

Jahrbuch Strategisches Kompetenz- Management

Jörg Freiling
Hans Georg Gemünden
(Hrsg.)

Band 1:

Dynamische Theorien
der Kompetenzentstehung
und Kompetenzverwertung
im strategischen Kontext

Rainer Hampp Verlag

Jörg Freiling, Hans Georg Gemünden (Hrsg.):

Dynamische Theorien der Kompetenzentstehung und Kompetenzverwertung im strategischen Kontext

Jahrbuch Strategisches Kompetenz-Management, Band 1,

ISBN 978-3-86618-141-0, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2007, 335 S., € 32.80

Der vorliegende Band stößt in die Lücke der strategischen Kompetenzforschung, die den Bereich der Entstehung und Verwertung von organisationalen Kompetenzen betrifft. Zum Zwecke der wissenschaftlichen Beleuchtung der damit verbundenen Fragen werden in den einzelnen Beiträgen dynamische Theorieansätze genutzt, die sich zum großen Teil auf die ressourcen- und kompetenzbasierte Forschung beziehen, zum Teil aber auch auf andere Theoriezugänge (z.B. Komplexitätstheorie, Neue Institutionenökonomie) rekurrieren. Die betriebswirtschaftlichen Teilbereiche sind in unterschiedlicher Weise von Fragen der Kompetenzentstehung und -verwertung betroffen. Dies berücksichtigend werden nach Grundsatzbeiträgen zu den Theoriegrundlagen der Kompetenzforschung die Implikationen für das Personal-, Innovations- und Marketing-Management aus spezifischen Sichtweisen beleuchtet.

The volume intends to fill the gap of competence research with regard to a general understanding of the development and exploitation of organizational competences. In order to address the questions in this respect, dynamic theories are applied. The theories in use mainly belong to the resource-based and competence-based view. Besides that, the potential of other theories (e.g. complexity theory, new institutional economics) is examined. Developing and exploiting organizational competences is relevant to the areas of business research in different ways. According to that, the papers on basic aspects of the theoretical foundation of competence research are followed by those that focus upon specific topics in the area of human resource management, innovation management, and marketing management.

Schlüsselwörter: Strategisches Kompetenz-Management, Resource-based View, Kompetenzentstehung, Kompetenzverwertung, Dynamische Theorien.

Key words: Competence-based Strategic Management, Resource-based View, Competence Development, Competence Exploitation, Dynamic Theories.

Hinweise auf die Band-Herausgeber:

Prof. Dr. Jörg Freiling, Universität Bremen

Prof. Dr. Hans Georg Gemünden, Technische Universität Berlin

(stellvertretend und federführend für das gesamte Herausbergremium des Jahrbuchs)

Jahrbuch Strategisches Kompetenz-Management

herausgegeben von

Prof. Dr. Klaus Bellmann, Universität Mainz

Prof. Dr. Christoph Burmann, Universität Bremen

Prof. Dr. Jörg Freiling, Universität Bremen (gf.)

Prof. Dr. Hans Georg Gemünden, Technische Universität Berlin

Prof. Dr. Hans H. Hinterhuber, Universität Innsbruck

Prof. Dr. Thomas Mellewig, Freie Universität Berlin

Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz, Technische Universität Ilmenau

Prof. Dr. Christoph Rasche, Universität Potsdam

Prof. Dr. Dr. h.c. Günter Specht, Technische Universität Darmstadt

Prof. Dr. Erich Zahn, Universität Stuttgart

federführende Herausgeber

für das Herausbergremium von Band 1 des Jahrbuchs:

Jörg Freiling

Hans Georg Gemünden

Jörg Freiling
Hans Georg Gemünden
(Hrsg.)

Dynamische Theorien der Kompetenzentstehung und Kompetenzverwertung im strategischen Kontext

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN: 978-3-86618-141-0

Jahrbuch Strategisches Kompetenz-Management: ISSN 1864-5402

1. Auflage, 2007

© 2007 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringzeller Str. 10 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

All rights preserved. No part of this publication may be reprinted or reproduced or utilized in any form or by any electronic, mechanical, or other means, now known or hereafter invented, including photocopying and recording, or in any information storage or retrieval system, without permission in writing from the publisher.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Vorwort

Das vorliegende Jahrbuch zum Strategischen Kompetenz-Management verdankt seinen Namen und seine Entstehung einer Forschergruppe, die sich im Jahr 1999 formiert hat und seitdem sowohl in regelmäßigen Abständen konferiert als auch Beiträge zur Kompetenzforschung zu stimulieren und zu bündeln versucht. Mit dem Jahrbuch Strategisches Kompetenz-Management soll diese Entwicklung fortgesetzt und nachhaltiger institutionalisiert werden. Inhaltlich beabsichtigt das Jahrbuch, zu einem tieferen und umfassenderen Verständnis derjenigen Kompetenzen beizutragen, welche Unternehmungen ein spezifisches Leistungspotenzial und Auftreten im Wettbewerb ermöglichen. Ein derartiges Verständnis setzt unter anderem voraus, organisationale Kompetenzen in ihrer Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte zu verfolgen, ihre „Bauelemente“ zu analysieren und ihre Wirkung – insbesondere unter strategischen Gesichtspunkten – zu verstehen. Dies setzt voraus, auf unterschiedlichen organisationalen Betrachtungsebenen anzusetzen (Individuum, Gruppe, Unternehmung, Netzwerk) und unterschiedliche disziplinäre Zugänge zu erschließen, und zwar auch und gerade vor dem Hintergrund eines betriebswirtschaftlichen Betrachtungsfokus.

Mit dem vorliegenden ersten Band werden – der Editions-idee folgend – Beiträge vorgestellt, die einem doppelt-blinden Begutachtungsverfahren unterzogen worden sind. Die Begutachtung selbst wurde von ausgewiesenen Fachexperten vorgenommen, die ihre Rolle nicht nur darin gesehen haben, die vorliegende Substanz einer kritischen Prüfung zu unterziehen, sondern durch konstruktiven Rat zur Weiterentwicklung eingereichter Papiere beizutragen. In diesem Sinne sind alle Papiere, die für eine Annahme in Frage gekommen sind, zum Teil mehrfachen Überarbeitungen unterzogen worden. Es sei an dieser Stelle allen gutachtenden Kolleginnen und Kollegen herzlich für das große zeitliche und inhaltliche Engagement und den unermüdlichen Einsatz gedankt. Ein Dank geht ebenso an Frau Julia Vesshoff für ihre vorzügliche redaktionelle Unterstützung.

Der vorliegende Band setzt insofern thematische Schwerpunkte, als er sich dynamischen Theorien der Kompetenzentstehung und Kompetenzverwertung im

strategischen Kontext annimmt. Das Prinzip eines engen thematischen Zuschnitts soll auch – und noch stärker als in der vorliegenden Ausgabe – in den Folgebänden verfolgt werden, um dem Leser eine kohärente und vertiefende Vermittlung zu bieten.

Es ist zumindest ungewöhnlich, wenn eine neue Fachzeitschrift ihren ersten fachlichen Beitrag einer nicht nur kritischen, sondern auch mit einem Schuss (zum Teil schwarzen) Humor versehenen Auseinandersetzung mit zentralen Inhalten der Forschungsrichtung widmet. Es dennoch zu tun, hat eine Reihe guter Gründe: Der Beitrag von *Manfred Moldaschl* legt die Finger in die Wunde offener, nicht selten viel zu unkritisch behandelter Fragen des Stoffgebiets. Auch wenn es bereits mehrere Beiträge mit deutlich kritischem Unterton gegeben hat, so haben sie bislang nicht hinreichend Gehör gefunden. Mit Mitteln der Ironie zu arbeiten, ist ein Ansatz, der bislang zu Therapiezwecken im speziellen Fach noch kaum Verwendung gefunden hat. Darüber hinaus belässt es der Beitrag nicht dabei, Unzulänglichkeiten offen zu legen, sondern eine – dringend notwendige – weiterführende Diskussion anzustoßen, in deren Mittelpunkt eine handlungstheoretische Erweiterung des Kompetenzenansatzes steht. Ergänzt wird dieser Beitrag im Bereich theoretischer Grundlagen der Kompetenzforschung durch Überlegungen zu den Perspektiven einer Komplexitätstheoretischen Untermauerung des kompetenztheoretischen Fachgebiets. *Meike Tilebein* greift in diesem Zusammenhang den Gedanken auf, die bislang noch wenigen, aber durchaus viel versprechenden Verbindungen zwischen beiden Forschungsgebieten auszubauen. Dabei wird das Potenzial der Komplexitätstheorie kritisch beleuchtet, typischen Rahmenbedingungen des Managementhandelns vor allem in komplexen adaptiven Systemen – wie insbesondere kausaler Ambiguität sowie turbulenter und komplexer Umweltbedingungen von Betrieben – Rechnung zu tragen und als Erklärungsbasis für ein Strategisches Kompetenz-Management zu dienen. Die Ausführungen richten sich auf komplexitätstheoretische Erklärungsbeiträge für die Identifikation, den Aufbau und die Entwicklung von Kompetenzen.

