urteilskraft hinzukommen, wodurch der Praktiker unterscheidet, ob etwas der Fall der Regel sei oder nicht; und da für die Urteilskraft nicht immer wiederum Regeln gegeben werden können, wonach sie sich in der Subsumtion zu richten habe (weil das ins Unendliche gehen würde), so kann es Theoretiker geben, die in ihrem Leben nie praktisch werden können, weil es ihnen an Urteilskraft fehlt [...]“ (Kant 1977, S. 127).

Das hat Kant (1977, S. 127) in dem einschlägigen Traktat „Über den Gemeinspruch: Das mag für die Theorie richtig sein, taugt aber nicht für die Praxis“ gesagt. John Seely Brown und Paul Duguid (2001, S. 210, Anm. 7) haben darauf aufmerksam gemacht, dass die berühmten Unterscheidungen Gilbert Ryles („knowing that“ und „knowing how“, Ryle 1949) und Michael Polanyis („tacit knowledge“ und „explicit knowledge“, Polanyi 1985) Rekreationen der kantischen Unterscheidung zwischen Konzept und Rezept darstellen (s. auch Garud 1997). Zwischen Theorie und Praxis schiebt sich dann, muss sich schieben, was bei Aristoteles *phrónesis* und bei Kant eben Urteilskraft hieß. Sie theoretisch einkreisen und bestimmen zu wollen, führt tendenziell in den von Kant beschriebenen infiniten Regress. Näherungen sind aber vielleicht möglich (s. Abschnitt 4.4 und 6.).

Caveat 12: Hans Alberts Münchhausen-Trilemma

Alle Begründung, also auch jede Begründung, welcher Kompetenz ein Erfolg zuzurechnen ist, und erst recht, welche Kompetenzen in Zukunft gefragt sein und benötigt werden, hat es mit dem zu tun, was Hans Albert (1968) das Münchhau-

sen-Trilemma der Begründung genannt hat: Sie verstrickt sich entweder in einen infiniten Regress oder in einen Zirkel – siehe oben –, oder der drohende Regress wird dezisionistisch, also ohne gute Gründe, abgebrochen.

Kontexte zum Beispiel sind unendlich (Bateson, Derrida). Dem begegnet man mit – letztlich dezisionistisch gesetzten – Ausschnittbildungen, mit vereinfachten inneren Modellen der Umwelt (Simon), mit dem *enactment* von Umwelten (Weick) und mit *rebus-sic-stantibus*-Klauseln: gesetzt, die Dinge bleiben, wie sie sind. Erfahrungen tragen zwar – recht oder schlecht – unsere Erwartungen, aber was als Erfahrung *gilt* und was den Status einer erwartungsstützenden Erfahrung zugesprochen bekommt, lässt sich letztlich nicht mehr begründen (Wittgenstein, 1992, S. 146, § 130). Informationen über Wahrscheinlichkeiten helfen oft nicht viel weiter und glänzen ohnehin meist durch Abwesenheit (Wiesenthal 1990). Abhilfe schaffen, zum Beispiel, die Schütz'schen Idealisierungen des „Und so weiter" und des „Ich kann immer wieder", an die wir uns entweder routinemäßig oder auf Grund dezisionistischer Selektion, jedenfalls nicht mit perfekten Begründungen halten (vgl. Ortmann 2006).

Ein Beispiel für einen Zirkel – und Zirkel sind oft so umfangreich und verschlungen, dass sie nicht leicht als solche auszumachen sind – wäre bekanntlich diese evolutionstheoretische Figur: „Das jeweils Fitteste überlebt. Und woran erkennt man, dass das, was überlebt hat, das Fitteste ist? Nun, daran, dass es überlebt hat." Das klingt, in dieser Kürze, lächerlich, aber es ist das Muster vieler vulgär-darwinistischer Erklärungen. Es war – fast schon evolutionstheoretisch – das Muster vieler kontingenztheoretischer Erklärungen „optimaler" Organisationsstrukturen, und es war am Ende Margolis' und Liebowitz' Argument angesichts der Durchsetzung der QWERTY-Schreibmaschinen-Tastatur in ihrer David-Kritik (Liebowitz/Margolis 1990; zur Kritik dieses Elements ihrer Kritik Ortmann 1995, S. 160 f., Fn. 8): Millionen Fliegen können nicht irren. Der ähnlich gebaute, nahe liegende Zirkel in der Kompetenz-Debatte lautet: „Der Kompetenteste hat Erfolg. Und woran erkennt man, dass es der Kompetenteste ist? Nun, daran, dass er Erfolg hatte." Daher die in der Evolutionstheorie längst etablierte strikte Anforderung, Fitness ohne Rekurs aufs tatsächliche Überleben zu definieren. Aus dem gleichen Grund müssen wir fordern, Kompetenz ohne Rekurs auf tatsächliche Erfolge zu definieren (z. B. Gould 1994, S. 261 ff.). Das ist leichter gesagt als getan, denn Fitness ist ja *Überlebens*fähigkeit, und Kompetenz ist doch eine – positiv konnotierte – Fähigkeit. Sie sollte doch Erfolge generieren? Der Zirkel liegt so nahe und ist so verführerisch. Aber erst wenn wir eine Kompetenz *unabhängig* von tatsächlich eingetretenen Erfolgen *definiert* haben, können wir sinnvoll nach dem Zusammenhang zwischen dieser Kompetenz und jenem Erfolg fragen (einem Zusammenhang, der ja andernfalls tautologisch wäre, definitorisch sichergestellt).[9]

