

**Manfred Moldaschl**

## **Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities**

**Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative**

Absorptive Capacity; Competence Based View; Ressourcen und Gebrauch; Kompetenz und Performanz; Institutionelle Reflexivität

### **Zusammenfassung**

Theorien des strategischen Managements und der Unternehmung scheinen dabei zu sein, im Überschwang des Paradigmenwechsels von der Aussen- zur Innenperspektive, von der Markt- zur Kompetenzorientierung, jedes betriebliche Arrangement als „Fähigkeit“ zu interpretieren. Man lotet dabei offenbar mit Begeisterung jene Sackgassen aus, in die Jahrzehnte zuvor die Psychologie geraten war. Ich möchte in diesem Beitrag auf einige der damit verbundenen Probleme ressourcen-, fähigkeits- oder wissensorientierter Ansätze der Managementforschung hinweisen. Das Ziel ist es, die ressourcenzentrierte und die regelorientierte Perspektive auf die Unternehmung als komplementäre Sichten auf einen Gegenstand zu porträtieren, mit denen man eher spielen, als sie gegeneinander ausspielen sollte. Dafür schlage ich zunächst einige Unterscheidungen vor, mit denen sich das viel beklagte „terminologische Wirrwarr“ von Kompetenzbegriffen etwas entwirren lässt. Diesen Überlegungen, die im Rahmen des ressourcenorientierten Paradigmas bleiben, stelle ich anschließend eine „regelorientierte“ Alternative gegenüber, mit der sich betriebliche „Veränderungsfähigkeit“ ohne Rekurs auf Fähigkeits-, Kompetenz- oder Vermögensbegriffe analysieren lässt.<sup>1</sup>

Managementforschung 16 (2006), hrsg. von G. Schreyögg und P. Conrad  
Gabler Verlag • Wiesbaden, S.

## Abstract

The paradigmatic change from a market-oriented to a resource-centered view in the strategic management discourse and the theory of the firm tends to imply, that each organizational arrangement is conceptualized as an „ability“. Particularly as an ability to cope with the future („change-ability“). Dead ends, into which the „ability approach“ in psychology ran decades ago, seem to get plumbed here with enthusiasm again. Some of the problems associated with current resource-, capability- or competence-approaches in management research I will discuss in the first part of the paper. Drawing a distinction between resource-oriented and rule-centered approaches, I portrait them as complementary views which should be used more in a contrasting than in a competing manner. In the second part I suggest some conceptual distinctions that could help to reduce the much-lamented „terminological confusion“ within the capability-paradigm. In the third part I’m going to contrast this paradigm with a „rule-centered“ alternative, which allows to analyze and to measure the „inclination“ of organizations to adapt and innovate without any reference to capability-terms.

## Inhaltsübersicht

- 1 Über die Fähigkeit, in Zukunft alles richtig zu machen
- 2 Arbeit am Ressourcenansatz
  - 2.1 Ressourcen und Kompetenzen
  - 2.2 Kompetenz und Performanz
  - 2.3 Regeln und Ressourcen
- 3 Institutionelle Reflexivität – eine Alternative zur Ressourcenperspektive
  - 3.1 Institutionalisierung von Reflexivität als Kern der Modernisierung
  - 3.2 Analyse institutioneller Reflexivität
    - 3.2.1 Funktionsweisen institutioneller Reflexivität
    - 3.2.2 Qualitative Bewertung institutioneller Reflexivität
    - 3.2.3 Kontextualisierung institutioneller Reflexivität
- 4 Fazit

# 1 Über die Fähigkeit, in Zukunft alles richtig zu machen

Wenn jemand einen Pudding kocht und dieser Pudding auch gelingt: schreiben wir dieser Person dann ein Puddingkochvermögen zu? Oder betrachten wir den Pudding, weniger konkretistisch, als Ergebnis eines allgemeinen Kochvermögens, oder noch allgemeiner, einer nutritiven Haushaltskompetenz? Und was wäre, wenn die Person nur nach Rezept gekocht hat, also nach Anweisung und ohne eigenes Verständnis des Vorgangs: Müssten wir ihr dann wenigstens eine allgemeine oder spezifische Lese- und Ausführungsfähigkeit zubilligen? Oder kämen wir womöglich ganz ohne Kompetenzzuschreibungen aus, indem wir die vorliegenden Küchenressourcen (Puddingpulver, Topf, Herd, Kochanweisung) katalogisieren und daraus das Potenzial der Puddingproduktion ableiten?