Eine zweite Sektion des Jahrbuchs widmet sich der Zusammenführung von Personalwirtschaft und Strategischem Management im Kontext der Kompetenzentstehung und -verwertung. Trotz zahlreicher gemeinsamer

Anknüpfungspunkte im Thema haben sich die beiden betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen bislang eher autonom der Kompetenzthematik genähert. Die Beiträge von *Wolfgang Burr* sowie *Dietrich von der Oelsnitz* und *Michael Busch* stoßen hingegen in die benannte Lücke. *Wolfgang Burr* thematisiert Gemeinsamkeiten zwischen der ressourcenbasierten Forschung und der Neuen Institutionenökonomik (fokussiert auf den Transaktionskostenansatz) im Kontext einer Theoriefundierung der Personalwirtschaftslehre unter Berücksichtigung der strategischen Dimension. Er rekurriert dabei auf zwei Problemfelder des Human Resource Managements, und zwar die Identifikation verteidigungsfähiger personalbasierter Wettbewerbsvorteile und das Management des Human Resource Flow. *Dietrich von der Oelsnitz* und *Michael Busch* widmen sich in ihrem Beitrag dem so genannten „transaktiven Wissen“ und behandeln damit zwischenmenschliche Kompetenzfragen, wie sie sich in Arbeitsgruppen unweigerlich stellen. Dem transaktiven Wissen wird jenes Wissen von Mitgliedern in Arbeitsgruppen zugeordnet, welches sich auf das Wissen anderer Teammitglieder bezieht. Ohne ein derartiges Wissen würde die Koordination innerhalb von Arbeitsgruppen merklich an Wirkung verlieren. Generell kann ein Grundverständnis organisationaler Kompetenzen – und zwar insbesondere solcher von strategischer Relevanz – kaum von transaktivem Wissen abstrahieren. In dem Beitrag werden die Inhalte und Bezugspunkte transaktiven Wissens offen gelegt und Maßnahmen zu dessen Gestaltung mittels ausgewählter Instrumente des Wissensaufbaus, der Wissensaktualisierung und der Wissensspeicherung diskutiert.

In der dritten Sektion werden Fragen der Kompetenzentstehung und der Kompetenznutzung im Kontext des Innovationsmanagements behandelt. Zunächst widmet sich *Wolfgang H. Güttel* der Entwicklung strategisch relevanter Kompetenzen im Kontext der Corporate-Entrepreneurship-Diskussion. Er identifiziert mit Generierungs-, Umsetzungs- und Transformationskompetenzen Treiber der organisationalen Erneuerung im Sinne von sowohl Inkremental- als auch Radikalinnovationen. Daran anschließend behandeln auf kompetenztheoretischem Wege *Tino Michalski*, *Sebastian Näfe*, *Christoph Rasche* und *Ahmed Usein* die Bestimmungsfaktoren des Innovationserfolgs durch Aktivitäten des Corporate Venturings. Dabei ergänzen sie konzeptionelle Vorüberlegungen, die sie in Hypothesen überführen, durch erste empirische Überprüfungen. Entstehungs- und

Verwertungsfragen strategisch relevanter Ressourcen gehen in dem Beitrag von *Martin G. Möhrle, Lothar Walter* und *Iwan von Wartburg* ineinander über, der ein ressourcentheoretisches Verständnis von Patenten, Patentmanagement und Patentwettbewerb schafft. Dabei stellen die Autoren mit der systemdynamischen Modellierung einen zur Strategischen Kompetenzperspektive passenden, bislang aber nur wenig rezipierten Bezugsrahmen vor, der insbesondere über das Potenzial verfügt, die einzelwirtschaftlichen Überlegungen zum Kompetenz-Management um Auswirkungen auf der Ebene des Wettbewerbs in einer Branche zu ergänzen.

Die vierte Sektion schließt den vorliegenden Band mit Fragen der Kompetenzentstehung und -verwendung im marktlichen Kontext ab. *Markus Beinert* und *Björn Eric Weller* setzen sich in ihrem Beitrag mit den zunehmend wichtiger werdenden Marketinginnovationen auseinander. Sie zielen auf einen Erkenntnisgewinn zum Themengebiet der dynamischen Kompetenzen ab, die für die erfolgreiche Konzeption und Realisierung inkrementeller sowie radikaler Marketinginnovationen benötigt werden und bemühen dazu einen qualitativen Forschungsansatz. Durch ihren Beitrag schlagen sie eine Brücke zu den bislang noch wenig thematisierten Marketingaspekten im Kompetenzmanagement. Kompetenzentstehung und Kompetenznutzung im überbetrieblichen Kontext werden von *Harald Pechlaner* und *Elisabeth Fischer* behandelt. Sie identifizieren mit touristischen Destinationen einen Anwendungsbereich, der von den – oftmals kleinen – Tourismusbetrieben ein strategisch (und operativ) abgestimmtes Vorgehen verlangt, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile in der Wahrnehmung der Nachfrager aufbauen zu können.

Herausgeberseitig sei den Lesern eine anregende Lektüre gewünscht. Jegliche Form der Rückkopplung ist jederzeit gerne willkommen. Den Beiträgen sind Kontaktmöglichkeiten der einzelnen Autoren zugeordnet. Für die Herausgeberseite freuen wir uns über Ihre Resonanz an folgende E-Mail-Adresse: freiling@uni-bremen.de.

Jörg Freiling

Hans Georg Gemünden

Inhaltsverzeichnis

Vorwort V

Teil 1: Theoriegrundlagen des Kompetenz-Managements

Manfred Moldaschl

Kompetenzvermögen und Untergangsfähigkeit – Zur Kritik und Revision der Theorie Strategischen Kompetenzmanagements 3

Meike Tilebein

Theoriebeiträge der Komplexitätsforschung zum strategischen Kompetenz-Management 49

Teil 2: Die Personalwirtschaft im Kontext der Entstehung und Nutzung strategisch relevanter Kompetenzen

Wolfgang Burr

Human Resource Management aus ressourcen- und institutionenökonomischer Sicht – Ein Vergleich 81

Dietrich von der Oelsnitz und Michael Busch

Kompetenzsteuerung in Teams durch transaktives Wissen 111

Teil 3: Kompetenzentstehung und -nutzung im Kontext von Innovationsimpulsen

Martin G. Möhrle, Lothar Walter und Iwan von Wartburg

Patente im Resource-based View – Eine konzeptionelle Annäherung mittels eines systemdynamischen Wirkungsdiagramms 157

Wolfgang H. Güttel

Corporate Entrepreneurship (CE) und strategische Kompetenzentwicklung 175

Tino Michalski, Sebastian Näfe, Christoph Rasche und Ahmed Usein

Innovationserfolg durch Corporate Venturing – Empirische Befunde
sowie ressourcen- und kompetenztheoretische Interpretation 203

**Teil 4: Kompetenzentstehung und -verwertung im marktlichen
Kontext****Markus Beinert und Björn Eric Weller**

Planung und Realisierung von Marketinginnovationen – Eine explorative
Analyse auf Basis des dynamischen Kompetenzansatzes 245

Harald Pechlaner und Elisabeth Fischer

Die touristische Destination aus kompetenztheoretischer Perspektive 291

Autorenverzeichnis 323

Teil 1

Theoriegrundlagen des Kompetenz-Managements

Kompetenzvermögen und Untergangsfähigkeit – Zur Kritik und Revision der Theorie Strategischen Kompetenzmanagements

Manfred Moldaschl

Zusammenfassung

Quasi täglich wird ein neuer Begriff für „Innovationsfähigkeit“ auf den Theoriemarkt geworfen. Was ist von diesem Fähigkeitsrausch zu halten? Bezeichnen die Konzepte Verschiedenes oder Dasselbe? Unter anderem das möchte ich in diesem Beitrag beantworten. Zweitens trage ich fünf fundamentale Kritikpunkte am kompetenzorientierten Ansatz des Strategischen Managements vor, auf die er bislang keine befriedigende Antwort geben konnte. In der Folge entstand eine grandiose Kompetenzmystik, welche den Ansatz gegen empirische Falsifizierbarkeit immunisiert. Da die Kompetenzperspektive aber konkurrierenden Erklärungsangeboten wie dem Ressourcenansatz, ihrem Vorgänger, Porters Marktansatz oder der kontraktuellen Theorie der Unternehmung dennoch wichtige Einsichten entgegengesetzt, schlage ich drittens Umbaumaßnahmen vor. Sie richten sich auf die Grundbegriffe, um deren Präzisierung sich Kompetenztheoretiker chronisch drücken, sowie auf die theoretische Modellierung. Paradigmatisch gründen meine Vorschläge in der Sozioökonomie.

Stichworte: Absorptive Capacity, Competence Based View, Fähigkeitsmystik, Ressourcen und Gebrauch; Kompetenz und Performanz.

Abstract

The discipline of strategic management must have a considerable absorptive capacity. Almost every week bears a new concept or word for the ability of organizations to adapt successfully to new environments, if not the future in general. The concept of “absorptive capacity” is just one of them, preceded, accompanied or followed by concepts like “innovation ability”, „core competence“, „architectural capability“, „combinative capabilities“, „strategic change capabilities“, “dynamic capabilities”, or “metaskills” and “metacompetence”. Some of these concepts have their roots in the resource-based or capability-based approaches (RBV, CBV) in management and innovation theory. Altogether, they contribute to a great flourishing mysticism of a capability for everything forever. Besides the point that most of these approaches are very weak in the operationalization of what they call “capability”, I analyze four other fundamental shortcomings in the competence-based theory and the metacompetence-discourse. However, if the alternative to this kind of theories is neo-classical economic theory, I’m not arguing for that. Instead, make some proposals in my final section how these shortcomings could be overcome, either immanently, by some reconstruction work in the resource-based and capability-based

theory, or otherwise with reference to pragmatistic thinking in psychology, sociology and the “old institutionalism” of (socio)economics.