9 Wenn Jörg Freiling (2001, S. 11 ff.) als Ressourcen nur solche Inputgüter gelten lässt, die (langfristige) Erfolge einer Unternehmung generieren, dann gerät er in große Nähe zu diesem Zirkel. Eine explizite Diskussion des Zirkularitätsvorwurfs (ebd., S. 46 f.) zeigt indes, dass er die Gefahr sieht; für Näheres s. aber unten, Abschnitt 4.3. Zur Kritik jenes Zirkels der Erfolgsfaktorenforschung vgl. auch Nicolai/Kieser (2002) und Nicolai (2004). Für eine erfrischende Kritik solcher und anderer Zirkel, Regresse und Paradoxa des *resource-based view* und weiterführende
(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Hohe Kompetenz in der Herstellung prächtiger Kutschen oder mechanischer Präzisionsuhren etwa muss sich unabhängig von Markterfolgen definieren lassen, Markterfolgen, die sich in der Geschichte der einschlägigen Berufszweige respektive Industrien denn auch nur zeitweise einstellten – und die ausblieben, als sich institutionelle und technologische Kontexte geändert hatten. Dann bleibt die Kompetenz (eine Zeit lang), aber der Erfolg geht. Kompetenz und Markterfolg hängen auf zwar nicht beliebige, aber kontingente Weise zusammen. Myriaden management-modischer Lobgesänge auf irgendwelche Erfolgsfaktoren, Kompetenzen und Eigenschaften exzellenter Unternehmen, die „zum Beweis" die Erfolge von Xerox, Microsoft, McDonalds, Sony oder anderen Unternehmen anführen, bedienen sich dieser *petitio principii*: „Zeige mir erst eine Erfolgsstory, *dann* zeige ich dir einen Erfolgsfaktor." An den angeführten Faktoren aber kleben keine vom Gott des strategischen Managements angebrachten Zettel, die sie als *Erfolgs*faktoren, und gar als die ausschlaggebenden, ausweisen.

2 Kompetenz: Können, Haben, Könnenhaben und Habenkönnen

Wie kann man Können haben?

Wenn man von Kompetenz im Sinne eines Könnens oder Vermögens spricht, unterstellt man fast unweigerlich, es ließe sich ein Satz von der Art bilden: Ein Akteur *habe* das Können, das Vermögen, die Kompetenz. Kompetent *sein* heißt, eine Fähigkeit zu haben. Das hat mehrere Implikationen, die unter Philosophen gar nicht so unumstritten sind wie für uns im Alltag, und von denen ich hier nur diese acht nennen und besonders die zweite, siebte und achte näher betrachten will:

1. Wir reden hier von einem *Vermögen zu handeln*. (Denkbar wäre ja auch das Vermögen eines Samenkorns, zur Pflanze zu werden.)
2. Man kann das Vermögen *als einen Bestand* oder eine *beständige* Eigenschaft „haben". (Nicht von Interesse ist hier ein zufälliges, einmaliges, situatives Können.)
3. Daraus folgt schon: *Kompetenz impliziert ein „Immer wieder" à la* Schütz. Sie rührt von Wiederholung her und muss in Wiederholung münden können.
4. Kompetenzen sind daher dauerhafte, immer wieder, aber immer wieder anders anzuwendende Fähigkeiten zur Lösung *typischer* Probleme, typisch als Resultat einer Typisierung *sensu* Schütz, also im Sinne gesellschaftlich (und nicht nur individuell) für eine gewisse Dauer etablierter und anerkannter Problemtypen. Kompetenzen, so sehr sie *in situ* auf jeweils singuläre Weise in Anschlag gebracht werden müssen, sind selbst situationsübergreifend – und erlauben situationsoffenes Handeln – *im Rahmen solcher Typen*. Traditionelle Kompetenzdomänen werden erodieren, wenn sich ändert, was in der Gesellschaft für problematisch und lösungsbedürftig gehalten wird.

Hinweise auf eine sozialökonomische Umarbeitung s. Moldaschl/Fischer (2004), Moldaschl (2006) und Lado et al. (2006).