Wer bei diesen Fragen an aktuelle Grundprobleme organisationaler Lerntheorien und ressourcenorientierter Unternehmenstheorie denkt, liegt richtig. Die Hinwendung der Managementforschung zu organisationalen Fähigkeiten, Kompetenzen und selbst geschaffenen Ressourcen seit den späten 1980er Jahren ist eine aus theoretischer Sicht längst fällige und begrüßenswerte Entwicklung. Die ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätze füllen Leerstellen neoklassischer Markttheorien und strategischer Managementtheorien, welche u.a. Performance-Unterschiede zwischen Unternehmen einer Branche nur auf eine optimale Anpassung der Unternehmensstrategie an die Umwelt erklären können. Deren Außenperspektive setzen sie eine Innenperspektive entgegen, und deren ahistorischem Denken eine evolutionäre (Nelson/Winter 1982) bzw. lerntheoretische (z.B. Teece et al. 2002; Wilkens et al. 2004). In ihr gelten (Kern-) Kompetenzen von Unternehmen als langfristig gewachsene Bündel von Ressourcen und Fähigkeiten (vgl. Nelson/Winter 1982; Dierickx/Cool 1989), die ihrerseits wieder die Marktverhältnisse verändern.<sup>2</sup> Die RBVs bezahlen das allerdings mit neuen Leerstellen und Schwächen. Einige werde ich nachfolgend umreißen, um im Anschluss (Abschnitt 2) Möglichkeiten anzudeuten, wie man sie überwinden oder wenigstens mildern könnte – im paradigmatischen Rahmen dieser Ansätze. In Abschnitt 3 werde ich diesen Rahmen aber verlassen und einen alternativen Zugang skizzieren.

Die auffälligste und eingangs karikierte Schwäche ist die *zirkuläre Argumentation*. Der Erfolg von Unternehmen (oder Personen oder Nationen), oder einfach jede ihrer Leistungen bzw. Fehlleistungen, wird auf eine oder mehrere Fähigkeiten zurückgeführt. Als zirkulär bezeichnen wir gewöhnlich Annahmen, die das, was sie prüfen wollen, bereits als Prämisse setzen. Die Basisprämisse der ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätze des strategischen Managements, die sich seit den 1990er Jahren in der Managementforschung verbreiten, lautet: Unterschiedlicher Unternehmenserfolg ist auf unterschiedliche Ressourcenausstattung oder -verwendung zurückzuführen. Die Forschungsdesigns dieser bislang empirieschwachen Ansätze sind jedoch selten so

angelegt, dass die Annahme falsifiziert werden kann. Denn dazu müsste der Fähigkeitsbegriff präzise definiert und operationalisiert sein. Doch das trifft meist nur auf die Performanceaspekte zu, deren Differenzen man dann lediglich via Kompetenz-zuschreibung interpretiert. Welche Ressourcen und (oder?) Kompetenzen aber überlegen sind, zeigt sich erst ex post an den erzielten Renten (vgl. Priem/Butler 2001; Foss/Knudsen 2003).

Den Tautologievorwurf, den man der Neoklassik macht, kann man insofern auch den RBVs weiterreichen. Mit ihrem Fähigkeitsbegriff verhält es sich ähnlich wie mit deren Nutzenbegriff: Ist er nur umfassend genug angelegt, kann jedes beobachtbare Handeln bzw. Handlungsergebnis damit „erklärt“ werden. So sehen wir uns einer Flut allgemeiner Kompetenz-, Fähigkeits- und Vermögensbegriffe gegenüber. Der einstigen Metakategorie „Wettbewerbsfähigkeit“ erwächst quasi stündlich neue semantische Konkurrenz: „Innovationsfähigkeit“, „Evolutionfähigkeit“<sup>3</sup> oder „Zukunftsfähigkeit“, „Kooperations-“ und „Netzwerkfähigkeit“, „Absorptive Capacity“ (Cohen/Levinthal 1990), „Dynamic Capabilities“ (Teece et al. 1997), „Strategic Change Capabilities“ (Pettingrew/Whipp 1993, von manchen zur Change Ability verdichtet), „Architectural Capability“ (Henderson/Clark 1990),<sup>4</sup> und so fort.