Keywords: Strategic management, absorptive capacity, dynamic capabilities, competence-based view, capability mysticism, resources and use, interests and conflict, micropolitics.

Der Flügelflagel gaustert
durch's Wiruwaruwolz
die rote Finger plaustert,
und grausig gutzt der Golz.
Christian Morgenstern

1 Die Kompetenzwende

Im Diskurs über Unternehmensentwicklung, Wettbewerb und Strategisches Management gibt es einen Treibhauseffekt, der dem atmosphärischen nicht nachsteht. In seinem tropischen Klima wuchert ein Gestrüpp allgemeiner Kompetenz-, Fähigkeits- und Vermögensbegriffe. Der einstigen Metakategorie „Wettbewerbsfähigkeit“ gesellt sich alle Augenblicke eine neue semantische Ausgründung bei. Um nur einige zu nennen: „Innovationsfähigkeit“ (Witte 1973), „Zukunftsfähigkeit“, „Lernfähigkeit“ (ubiquitär), „Evolutionsfähigkeit“ (Kappelhoff 2004), „Organisationale Kompetenz“ und „Kernkompetenz“ (Prahalad/Hamel 1990), „Organizational Intelligence“ (Quinn 1992; McMaster 1996)¹, „Organisationales Interpretations- und Kooperationsvermögen“ (Schreyögg/Kliesch 2003), „Resonanzfähigkeit“ (Kirsch u.a. 1998); „Netzwerkfähigkeit“ (Davidow/Malone 1992), „Absorptive Capacity“ (Cohen/Levinthal 1990), „Dynamic Capabilities“ (Teece u.a. 1997), „Combinative Capabilities“ (Kogut/Zander 1992), „Strategic Change Capabilities“ (Pettigrew/ Whipp 1993), „Knowledge-processing Capabilities“ (Jantunen 2005), „Architectural Capability“ (Henderson, Clark 1990), „Reconfigurability“, und so fort. Erfolg (Rendite) von Unternehmen wird also in *Fähigkeitsbegriffen* interpretiert. Misserfolg auch. Lässt sich dieses Wiruwaruwolz, dieses „terminologische und konzeptionelle Wirrwarr“ (Gersch u.a. 2005: 12; Foss/Foss 2004) überhaupt lichten?

Andere Frage: Hat ein schwimmendes Boot die *Kraft*, sich über Wasser zu halten? Wohnt einem Stein, der fällt, die *Tendenz* bzw. das geheimnisvolle *Vermögen* inne, zu fallen? Besitzt die aufgehende Sonne ein *Aufgehpotential*, oder die untergehende (einträchtigt mit sinkenden Schiffen) *Untergangsfähigkeit*? Was im *magischen Denken* von

¹ Zu erinnern ist aber hier auch an Harold Wilenskys Buch *Organizational Intelligence* (1967), welches sich allerdings auf politische Organisationen bezog.

Kindern durchaus die Vorstellungswelt prägt, hat uns die naturwissenschaftliche Bildung abtrainiert. Wir schreiben nicht jedem Phänomen eine innere, treibende Kraft zu, sondern haben gelernt, dahinter das Wirken allgemeinerer, ggf. *äußerer* Kräfte und Einflüsse zu sehen. In Fragen der Kompetenz von Menschen und Unternehmen ist magisches Denken hingegen weiterhin üblich. Nicht nur das: es wird immer beliebter. Vermehrten Zuspruch findet es in dem Maße, indem die Grenzen kognitivistischer und rationalistischer Ansätze in Psychologie und Pädagogik, Personal- und Bildungsforschung, Organisationstheorie und Innovationsforschung (wieder) erkannt werden. Strategische *Planung*, *explizites Wissen* und formale *Qualifikation* haben ihre Faszination als Schlüsselkategorien der Modernisierung verloren. Gewachsene *institutionelle Arrangements*, *implizites Wissen* und *Kompetenz* sind die konkurrierenden Leitbegriffe. Wenigstens als espoused theories im Sinne von Argyris und Schön (1978).

Der Wildwuchs verweist zunächst auf ein bislang ungelöstes Problem, auf einen weißen Fleck der theoretischen Landkarte, einen unbefriedigten Erklärungsbedarf. Was davon die Kompetenzwende decken könnte, skizziere ich nachfolgend. In Abschnitt 2 bis 6 werde ich dann Kritik an den Kompetenzansätzen vortragen. Auch wenn ich dabei gelegentlich Leistungsvergleiche mit der Institutionenökonomik anstelle, so gründet diese Kritik nicht auf ihr, sondern auf einer *sozioökonomischen* Perspektive des soziologischen und ökonomischen Institutionalismus, die ich hier aber nicht weiter darstelle (dazu Moldaschl/Fischer 2004). Sie ist theoretisch ebenfalls nicht homogen, aber in den Grundannahmen doch kommensurabel. Im siebten Abschnitt stelle ich schließlich einige Lösungsvorschläge zur Diskussion. Zunächst also zur Frage: was bringt die ‚Kompetenzwende‘?

(1) Bezogen auf die erste der oben genannten Leitdifferenzen liegt der Vorteil darin, dass die Mischung aus Umweltdeterminismus („Kontingenz“) und Deziisionismus („Strategie“), wie man sie in den Kontingenztheorien der Organisation sowie im industrieökonomischen Ansatz findet, tendenziell durch ein *historisches, evolutionäres* Argumentationsmuster abgelöst wird. Die ressourcenorientierten Ansätze (Resource-, Competence-, Knowledge-Based View) arbeiten die Notwendigkeit heraus, dass Unternehmen *eigene* Ressourcen und/oder Kompetenzen *über die Zeit* hinweg aufbauen, um im Wettbewerb dauerhaft rentabel sein zu können. Renditeunterschiede zwischen Unternehmen einer Branche werden nicht mit dem Grad der Anpassung ihrer Unter-

nehmensstrategie an die Umwelt erklärt, sondern mit inneren Potentialen (z.B. Barney 1986), die man wiederum evolutionär bzw. lerntheoretisch begründet (z.B. Nelson/Winter 1982; Teece u.a. 1997; Freiling 2001, 2004). Das baut *Innovation* als Leitperspektive ein: Statt Trends nachzulaufen, müssen Unternehmen eigene Potentiale und Alleinstellungsmerkmale entfalten. (Kern)Kompetenzen von Unternehmen gelten dabei als langfristig gewachsene Bündel von Ressourcen und/oder Fähigkeiten, die ihrerseits wieder Märkte verändern können (Koevolution). Man denkt hier also eher in Pfadabhängigkeiten (vgl. bes. Dierickx/Cool 1989) und damit weniger dezisionistisch als Vertreter der ersten RBV-Phase. Was die institutionalisierten Arrangements genau sind, und was die „assets“, wird allerdings nicht nur unterschiedlich, sondern vor allem extravagante definiert. Dazu später.

(2) Bezogen auf die Leitdifferenz von *explizitem und implizitem Wissen* wird tendenziell anerkannt, dass nicht alles relevante Wissen eines Unternehmens in expliziter Form und damit „manageable“ vorliegt. Was sich etwa in den Erfahrungskurven der Produktion (z.B. Henderson/Gälweiler 1984) auch niederschlägt, ist neben mitteilbarem Wissen über bessere Lösungen eben ein breiter „Bodensatz“ von – nun eben: Erfahrungen. Und die können nach Ansicht der RBVs nicht ohne weiteres weitergegeben bzw. kopiert werden; oft nicht einmal innerhalb eines Unternehmens. Ihre „stickiness“ ist die Quelle, aus der sich die Hoffnungen an das Wissensmanagement speisen. Die Intransparenz solcher Lernergebnisse wurzelt darin, dass sie zu bestimmten Teilen an Personen *gebunden* sind. Die Erfahrung steckt ferner außerhalb der Köpfe und Körper in technischen und organisatorischen Mikroarrangements, deren Geschichte und Gewordenheit, also auch ihr Anderssein können, den Handelnden eben oft nicht mehr bewusst ist. Letzteres erleichtert wiederum den Austausch von Personen, trotz der Subjektgebundenheit anderer Teile des Wissens. Mit Wissensmanagement versuchen Organisationen daher auch, sich von Subjekten unabhängig(er) zu machen.

(3) Die Leitdifferenz von *Qualifikation versus Kompetenz*, welche den Bildungsdiskurs seit einigen Jahren prägt, betont mit Kompetenz den ganzheitlichen, den Arrangementcharakter des individuellen Leistungsvermögens. Da der Qualifikationsbegriff gegenüber dem Wissensbegriff bereits das Können einbezog, hebt sich der Kompetenzbegriffs hiervon primär dadurch ab, dass er soziale Fähigkeiten und habituelle („charakterliche“) Merkmale einbezieht, deren Bedeutung vielen Beobachtern zufolge

in modernen Arbeitsprozessen zunimmt.² Daraus folgt auch, dass man die Möglichkeiten der *Vermittlung* von Wissen und Können durch Frontalunterricht und Vormachen vorsichtiger einschätzt und eher auf die Gestaltung von Lern- und Arbeitsarrangements achtet, in denen Handelnde relevante Kompetenzen *selbst aneignen* können. Es ist allerdings ein großes Problem, wenn viele im Konzept der Kompetenz eine *Alternative statt ein Komplement* zu dem der Qualifikation sehen. Der „Preis“ für einen so gebrauchten Kompetenzbegriff ist eine größere Unbestimmtheit, die mitunter zu leerem Kompetenzgeschwafel verführt. Dieser Gefahr entgeht auch der Diskurs des Strategischen Managements (SKM), der den Kompetenzbegriff v.a. mit Pralahad und Hamel (1990) adoptierte, nicht immer gänzlich.

2 Fähigkeitenmystik, magisches Denken und Immunisierung

Damit sind wir bei den bedenklichen Entwicklungen. Die eingangs zitierten Beispiele aus der Flut neuer Fähigkeits-, Vermögens- und Kompetenzbegriffe könnten für zweierlei stehen. *Entweder* haben wir es hier nur mit verschiedenen labels für Ein- und Dasselbe zu tun, einer „Veränderungsfähigkeit an sich“, für das Akademikergruppen jeweils eigene Markennamen prägen wollen. *Oder* es zeigt sich hier ein Phänomen, welches aus der pädagogischen und personalwirtschaftlichen Praxis bekannt ist: jeder beobachteten Leistung oder gar Handlung wird ein eigenes „Vermögen“ zugeschrieben. Was der Psychologe Winfried Hacker einmal mit dem Wort „Puddingkochvermögen“ karikiert hatte, hieße dann im Betrieb: wer Personal auswählt und einstellt, muss ein Personaleinstellungsvermögen haben, wer es führt, hat (hoffentlich) Führungsfähigkeit, und wer schnell aufsteigt, hat Aufstiegsfähigkeiten bzw. ist ein ‚high potential‘ (oder schreibt man das Adjektiv mit ai?).

„Jeder ... Tätigkeit wird im formalen Rückgriff eine sie „bedingende“ psychische Funktion oder ein ‚Vermögen‘ kurzerhand zugeordnet: ‚Durchsetzungskraft‘, ‚Abstraktionsvermögen‘, ‚Willenskraft‘. Auch mit dem verharmlosenden Substantiv ‚-fähigkeit‘ sind derartige Regresse verbreitet: ‚Durchsetzungsfähigkeit‘, ‚Abstraktionsfähigkeit‘, ‚Umstellungsfähigkeit‘. Schließlich werden auch ohne ‚-kräfte‘,

² Es ist kein Zufall, dass man Kompetenzbegriff in den Lehrbüchern der vom kognitivistischen Paradigma beherrschten Psychologie meist überhaupt nicht findet. Er verträgt sich weder mit dem methodologischen I-

-vermögen“, [...] Ergebnisse dieser problematischen Schlüsse angeboten: ‚Belastbarkeit‘, ‚Handgeschicklichkeit‘, ‚Willensbeständigkeit‘“ (Hacker 1998: 75).

Die Kritik an solchen konkretistischen Pseudoerklärungen ist freilich älter. Bereits die Begründung einer wissenschaftlichen Psychologie Ende des 19. Jahrhunderts richtete sich bei Johann Friedrich Herbart darauf, die vorherrschende Metaphysik der menschlichen Vermögen durch eine „Mechanik des Geistes“ zu ersetzen, welche sich mit der Vermessung einzelner Vorstellungen statt mit Vorstellungsvermögen beschäftigen sollte. Auch nach Kurt Lewin, der einem solchen Wissenschaftsverständnis wiederum fernstand, lag im „Begriff der Fähigkeit, der Begabung oder ähnlicher bei den Tests verwendeter Begriffe (Intelligenz ...) im Grunde die gleiche aristotelische 'Wesensverklärung' vor, die man seit langem als *Vermögenspsychologie*, als eine *im Zirkel laufende* Erklärung bekämpft hat“ (Lewin 1931: 438f; Hervorh. MM). Es ist eben keine dem Stein innewohnende Tendenz, die ihn nach unten fallen lässt, wie Aristoteles vermutete, sondern eine von außen wirkende Kraft.

Welche Leistungen von Unternehmen sind also mit Vermögen (Kompetenz) zu erklären, welche mit der Einwirkung *äußerer Kräfte* bzw. mit günstigen *Konstellationen* äußerer und innerer *Bedingungen*? Dass man letztere Frage stellen muss, hat für den ressourcenorientierten Ansatz schon Barney erkannt, auch wenn das meist vergessen oder überlesen wird (auch von ihm selbst):

„Simply because firms that compete in imperfectly competitive product markets enjoy above normal returns does not necessarily imply that firms that adopt strategies to *create* these product market imperfections will enjoy above normal returns“ (Barney 1986: 1231f.).

Gelesen wird dies meist nur als Hinweis auf den opaken und interdependenten Charakter der „Ressourcen“. Wie wir aber oft leidvoll erfahren, etwa in der Bahn, gibt es durchaus „unfähige“ Unternehmen, die sich gleichwohl auf dem Markt behaupten, wenn auch in diesem Fall nicht mit supra-normal profits.³ Die Hinwendung der strate-

deal einer mit naturwissenschaftlichem Habitus notorisch um Anerkennung buhlenden Psychologie, noch mit deren Überzeugung, alles Wichtige spiele sich *im Kopf* der Menschen ab.

³ Ein Managementideal war wohl stets die „Intelligente Organisation mit austauschbaren Leuten“, wie es O'Reilly und Pfeffer (2000) im Untertitel ihres Buchs durchaus zustimmend formulieren (*How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*). Es ist aber keineswegs gesichert, dass die Intelligenz einer Organisation größer ist als die ihrer Mitglieder, wie es das bekannte Bonmot von Universitäten als dummen Organisationen mit intelligenten Mitgliedern (*kollektive Inkompetenz*) ausdrückt, bei McDonalds mit umgekehrtem Vorzeichen (und mangelndem Respekt vor den Leuten, die oft nur vorübergehend

gischen Managementforschung zu organisationalen Fähigkeiten, Kompetenzen und selbst geschaffenen Ressourcen ist aus theoretischer Sicht also begrüßenswert. Jedenfalls, sofern erstens Erfolg nicht allein *internal attribuiert*, die umwelt-deterministische Perspektive des Kontingenzansatzes also nicht einfach durch eine ressourcen- oder kompetenzdeterministische ersetzt wird. Und zweitens, soweit die Definition der „erfolgs-kritischen“ Kompetenzen (Potentiale, Ressourcen,...) nicht *zirkulär* ist.

Wie steht es mit letzterem? Die Basisprämisse der ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätze des strategischen Managements (RBV, CBV, KBV), die sich seit den 1990er Jahren in der Managementforschung verbreiten, lautet bekanntlich: Unterschiedlicher Unternehmenserfolg ist auf unterschiedliche Ressourcenausstattung (oder -verwendung?) zurückzuführen. *Welche* Ressourcen und (oder?) Kompetenzen aber überlegen sind, zeigt sich erst *ex post* an den erzielten Renten (vgl. Porter 1991; Priem/Butler 2001; Foss/Knudson 2003). Wenn (Kern)Kompetenzen Bündel sind von Markennamen, Know-how, Organisationskultur, Technologie u.a., dann ist es immer dieses *spezifische Bündel*, welches ein erfolgreiches Unternehmen erfolgreich macht. Auf diese Weise immunisiert man den Ansatz gegen mögliche Falsifizierung. Den *Tautologievorwurf*, den man der neoklassischen Ökonomik macht, können die RBVs insofern auch nicht weißwestig von sich weisen. Ist ihr Fähigkeitsbegriff nur „allmächtig“ genug wie deren Nutzenbegriff (der dehnbarste Begriff der Welt?), so kann jedes beobachtbare Handeln bzw. Ergebnis damit „erklärt“ werden. Das hatte Kathleen Conner als eine der Kompetenzwenderinnen schon früh erkannt:

“Explicit attention needs to be given to understanding the levels of resources that may exist within firms and to the potential contribution of each to performance differentials. Recognizing such levels appears especially important in preventing resource-based theory from becoming tautological: at some level, everything in the firm becomes a resource and hence resources lose explanatory power” (Conner 1991: 144f.). Pavlou und Savy (2005: 5) stellen 15 Jahre später fest: “Since they [dynamic capabilities] are difficult to conceptualize, operationalize and measure, they have been studied *ex-post*, often viewed as a ‘black box’ measure of superior performance”

bei letzteren arbeiten. Hoffen wir, dass die Intelligenz, die sich die Mitglieder der „dummen“ Universität zuschreiben, auf realistischer Selbsteinschätzung ruhen).

Nehmen wir ein Unternehmen, das mit seinem innovativen Produkt gescheitert ist, wie es vielen Biotech-Unternehmen erging. Hatte es eben doch keine ausreichende Innovationsfähigkeit? Fehlte es an der ‚Vermarktungsfähigkeit‘ (Marketingkompetenz)? Warum spricht man dann eigentlich nicht von ‚Scheiternsfähigkeit‘? Oder lag es vielleicht gar nicht an Befähigungen, sondern an *externen Bedingungen* (Gesetzgebung, Mangel an Risikokapital, Verdrängung durch Konkurrenten mit größerer Marktmacht, etc.)? Verfügt ein Unternehmen, das zufriedene Mitarbeiter hat, über ‚Zufriedenheitskompetenz‘ bzw. ‚Befriedigungsvermögen‘, oder hat es vielleicht nur (als günstige Bedingung) anspruchslose Mitarbeiter? Sollen wir angesichts massiver Rückrufaktionen deutscher Autohersteller von abnehmender ‚Qualitätsfähigkeit‘ sprechen? Oder sind die Entwicklungszeiten zu kurz geworden, bei gleichzeitig steigender interaktiver Komplexität der Produkte? Oder ist das *oder* unangebracht, weil man mit „Fähigkeit“ immer die Kompetenz zum Beherrschen der jeweiligen Gesamtzusammenhänge meint? Wenn ja, könnte man auf solche Kompetenzbegriffe getrost verzichten: Bedingungen und Kompetenzen wären eins. *SKM - Strategische Kompetenzmystik?*

3 Die Fähigkeit zur Entwicklung der Fähigkeit, Fähigkeiten zu entwickeln

Natürlich braucht man, wo es um *Lernen* geht, eine Begrifflichkeit für die *Resultate* des Lernens. Das hatte z.B. der ökologische Ansatz in der Allgemeinen Psychologie, der paradigmatische Konkurrent des Kognitivismus, anfangs nicht begriffen. Man kann gelingendes Handeln nicht allein in Begriffen äußerer Handlungsmöglichkeiten und Beschränkungen (der „Anbietungen“, wie es bei Gibson 1977 hieß) beschreiben. Auch in Teilen der ökonomischen Theoriebildung ist Lernen in den Mittelpunkt gerückt, etwa in der *New Growth Theory*, der *Innovationsökonomik*, der *Clusterforschung*, sowie eben in der Competence-Based View der Unternehmung und anderen Managementtheorien. Dort, an der Schnittstelle zu sozialwissenschaftlichen Diskursen im weiteren Sinne, geschieht das etwa in den Feldern Organisationslernen, Change und Wissensmanagement.