Was ist mit einem Unternehmen, das mit seinem innovativen Produkt gescheitert ist, wie es vielen Biotech-Unternehmen erging? Hatte es eben doch keine ausreichende Innovationsfähigkeit? Oder fehlte es an der ‚Vermarktungsfähigkeit‘ (Marketing-Kompetenz)? Warum spricht man dann eigentlich nicht von ‚Scheiternsfähigkeit‘?<sup>5</sup> Oder lag es gar nicht an internen Befähigungen, sondern an externen Bedingungen (Gesetzgebung, Verdrängung durch Konkurrenten mit größerer Marktmacht, etc.)? Hat ein Unternehmen, das zufriedene Mitarbeiter hat, ‚Zufriedenheitskompetenz‘ bzw. ‚Befriedigungsvermögen‘, oder hat es vielleicht nur anspruchslose Mitarbeiter?<sup>6</sup> Würde es Sinn ergeben, angesichts massiv zunehmender Rückrufaktionen deutscher Autohersteller von abnehmender ‚Qualitätsfähigkeit‘ zu sprechen? Oder sind die Entwicklungszeiten zu kurz, bei zugleich steigender interaktiver Komplexität der Produkte? Oder ist das ‚oder‘ in allen Fällen unangebracht, weil man mit „Fähigkeit“ immer die Kompetenz zum Beherrschen der jeweiligen Zusammenhänge versteht? Wenn ja, dann könnte man solche Kompetenzbegriffe getrost all den anderen buzzwords hinterher auf den Wortmüll werfen: Bedingungen und Kompetenzen wären eins. „Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts“, hatten Schreyögg und Geiger (2003) zur völligen Entgrenzung des Wissensbegriffs angemerkt. Das gilt auch für die aktuelle Mode: Alles ist Kompetenz.

Ein Denken, das jeder beobachtbaren Leistung ein spezifisches „Vermögen“ unterstellt, wurde schon im 19. Jahrhundert als „Vermögenspsychologie“ kritisiert, z.B. von J.F. Herbart.<sup>7</sup> Auch Winfried Hacker (1998), der nach meiner Erinnerung das „Puddingkochvermögen“ ins Spiel brachte, kritisiert in seiner Allgemeinen Arbeitspsychologie diese Pseudoerklärung:

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

Hackers Kritik weist aber auch zurück auf ein grundlegendes Problem der von ihm vertretenen psychologischen Handlungstheorie: Sie focussiert primär auf den Prozess der Handlungsregulation, weniger auf die Regulationsgrundlagen. Gleichwohl kommt auch sie nicht ohne Begriffe für psychische Resultate des Handelns aus, für überdauernde Sedimente gelungener Regulation, also: Wissen und Können.<sup>8</sup> Durch die gesamte Psychologie zieht sich der Streit zwischen Prozess- und Substanzmodellen, *Regulations- und Kompetenzperspektive*. Er ist bis heute unentschieden. Die Arbeiten Volperts (2003) kann man als Versuch lesen, sie als komplementäre Perspektiven zu betrachten, die offenbar nicht gleichzeitig (von einem Ansatz) voll zur Entfaltung gebracht werden können. Zu erkennen, dass wir nicht alles zugleich beachten und erklären können, führt letztlich zur Anerkennung von Theoriepluralismus.