Dass hier Begriffe für menschliche Eigenschaften und Phänomene auf Organisationen und andere soziale Aggregate (Netzwerke, Regionen, Nationen) übertragen werden, sehe ich allerdings *nicht* als das Grundproblem. Vielmehr könnte man darin, zunächst

ungeachtet der Ausführung, einen der eingangs postulierten positiven Aspekte sehen: Die Erweiterung des bislang dominant *individualistischen* Verständnisses von Kompetenz in Richtung eines *kollektiven, sozialen, korporativen*. Diesen Paradigmenwechsel forderte auch der Psychologe Engeström (1992: 9). „Dominant Cartesian approaches take it for granted that expertise resides under the individual’s skin, in the form of explicit or tacit knowledge“. Während es das „stillschweigende“, im Können repräsentierte „Wissen“ zwar insbesondere mit Nonaka und Takeuchi zu Anerkennung gebracht hat, gilt das weniger für die Kritik am individualistischen Kompetenzbegriff. Die von Engeström vertretene Tätigkeitstheorie arbeitet dagegen speziell die Rolle der „meditational means“ heraus, d.h. der Mittel und Werkzeuge, die sich Akteure schaffen bzw. die ihnen kulturell überliefert bzw. anderweitig bereitgestellt werden (vgl. bes. Engeström 2005).

Nein, das nächste anzusprechende und vielleicht gärendste Problem liegt nicht in der Übertragung von Begriffen für Individuelles auf Akteurssysteme, sondern im Gegenteil des oben skizzierten Konkretismus. Ausgehend vom Problem, dass man nicht wissen kann, welche Kernkompetenzen in Zukunft gefragt sein werden, hat sich ein Diskurs der *Metakompetenz* entwickelt, dem *inhaltsleerer Generalismus* droht. Bekanntlich blieb von den Kernkompetenzen bzw. der *business excellence*, die Peters und Waterman 1982 bei führenden Unternehmen ausgemacht hatten, zehn Jahre später nicht viel übrig (z.B. Pascale 1991: 18f).

Das Problem, dass jede Kompetenz veralten und sich in eine Rigidität verwandeln kann (Leonard-Barton 1992), wird also mit Konzeptionen beantwortet, welche die Entwicklungs- oder Veränderungs- oder *Wandlungsfähigkeit* von Unternehmen modellieren sollen, wie die *strategic change capabilities* von Pettigrew und Whipp (1993) oder die *dynamic capabilities* von Teece et al. (1997). Man argumentiert, letztere machten mit ihrer Competence-Based View den (CBV) den Schritt von einer statischen Ressourcenperspektive zu einer prozessorientierten, welche die Entstehung und Schaffung organisationaler Kompetenzen behandelt. *Dynamic capabilities* bestimmen sie als „the firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competencies to address rapidly changing environments“ (ebd.: 516). Also Fähigkeiten

zur Schaffung von Fähigkeiten⁴ bzw. eine *Fähigkeit, kompetent zu sein oder zu bleiben*. Eine ähnliche Interpretation erfährt heute das Konzept der *architectural capability*. Hatten Henderson und Clark (1990) damit bezogen auf die Unterscheidung von incremental, radical und architectural innovation noch eine Fähigkeit zur Kombination technologischer Komponenten bezeichnet, also eine Fähigkeit zur Systeminnovation, überdehnt man den Begriff heute zur *Fähigkeit der Kombination von Fähigkeiten* (z.B. Stoll/Schäffer 2005).

Noch eins drauf setzen Zollo und Winter. Aus der ohnehin unhinterfragten Gegebenheit „turbulenter Umwelt“ folgern sie, dass nicht nur die (Kern)Kompetenzen ständig erneuert werden müssten, sondern auch die „...dynamic capabilities and even the higher order learning approaches will themselves need to be updated repeatedly. Failure to do so turns core competencies into core rigidities“ (Zollo/Winter 2002: 341, Hervorh. MM). Mit den dynamic capabilities, für Krüger und Homp (1997) eine „Fähigkeit 3. Ordnung“, ist es also nicht getan. Man braucht offenbar dynamische Kompetenzen zur Entwicklung von Metakompetenzen 4. und „höherer Ordnung“ (Hyperkompetenzen? Das würde zur Hypothese des Hyperwettbewerbs passen, die von D'Aveni und Gunther 1994 aufgestellt wurde). Bei all dieser Prozessologie sollte man nicht vergessen, dass schon Prahalad und Hamel Kernkompetenz definiert hatten als „the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies“ (Prahalad/Hamel 1990: 82, Hervorh. MM). Was sollte sich daran ändern?

Wettbewerb tobt hier offenbar um die turbulenteste Theorie mit dem infinitesten Regress. Nur ohne natürliche Selektion. Kann es eine solche Universalfähigkeit geben, oder gar eine Fähigkeit zur Entwicklung von Universalfähigkeiten? Und wie sollten wir sie eindeutschen: Kompetenzfähigkeit oder Fähigkeitskompetenz? Kompetenzentwicklungskompetenz⁵ oder Inkompetenzkompensationskompetenz? Oder bleiben

⁴ Auch wenn diese Definition tausendfach zitiert wurde: einen Hinweis auf den Prozeß, in dem sich diese magische Fähigkeit herausbildet, findet sich darin nicht. Ähnlich bei Steinle u.a. (1997: 3). Ihnen gilt Metakompetenz als „Kompetenz zur Erlangung von Kernkompetenzen“; sie beziehe sich [?] auf die Fähigkeit und Bereitschaft des Organisationslernens, der Innovationsfähigkeit und der Kooperationsfähigkeit des Unternehmens. Für Rühli (1994) ist Metakompetenz die „Voraussetzung für die Entwicklung, Pflege und Nutzung konkreter tangibler und intangibler Kernkompetenzen“; also muß sie wohl vor den Kernkompetenzen da sein.

⁵ Den Vorschlag einer Kompetenzentwicklungskompetenz (KEK) gibt es wirklich, verfolgt in einem mit öffentlichen Geldern (ABWF-Quem) geförderten Projekt: nachzulesen auf einer Website mit der zukunftsfrohen Adresse www.esgelingt.de. Dort heißt es: „Hauptziel des Forschungsprojektes KOS ist die Beschreibung einer Metakompetenz, also einer *Kompetenz der Kompetenzen*. Die Meta-Kompetenz versteht sich als *uni-*

wir besser englisch, mit einer *PerfectAbility* gedacht als Fähigkeit, in Zukunft alles richtig zu machen?

Das gab es als Versprechen im Übrigen mindestens einmal schon, unter dem Begriff „Expertensysteme“ bzw. „Künstliche Intelligenz“, mit dem Vorläufer des *General Problem Solver* von Newell und Simon (1957, 1961). Im Möglichkeitsrausch der aufkommenden Computertechnologie hatten diese Autoren gehofft, Intelligenz, die in der Psychologie ohnehin (nur) als generelle Problemlösefähigkeit verstanden wurde, so weit formalisieren zu können, dass ihre GPS-Software jedes beliebige intellektuelle Problem würde lösen können. Ja, genau jener Herbert A. Simon, der für seine Einsichten in die Grenzen rationaler Entscheidung später und als bislang einziger Psychologe den Wirtschaftsnobelpreis erhalten hatte (1978). Die Hoffnung, man könne einen GPS technologisch realisieren, hat man zwar vorübergehend aufgegeben (Marvin Minsky ausgenommen), aber offenbar glauben viele, man könne ihn manageriell realisieren. So kurios seine Vergabekriterien mitunter auch erscheinen: einen Wirtschaftsnobelpreis wird es dafür vermutlich nicht geben.

Parallelen dazu finden sich wiederum im Diskurs zu individuellen Kompetenzen. Auch hier überschlagen sich die Diagnosen, welche *Metakompetenz* die moderne Arbeitskraft braucht. Nur, jeder diagnostiziert andere. So meinen etwa North und Friedrich (2003: 200), dass „der *Selbstorganisationsdisposition* als Metakompetenz eine Schlüsselrolle zukommt“ (ebenso Scharnhorst/Ebeling 2005). Das Expertengremium im Bildungsbericht des BMBF von 1998 bezeichnet „*psycho-soziale Kompetenz* als eine Art Metakompetenz über alle Wissensgebiete hinweg.“ Ähnlich wie die KBV sieht Stehr (1994) im *Wissen* generell die wichtigste Metakompetenz. Auf zwei Metakompetenzen kommen Lang-von Wins und Triebel (2006): Die wichtigste „Meta-Kompetenz ist, immer wieder neu lernen zu können und zu wollen“; ferner die „Meta-kompetenz des selbstregulierten Wissenserwerbs“ (also Lernen und Lernen). Gleich fünf Meta-Qualifikationen braucht der Mensch nach Papouschek u.a. (1998: 24): Fähigkeiten zum Erwerb und zur Erweiterung von Qualifikationen, sowie Fähigkeiten zur Beschaffung, Selektion und Kombination von Information.“ Bei Reinmann-

verselle Kompetenz. Wenn es Sie gibt, wäre es die *Fähigkeit mit jedwedem Problem fertig zu werden*. Dazu muss Distanz zu sich und zum Problemfeld erhalten bleiben, paradoxerweise aber, eine genaue Kenntnis der eigenen Wirklichkeit vorhanden sein. Ein metakompetenter Akteur verfügt über systemische Denk- und Handlungsfähigkeit gepaart mit einem großen Ausmaß an Empathie und Selbstdistanz. Darüber hinaus kann

Rothmeier und Mandl (1997) wird nicht das Sammeln und Verknüpfen von Informationen oder Qualifikationen, sondern von Wissen, d.h. „Wissensmanagement als eine Art Meta-Kompetenz“ beschrieben. Anders bei Degele. Für sie ist Metakompetenz *informiertes Wissen* (Degele 2000) oder auch *Metawissen* oder *Wissenswissen* oder *Design-Wissen* oder *Wissen zweiter Ordnung*.

Dieses „setzt sich hauptsächlich aus Wissensprozessen in Form von Meta- und Medienkompetenzen zusammen. *Metakompetenz* (oder *Design-Wissen*) steht für Wissen über Wissen, also theoretisches und technisch angereichertes Verfahrenswissen zuzüglich sozialer Kompetenzen. *Medienkompetenz* ist vor allem technisches Bedienungswissen. Gemeinsam bilden diese beiden Wissensarten oder Komponenten *Wissen zweiter Ordnung*“ (Degele 1999: 177).

Wissen setzt sich aus Wissensprozessen in Form von Kompetenzen zusammen? Hier findet sich auch die verbreitete Behauptung vom „Vorrang medialer Kompetenzen gegenüber dem fachlichen Wissen - und der computerspezifischen Unterstützung hierzu. ... Die Bedeutung von Wissen erster Ordnung nimmt zugunsten von Wissen zweiter Ordnung ab“ (ebd.: 178).⁶

Und grausig gutzt der Golz. Die Tour der Grausamkeiten höherer Ordnung ließe sich beliebig fortsetzen. Eines zieht sich dabei durch: die Bedeutung, die dem Wissen beigemessen wird. Sei es Wissen an sich, oder Wissen über Wissen, oder die Fähigkeit zur Verknüpfung oder zum Management oder zur Aneignung von Wissen, oder zum Weglassen von Wissen (oder von Informationen). Und gewiss gibt es schon AutorInnen, die Wissen 4. Ordnung propagieren; falls da nicht schon das Göttliche anfängt. Sehen wir einmal von den fundamentalen Unterschieden schon zwischen diesen Positionen ab, die sich nahtlos in den Komplementärmythos der „Wissensgesellschaft“ fügen: Auch das gab es schon einmal, im Begriff der *Schlüsselqualifikationen*. Beruflichkeit und Professionalität wurden und werden in dieser Deutung zunehmend für obsolet erklärt. Ersetzt werden sollen sie durch eine *allgemeine Fähigkeit*, sich zu ver-

auch von metakompetenten Organisationen und Unternehmen gesprochen werden.“ [<http://www.esgelingt.de/forschungProjekte.htm>, download 29.9.05; hervorh. MM].

⁶ Dabei wird *Beratung* zur Speerspitze dieser Entwicklung erklärt. Sie bestehe v.a. darin, Wissen und Informationen wegzulassen, d.h. es werde „Selektionsfähigkeit zur Basiskompetenz im Consultinggewerbe“ (ebd.); *Beratung* beruhe immer mehr auf der „Inszenierung von Wissen“, um dieses wirksam zu machen. Als Zustandsbeschreibung mag man dem zustimmen; aber darin eine wünschenswerte Entwicklung erkennen? Im Übrigen ist die These des Bedeutungsgewinns von Form gegenüber Inhalt allgegenwärtig. Lamping und Wolff (2004) vertreten daher (nicht ironisch) die These, zur wichtigsten Metakompetenz werde „Lifestyle-

ändern und lebenslang zu lernen (*employability*). Überspitzt hieße das: man muss nichts mehr wissen und können, sondern nur noch wissen, *wo* man Wissen findet und *wie* man lernt.⁷ Solche Experten scheint es durchaus und nicht selten zu geben: den ahnungslosen, aber lernwilligen Fachverkäufer; den Hotline-Experten, der im günstigen Fall zumindest weiß, wer was wissen könnte; den Unternehmensberater mit Kompetenzschwerpunkt in Sachen Selbstvermarktung; oder den postmodernen LKW-Fahrer, der (so mein Eindruck auf der Autobahn) gar nicht mehr fahren *können*, sondern nur noch wissen muss, wie man es lernt.

Dagegen wendet sich nicht nur die gesamte anti-kognitivistische (pragmatistische) Tradition des Denkens, wie etwa Michael Polanyi oder vor ihm Gilbert Ryle:

„Wäre die intellektualistische Theorie wahr, so bestünde Meisterschaft darin, daß der Könner zuerst darüber nachdenkt, wie er am besten über seine Handlungsweise nachdenkt, *ad infinitum*“ (Ryle 1969, S. 34f.; Hervorh. MM; zur Rekonstruktion dieses Denkens Neuweg 2000).

Bemerkenswert, dass dieser *Widerspruch* nicht auffällt, wo sich doch ein gewichtiger Teil des SKM-Diskurses auf die Polanyi-Linie stützt.⁸ Ferner und vor allem lässt sich das Metadenk nicht mit den Ergebnissen der modernen Professions- und Expertiseforschung vereinbaren (vgl. z.B. Dreyfus 1992; 2002; Woschnack/Mieg 2003; Mieg/Pfadenhauer 2003). Das wurde schon von der Kritik am Konzept der Schlüsselqualifikationen herausgearbeitet (z.B. Geissler/Orthey 1993, 1998; Lehmkuhl 1994). Lernen ist *situiert* (Lave 1991), und die Möglichkeit, *domänenspezifische* Kompetenz auf andere Domänen zu übertragen, besteht nur dann und insoweit, als sie jeweils tief in konkreten Domänen wurzelt. Schließlich gibt es, außer Universaldilettanten, keine *Experten für alles*. Was also als Metakompetenz *erscheint*, ist Flexibilität in der An-

Management“ (dieses umfasse - nebenbei exemplarische Kompetenzmystik - gute Ernährung = Ernährungskompetenz, Bewegung = Bewegungskompetenz, Entspannung = Stressbewältigungskompetenz).

⁷ Hiefür wurde auch der Begriff „*Metaskills*“ vorgeschlagen (Klein u.a. 1991): Fertigkeiten für alles (kritisch dazu Schreyögg/Kliesch 2003). Sinnvoller erscheint in dieser Hinsicht das Konzept „selbstschärfender Qualifikation“, das man heute mit Rolf Arnold zitiert (Arnold/Schüssler 1998). Eingeführt hatte es Burkart Lutz in den 1980er Jahren (passim). Er unterstellte damit nicht irgendwelche Metakompetenzen neben, über oder jenseits der Expertenkompetenz von Facharbeitern, sondern betrachtete die Eigenschaft (oder ‚Fähigkeit‘) zur „Selbstschärfung“ als Wesensmerkmal einer nicht zu eng geschnittenen *beruflichen* Kompetenz. Ohne berufliche Kompetenz, die zu ihrer eigenen Entwicklung befähigt, wären „Schlüsselqualifikationen“ substanzlos.

⁸ vielleicht würde Lesen helfen

wendung konkreter, *spezifischer* Fähigkeiten (Schön 1983; Dörner 1989; Engeström 2005).⁹

Die Vorstellung, Kompetenzen ließen sich losgelöst von Inhalten entwickeln¹⁰, von konkreten fachlichen und professionellen Fähigkeiten und Fertigkeiten, ist danach abwegig. Vielleicht ist die Geltung dieser Idee ein Grund dafür, dass man *Management* für eine Tätigkeit hält, die nicht an konkretes Wissen über den gemanagten Gegenstand gebunden ist. Und weshalb man meint, einen Kaugummimanager ohne Weiteres im Maschinenbau einsetzen zu können. Die Curriculumforschung schließlich hat gezeigt, dass es nicht sinnvoll ist, vor einer Unterrichtseinheit zunächst Trockenübungen zu Lernstrategien zu machen. Lernstrategien fallen vielmehr als Nebenprodukt von inhaltlich anspruchsvollem Unterricht ab (vgl. Stern 1998, 2001).