Für die Managementforschung scheint mir eine ähnliche Sichtweise bedenkenswert. Hier konkurrieren die Ressourcenansätze als eher substanzorientierte mit den regelorientierten (wie der Neuen Institutionenökonomik). Es differenzieren sich aber auch die Ressourcenansätze selbst in eine *Structural School* (die anfängliche Resource Based View, RBV) und eine *Process School* (der späteren Competence Based View, CBV, vgl. Moldaschl/Fischer 2004).<sup>9</sup> Letztere leitet Wettbewerbsvorteile nicht mechanistisch aus der Verfügung über Ressourcen ab, sondern vielmehr aus der *Fähigkeit*, diese sinnvoll zu nutzen. Eine entscheidende Einsicht, welche freilich nur Ernst macht mit einer *Unterscheidung von Ressourcen und Gebrauch*, die bereits bei der „Ahnung“ der Ressourcenansätze, Edith Penrose, angelegt war.

„It is never *resources* themselves that are the ‘inputs’ in the production process, but only the *services* that the resources can render. (...) The important distinction between resources and services is not their relative durability; rather it lies in the fact that the resources consist of a bundle of potential services and can, for the most part, be defined independently of their use, while services cannot be so defined“ (Penrose 1959/1980, S. 25).

Ich zitiere diese bekannte Stelle hier nochmals, weil sie von zentraler Bedeutung ist für alle weiteren Argumente – für die kritischen ebenso wie für die zu einem Alternativkonzept (Abschnitt 3). Mit eingeleitet haben die Phase der Fähigkeits- und Kompetenzorientierung Prahalad und Hamel (1990) mit ihrem Beitrag *The Core Competence of the Corporation*. Sie verbinden die darin statische RBV mit lerntheoretischen Argumenten und dem Versuch, überhaupt erst die Schaffung neuer Kompetenzen zu erklären. Ihr Begriff der Kernkompetenz, der auch aus der Alltagssprache der Wirtschaft nicht mehr wegzudenken ist, bezeichnet jene capabilities, die für das Überleben eines

Unternehmens maßgeblich sind, insbesondere technologisches und Geschäftsprozesswissen. Was aber zum „Kern“ gehört oder gehören sollte, ergibt sich erst aus dem Vergleich zum Wettbewerb. Diese Annahme ist bedeutsam, weil sie erstens einschließt, die betreffenden Kompetenzen seien *unterschiedlich*, und zweitens, es könne sich ändern, was überlebensnotwendig ist. Leonard-Barton (1992) hat darauf hingewiesen, dass sich besonders die erfolgreichen Praktiken (core competencies) leicht in „core rigidities“ verwandeln, in Gewissheiten und Routinen, die aufzugeben äußerst schwerfällt.<sup>10</sup>

Ähnliches wie Kernkompetenzen hatten Peters und Waterman (1982) mit ihrem Konzept der *business excellence* im Sinn: eine spezifische Kombination von „Erfolgsfaktoren“. Denkt man an den kümmerlichen Rest ihrer Liste „exzellenter Unternehmen“ zehn Jahre später (vgl. Pascale 1991, S. 18 f.), so wird die Bedeutung dieser Einschränkung offenkundig. Das Problem, dass man nicht wissen kann, welche Kernkompetenzen in Zukunft gefragt sein werden, wird von vielen Autoren aufgegriffen und mit Konzepten beantwortet (z.B. von Pettigrew/Whipp 1993 mit dem der *strategic change capabilities*). Im Rahmen des CBV wurden Teece et al. (1997) aktiv mit ihrem Konzept der *dynamic capabilities*, das nach verbreiteter Ansicht den nächsten Schritt in der Entwicklung dieser Ansätze einleitete. Sie bestimmen diese *Wandlungsfähigkeit* als „the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competencies to address rapidly changing environments“ (ebd., S. 516).