Zwischenfazit: Was können wir daraus für Theorien des Strategischen Managements folgern? Erstens scheint mehr Distanz angebracht zur Idee einer Einfürallemalfähigkeit für alle Wechselfälle des Wirtschaftslebens, *jenseits* konkreter Kompetenzen in Produktion, Personalmanagement, Entwicklung und so fort. Skepsis darf auch den *Geschwindigkeitsmythos* einschließen, wonach es nur noch auf immer schnelleren Wandel ankommt (man denke nur an die enorme *inertia* der Autoindustrie), und risikobereite Innovatoren stets die Gewinner seien („die Schnellen fressen die Langsamen“). Resümiert man etwa mit Hasse (2003) Befunde der Innovationsforschung, so erscheinen Nachahmung und Übernahme tendenziell als erfolgreicher denn Strategien genuiner „Innovationsfähigkeit“. Oder formulieren wir es weniger pejorativ als im bedingungs- und besinnungslosen Innovationsimperativ unterstellt: Wenn die „Aufnahmefähigkeit“ für neues Wissen eine Metakompetenz sein soll, dann ist die Aufnahme erfolgreicher Lösungen (*Imitation*) der Normalfall der Kompetenzanwendung, die verknüpfende Aufnahme bislang unverbundener Wissensbestände (*Innovation*) hingegen die Ausnahme. *Diffusion*, also die eigentliche Durchsetzung einer Innovation am Markt, ist ohnehin nur noch Imitation – auf Seiten der Produzenten wie der Konsumenten. Mit Ortmann (2003a: 161) könnte man daher Imitation auch zur eigenen

⁹ „Wie lernt man den Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität? (...) Ein Patentrezept, um Personen den Umgang mit komplexen, unbestimmten und dynamischen Realitäten beizubringen, gibt es wohl nicht; denn es gibt ja auch für solche Realitäten kein Patentrezept“ (Dörner 1989: passim).

¹⁰ „Lernkompetenz wird auch als Metakompetenz bezeichnet (Weinert), da sie eine übergeordnete, von bestimmten Inhalten unabhängige Fähigkeit darstellt. ... Lernkompetenz ist die Fähigkeit zum erfolgreichen Lern-Handeln. ... Für ein erfolgreiches Lern-Handeln sind damit vor allem zwei Fähigkeiten zentral: Kompetenz zur Selbststeuerung und Kompetenz zur Kooperation“ (Mandl/Krause 2001: 12).

Kompetenz erklären: „Mimetisches Vermögen als soziale Kompetenz“. Aber das wollten wir ja nicht

4 Empirische Bewährung durch Zitation

So episch der *Metatalk* die Magazine füllt und so anregend er eine zeitlang sein mag: irgendwann wird es ernst und man kommt um die Begründung der *operationalen Wüsten* nicht herum. Wir müssen hier also nochmals ernsthafter fragen, *wie* Kern- und Metakompetenzen konzeptionell gefasst und beobachtbar gemacht werden. Und *ob* überhaupt, gerade bezüglich letzterer.

Die Antwort wird schon deshalb schwierig, weil die Definition des *Wesenskerns* von Metakompetenzen divergiert, was folglich auch für die Operationalisierungen gelten müsste. Solche Divergenz findet man selbst innerhalb einer Denomination, wie den *dynamic capabilities*. Hier stehen sich ihre Bestimmung als *Routine* in der CBV sowie als explizites *Wissen* in der KBV recht exklusiv gegenüber. Die CBV betont mit der Polanyi-Linie den impliziten Charakter, so etwa Teece und Pisano:

“... the competitive advantage of firms stems from dynamic capabilities rooted in *highperformance routines* operating inside the firm, embedded in the firm’s processes, and conditioned by its history” (1998: 209). Winter (2000: 983) spricht von “a *high-level routine* (or collection of routines)”, Zollo und Winter von: “learned and stable pattern[s] of collective activity” (2002: 340).

Daraus folgern diese Autoren, die *dynamic capabilities* seien hochgradig *idiosynkratisch* und demgemäß schwer transferierbar, explizierbar, messbar. Vielleicht der Grund, warum sie das mit dem Messen lassen. Anders als Teece, Winter u.a. sehen etwa Eisenhardt und Martin (2000) im Routinecharakter der Fähigkeiten Regularitäten und Gemeinsamkeiten (“significant commonalities”), die sie wiederum als *best practice* identifizieren.¹¹ Damit wären sie also explizierbar und übertragbar. Gleichwohl verschonen uns auch Eisenhardt und Martin mit den Niederungen der Operationalisierung. Mir jedenfalls ist auch in den zahlreichen anderen durchgesehenen Beiträgen

¹¹ So auch Krüger und Homp (1997: 27), zirkulär: „Eine *Kernkompetenz* ist die dauerhafte und transferierbare Ursache für den Wettbewerbsvorteil einer Unternehmung, die auf Ressourcen und Fähigkeiten basiert“

noch keine Operationalisierung begegnet, die den Namen verdiente.¹² Üblich ist vielmehr,

- ohne eigene Empirie aus vorliegender Unternehmensgeschichte die vermutlichen Kern- und Veränderungskompetenzen *ex post* zu rekonstruieren; und dort, wo es wirklich empirisch wird, entweder direkt von der Definition zur Fallbeschreibung zu springen (wie etwa Katzy et al. 2003 in einer Studie über Siemens),
- oder aber nur *abhängige Variable* (performance) zu definieren, deren Veränderung man vorausgegangenen Lernfortschritten zuschreibt (so z.B. Macher/Mowery 2006 in einer Studie zur Halbleiterindustrie).
- Schließlich gibt es dann noch die subjektive Methode: man fragt einfach die Unternehmen, ob sie kompetent seien.¹³ Ob man so bei der Partnerwahl vorgehen würde?

Nun ist die Literatur hierzu freilich so unüberschaubar geworden, dass man leicht etwas übersehen kann (oder besser: zwangsläufig viel übersehen muss). Daher hole ich mir Beistand von Oliver Williamson (1999), der - sicher belehener - zumindest für die Zeit bis zum Zeitpunkt seiner Veröffentlichung behauptet, es habe bislang noch keine einzige Studie *dynamic capabilities* konkret operationalisiert und gemessen. Ist das nicht bemerkenswert, nach über 20 Jahren Debatte in der ansonsten so empiristischen, auf's Hypothesentesten versessenen angelsächsischen Wissenschaftskultur?¹⁴

Und was sagt es uns? Die Forschungsdesigns sind offenbar bis auf Weiteres nicht so angelegt, dass die Annahme einer Metakompetenz (erster oder beliebig hoher Ordnung) überhaupt geprüft und *falsifiziert* werden kann. Dazu müsste der Fähigkeitsbegriff präzise definiert und operationalisiert sein. Wenn das aber nur für output-Aspekte

¹² Abgesehen von Einzelideen wie dem im Wortsinn akademischen Vorschlag von Henderson und Cockburn (1994), auch bei Industrieunternehmen die Zahl der Publikationen als Indikator zu nehmen.

¹³ Das ist kein Scherz. So lassen z.B. Pavlou und Savy (2005) (in) Unternehmen einfach Fragen wie die folgenden ankreuzen, etwa zur Absorptive Capacity: "We are successful in learning new things". "We are effective in developing new knowledge or insights". "We are able to identify and acquire internal (...) and external (...) knowledge". Oder zur Coordination Capability: "We ensure that our work tasks (activities, designs, reports) fit together very well"; "Overall, our group is well coordinated" (ebd.: 39). Obwohl ihre Erhebung naturgemäß nur Korrelationen zwischen der *Selbsteinschätzung* von Kompetenz und Effizienzgrößen messen kann, interpretieren sie die Ergebnisse in der üblichen Weise umweg- und bedenkenlos *kausal*: als Erklärung von Effizienz durch Kompetenz.

¹⁴ Damit will ich dieses Modell weder favorisieren, noch etwas gegen das Instrument der Fallstudie einwenden. Wenn Lewis und Gregory (1996: 145), anerkennen, dass Prahalad und Hamel "... provide no methods to measure their concept, nor do they present data", aber ihre "case illustrations are nonetheless compelling", so geht es auch hier um die in qualitativen Studien gleichfalls unverzichtbare Operationalisierung, nicht um den Methodenstreit.

(performance) gilt, deren Variation man dann unterstellten Kompetenzen zuschreibt, dann sind wir nicht zurück beim Tautologieverdacht, sondern bei seiner vorläufigen Bestätigung.¹⁵ So kann man wohl sagen: *die größte empirische Bewährung, die das Konzept der dynamic capabilities bislang erfahren hat, ist das häufige Zitiertwerden durch Andere*. Selbstreferenzialität als kommunikative Validierung, per Akklamation wie im Bereich der Unterhaltungsmedien? Es wäre nicht der erste Fall: auch der berühmte „Hawthorne-Effekt“ hat kein besseres Bewährungsmaß (dazu Moldaschl/Weber 1998).

Nehmen wir zum Kontrast einen der wenigen Metakompetenzansätze, der eine operationale Fassung hat: Die *absorptive capacity* von Cohen und Levinthal (1990). Sie definieren (ich bitte alle, die das schon vierhundert mal gelesen haben, für das eine mal mehr um Verzeihung) die *Aufnahmefähigkeit* eines Unternehmens als „...the ability of a firm to recognize the value of new, external information, assimilate it, and apply it to commercial ends...“ (ebd.: 129). Erfreulicherweise schlagen sie ein Messkriterium vor, das nur insofern weniger erfreut, als es singulär ist und nicht, wie die RBVs sonst - und modellkonsistent (!) – fordern: ‚komplex‘. Und wie messen sie Aufnahmefähigkeit? Über die *FuE-Ausgaben*! Je höher der Anteil der FuE-Ausgaben, so die Annahme, desto höher die absorptive capacity. Niemand wird bezweifeln, dass dieser Teil der Investitionen etwas über die Chancen des Betriebs in der Zukunft aussagen kann. OECD und EU-Kommission verwenden denselben Indikator für Regionen und Nationen.¹⁶ Müsste der Anteil nicht ins Verhältnis zum Ergebnis der FuE-Abteilung gesetzt werden (*Effizienz*, nach der man ja sonst alles misst; so wie auch die Höhe unserer Bildungsausgaben wenig über das Abschneiden unserer Kinder bei den PISA-Studien aussagt). Und wozu braucht man hier einen Fähigkeitsbegriff? Nach dieser Logik müssten Betriebe mit hohen Personalkosten hohe *Personalfähigkeit* haben bzw. *Human Resources Capability*, und solche mit hohen Lagerkosten *Lagerfähigkeit*. Und hätten dann, umgekehrt, Betriebe mit geringen Stückkosten geringe *Kostenfähigkeit*? Sinn würde das schon eher ergeben, wenn wir einem Unternehmen mit überdurch-

¹⁵ An diesem Punkt werden immer Priem und Butler (2001) zitiert - wie so vieles in der Debatte offenbar auch eine *Routine*. Fällt das nur diesen beiden auf? Williamson zählt nicht – ist ja vom anderen Lager. Porter ebenso: „At its worst, the resource-based view is circular. Successful firms are successful because they have unique resources. They should nurture these resources to be successful“ (Porter 1991: 108).

¹⁶ Und in den Daten zeigt sich z.B. eine relativ große Übereinstimmung zwischen dem Abstieg Deutschlands in den Innovationsrankings und seinem relativ zu anderen Ländern sinkenden Anteil an öffentlicher und industrieller FuE-Ausgaben, vgl. jew. aktuell unter <http://epp.eurostat.ec.eu.int/>

schnittlichen Anwalts- und Gerichtskosten *defensive capability* oder *aggressive capability* zugeschrieben (oder *attornability*?).

Kaum wird es operational, scheint man in der Je-Desto-Forschung zu landen. Ob die Knowledge-based View (KBV, z.B. Grant 1996, Conner/Prahalad 1996) hier einen Fortschritt darstellt, kann ich hier aus Platzgründen nicht mehr diskutieren. Es gäbe zarte Anhaltspunkte dafür. Wenn aber etwa Zahra and George (2002) das Konzept der dynamic capabilities mit der KBV verbinden, indem sie absorptive capacity als eine dynamic capability definieren, die der Wissensgenerierung und -nutzung zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen dient, dann fragt man sich, ob hier nicht reine Sprachspiele ablaufen. Das fragt man sich auch im Hinblick auf zentrale Unterscheidungen wie zwischen Kompetenzen und Ressourcen, die ich in Abschnitt 5 aufgreife.

Bezug nehmend auf eine Gutachteranregung, der ich nicht ganz folge, möchte ich hier ergänzen: Die *Uneinheitlichkeit wissenschaftlicher Begriffe* generell, und von Definitionen wie der dynamic capabilities, ist *nicht* das zentrale Problem. Die allfällige Klage darüber halte ich für müßig. Selbstredend wäre es im Interesse der Vergleichbarkeit von Forschungsergebnissen vorteilhaft, würden alle Forscher dieselbe Operationalisierung benutzen. Aber da dies eben nicht so ist, gelegentlich sogar mit guten Gründen, kommt es viel mehr darauf an, dass die *einzelne* Studie ihre Begriffe eindeutig bestimmt und *prüfbar* konstruiert ist. Man kann der methodologischen Kernforderung des kritischen Rationalismus zustimmen, ohne ihn anzuhimmeln: Theorien und Hypothesen müssen widerlegbar sein, also nicht nur ex post-Erklärungen anbieten sondern auch prüfbare ex ante-Aussagen (Albert 1967, 1968). Aber auch das reicht nicht aus, wie die wissenschaftstheoretische und -historische Kritik am halbkritischen Rationalismus vorgetragen hat, nicht zuletzt auch Albert selbst. Ohne Erkenntnis paradigmatischer (Selbst)Bindungen, ohne Reflexivität, bleibt auch das Hypothesentesten höchst anfällig für die Albertschen Immun-Verführungen.¹⁷

¹⁷ Die methodologische Selbstverortung im Hempel-Oppenheim-Schema allein stellt das nicht sicher; schließlich erweist sich die hypothesentestende Zunft enorm erfinderisch darin, von ihr aufgedeckte Korrelationen *nachträglich* kausal zu *deuten* (und ggf. Falsifizierendes ceteris paribus wegzudeuten).

5 Dezisionismus zweiter Ordnung?

Wie steht es nun um die eingangs formulierte These, die Kompetenzwende verspreche eine Ablösung der Mischung aus Umweltdeterminismus und Dezisionismus, Marktzwang und strategischem Handeln, wie sie die Kontingenztheorie und der marktorientierte Strategieansatz pflegen, durch ein (ko)evolutionäres Argumentationsmuster? Wieviel davon ist eingelöst? Selbst für einen Verfechter der Metakompetenzidee wie Sydney Winter (2003) offenbar zu wenig:

“Probably some of the mystery and confusion surrounding the concept of dynamic capability arises from linking the concept too tightly to notions of generalized effectiveness at dealing with change and generic formulas for sustainable competitive advantage. The argument here is that clarity is served by breaking this linkage” (2003: 994).

Das *Potential* des Ansatzes wäre da, wird aber nicht wirklich *genutzt* bzw. entfaltet. Was RBV und CBV vermissen lassen, nämlich eine konsistente Unterscheidung von Ressourcen und Gebrauch, trifft auf sie selbst ebenfalls zu. Die vielversprechenden Denkfiguren des Lernens durch feedback von außen, der historischen Herausbildung von Handlungsmöglichkeiten (und Restriktionen), der Einbettung in Handlungsströme sowie der Koevolution von Unternehmen und Kontext, all das bleibt seltsam unentfaltet. Und bleibt vor allem *im Horizont der Firma*. Das nun freilich im Einklang mit der bereits zitierten Bestimmung von Teece und Pisano (1998: 209): “the competitive advantage of firms stems from dynamic capabilities rooted in highperformance routines operating *inside the firm, embedded in the firm’s processes*, and conditioned by *its history*” (Hervorh. MM).

Das offenkundig bei Nonaka entlehnte Modell der Genese organisationalen Wissens, welches Zollo und Winter (2002) vorstellen, bleibt ebenfalls komplett im Bezugsrahmen der Firma. “Co-evolution“ als Begriff beschränkt sich bei ihnen auf den *internen* Kreislauf der Wissensarten (1. „experience accumulation“ 2. „knowledge articulation“ und 3. „knowledge codification“; Zolo/Winter 2002: 340ff), während das der evolutiven Ökonomik entlehnte Selektions-Retentions-Modell *über die Umwelt keine Aussagen macht*; sie bleibt amorph - ein Wettbewerbsprinzip. In einer längeren Vorfassung ihres Beitrags hatten sie dazu erläutert, Umwelteinflüsse würden

“viewed [...] as inputs to the dynamic capability building process, rather than part of the process itself.” Und: “a sound understanding of what competitors do and customers desire represents a crucial element of any firm’s competitive strategy, but, in and of itself, does not make it more capable of creating and modifying its own set of operational routines” (Zollo/Winter 1999: 11, Hervorh. MM).

Das macht für viele Vertreter dieser ganz auf dieser Autoren mit *Unternehmensbrille* wohl den Rückgriff auf Theorien mit *Umweltbrille* attraktiv, wie etwa den soziologischen und den ökonomischen Neoinstitutionalismus oder die Resource Dependence Theorie, deren Argumente verstreut auftauchen, wieder ungeachtet ihrer theoretischen und paradigmatischen Kompatibilität (vgl. auch Gersch u.a. 2005). Systematischere Versuche einer Synthese wie bei Altiparmak (2001), Foss und Foss (2004) oder Freiling und Reckenfelderbäumer (2004) sind selten; sie gehen eher vom Terrain anderer Theorien aus, und eher vom „alten“ Europa als von den Angelsachsen. Besonders mangelt es an systematischer Bezugnahme auf die Forschung zu nationalen und regionalen Innovationssystemen (z.B. Lundvall 1992; Hodgson 1993, Whitley 2000), zur Embeddedness von Strategie (z.B. Shrivastava et al. 1996) und dem Einfluss institutioneller Kontexte auf die Genese von Unternehmensfähigkeiten. Merkwürdig, dass selbst bei Winter die Arbeiten seiner Kooperationspartner Dosi und Nelson (z.B. Dosi et al. 2000) ebenso begrenzten Wiederhall finden wie (soweit ich es überblicke) in der SKM-community insgesamt.

6 Kausalmodelle versus Kompetenzfolgenabschätzung

So systemisch also die Argumentation in Bezug auf die Ressourcen und/oder Kompetenzen als „Bündel“ auch sein mag, so wird in den Texten hinsichtlich ihrer Wirkung doch immer wieder ein schon in Abschnitt 4 angedeutetes Problem sichtbar: ein *internal-deterministisches Kausalmodell*. Ressourcen und/oder Kompetenzen sind gleich Erfolg, und je mehr davon, desto mehr Erfolg.¹⁸ Zwei beliebige Beispiele:

„Owing to the complex and idiosyncratic nature of knowledge ... strategy development based on the company’s valuable knowledge is likely to lead to sustainable

¹⁸ so auch Zott (2003); zur selben Logik in der Sozialkapitalforschung vgl. Moldaschl (2005b); eine komplexere Modellierung stellen Hinterhuber und Friedrich (1997: 998f) vor.