Mit anderen Worten: als relevant gelten nun nicht mehr spezifische Kompetenzen, die ohnehin schnell veralten, sondern eine Art *Metakompetenz*, eine Fähigkeit, kompetent zu sein oder zu bleiben, d.h. sich zu wandeln.<sup>11</sup> Also eine Universalfähigkeit, oder Fähigkeit zur Entwicklung von Universalfähigkeiten („Kompetenzfähigkeit“, „Fähigkeitskompetenz“?). Gebräuchlichere Begriffe sind „Lernfähigkeit“ „Orientierungsfähigkeit“ „Problemlösefähigkeit“. Das ist verbreitet und hört sich plausibel an. Ändern sich die Marktbedingungen immer schneller, muss man wie beim Autofahren immer weiter vorausblicken. Aus diesem Grund sollen auch auf der Ebene individueller Kompetenzen Beruflichkeit und Professionalität abgelöst werden durch eine allgemeine Fähigkeit, sich zu verändern 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.<sup>12</sup> Das ist absurd. Und doch scheint es ihn schon zu geben, den modernen Experten, z.B. auf der Autobahn den (post-)modernen LKW-Fahrer, der gar nicht mehr fahren *können*, sondern nur noch wissen muss, wie man es lernt.

Mit diesem neuen Schritt in der Entwicklung der ressourcen- und kompetenzorientierten „Views“ haben wir nun nicht mehr das Problem des von Hacker kritisierten *Konkretismus*, sondern sein Gegenteil, die Gefahr eines inhaltsleeren *Generalismus*. Was hält uns davon ab, gleich eine *Perfect Ability* anzunehmen: einer *Fähigkeit, in Zukunft alles richtig zu machen*? Sicher wird sich jemand finden, der sich das rechtlich schützen lässt und vermarktet.

Ein drittes Problem der Debatte ist der vielfach nur *metaphorische Gebrauch* des Kompetenzbegriffs. Das lässt sich verdeutlichen anhand eines Konzepts, welches oft als geeignete Operationalisierung von Metakompetenz genannt wird: das der *absorptive capacity* von Cohen und Levinthal (1990). Sie definieren 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., S. 129). Das konkretisiert und verengt zugleich die „Veredelungsperspektive“ der RBV, wonach Unternehmen durch Aneignung, Anverwandlung und geschickte Anwendung externer Ressourcen *eigene* Ressourcen schaffen (bei Cohen/Levinthal praktisch nur ‚Wissen‘). Und wie messen sie betriebliche Aufnahmefähigkeit? Über die FuE-Ausgaben! Je höher der Anteil an 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 aussagt. OECD und EU-Kommission verwenden denselben Indikator für Regionen und Nationen.<sup>13</sup> Aber 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‘. Sinn würde das schon eher ergeben, wenn wir einem Unternehmen mit überdurchschnittlichen Anwalts- und Gerichtskosten ‚defensive capacity‘ oder ‚aggressive capacity‘ (oder ‚attornability‘?) zuschrieben.

Der bei Cohen und Levinthal nur angedeutete Wissensfokus hat mittlerweile Oberhand gewonnen, als „Knowledge-based View“ (KBV, z.B. Grant 1996). Fried (2005, S. 163) spricht daher schon von einer *dritten Phase* in der Entwicklung der ressourcenorientierten Ansätze, der „Phase der Wissensorientierung“.<sup>14</sup> „Unternehmen sind nicht länger ein Bündel von Ressourcen und Fähigkeiten, sondern ein „body of knowledge“ (Müller-Stewens/Lechner 2001, S. 282) oder ein „distributed knowledge system“ (Tsoukas/Mylonopoulos 2004). Ob das ein Fortschritt ist? Zumindest könnte es eine Alternative zur Fähigkeitsmystik eröffnen, soweit nicht nach einem Allvermögen zur Aneignung von Wissen gesucht wird, sondern nach der jeweiligen Besonderheit konkreter, gewachsener betrieblicher Wissenssysteme. Und soweit das Wissen nicht nur in den Köpfen gesucht wird, sondern auch in Praktiken und Routinen (vgl. Spender 1994)<sup>15</sup> sowie in Vergegenständlichungen des Wissens (Engeström 2005). Genau hier aber stoßen wir auf *konzeptionelle Inkonsistenz* als ein viertes Problem der ressourcen- und/oder kompetenzorientierten Ansätze. Was Ressourcen sind und was Kompetenzen, wann Routinen Kompetenzen sind und wann Restriktionen, dafür mangelt es nicht nur an brauchbaren Abgrenzungen (vgl. Abschnitt 2.1); es fehlt sogar am Bewusstsein dafür, dass hier ein konzeptionelles Problem liegen könnte.

## 2 Arbeit am Ressourcenansatz

Wir haben die Texte der RBV und CBV wieder und wieder gelesen, ohne eine konsistente oder wenigstens *einmal* klare Unterscheidung von Ressourcen und Kompetenzen zu finden. Wenn aber aus Ressourcen ‚an sich‘ nichts folgt, man aus ihrem Besitz schon gar keinen Erfolg ‚ableiten‘ kann (wie es der ‚Erfolgsfaktorenforschung‘ beliebt, vgl. Moldaschl 2005a), so könnte man hier schon ein Scheitern der Ressourcenansätze ausmachen. Wo, wenn nicht in der Abgrenzung der Kompetenzen von Ressourcen, sollte sich sonst die von Penrose adressierte Differenz von Ressourcen und Gebrauch festmachen? Aber von der Ressource Penrose wird ohnehin meist nur beglaubigend, nicht konzeptionell Gebrauch gemacht.

Die möglichen Beiträge der ressourcenorientierten Ansätze zum Verständnis der Selbstbehauptung von Unternehmen sowie der Innovation in ihnen werden durch solche Unklarheiten ganz wesentlich beschränkt. Wenn man aber in den ressourcenorientierten Ansätzen eine Alternative zum verbreiteten Kompetenzgeschwafel sieht, und auch zu schwach operationalisierten Ansätzen wie dem der absorptive capacity, dann sollte man ernsthaft Arbeit in die Begriffe und Unterscheidungen investieren. Dies möchte ich in den folgenden drei Abschnitten (2.1. bis 2.3) tun, in denen ich drei Basisunterscheidungen umreißer, an deren Präzisierung weiter zu arbeiten wäre. Im Anschluss daran (Abschnitt 3) verlasse ich die Ressourcenperspektive, um mich wieder der Regelperspektive zuzuwenden. Abschnitt 2.3 über Regeln und Ressourcen bereitet den Übergang vor.

### 2.1 Ressourcen und Kompetenzen

Die aus unserer Sicht zentrale und heuristisch fruchtbare Unterscheidung von Ressourcen und Gebrauch bei Penrose (vgl. dazu Ortman 2003a) wird in der Mehrheit der Beiträge zu RBV und CBV leider nicht fruchtbar gemacht. Zum einen gelten Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten (skills) als zentrale Ressourcen, zum anderen als Kompetenzen, diese Ressourcen zu kombinieren und effizient zu nutzen. Die Begriffsverwendung ist völlig beliebig. „Owing to the complex and idiosyncratic nature of knowledge ... strategy development based on the company’s valuable knowledge is likely to lead to sustainable competitive advantage“ (Venzin et al. 1998, S. 30 f., als typisches Beispiel). Robert Grant (1991, S. 120), der neben finanziellen physische, humane, technische und organisationale Ressourcen sowie Reputation unterscheidet, erklärt die Verknüpfung und Koordination mehrerer Ressourcen zu organisationalen *Fähigkeiten*. Sie betrachtet er als erlernte Muster der Koordination zwischen Menschen sowie zwischen Menschen und ‚anderen Ressourcen‘: „A capability is, in essence, a routine, or a number of interacting routines“ (ebd., S. 122; mehr dazu bei Fried 2005, S.

156 ff.). Teece et al. (1997, S. 516) unterscheiden zudem noch Ressourcen von Produktionsfaktoren. Letztere werden als Input bezeichnet, der auf Faktormärkten käuflich ist. Ressourcen dagegen seien *firmenspezifische*, also veredelte Vermögen (z.B. Produktionserfahrungen), die in kollektiven Lernprozessen im Unternehmen entstehen. Also: die Routinen sind tief eingewurzelte, implizite Arrangements von Wissen und Können: durch Konkurrenten kaum imitierbare Ressourcen. Ein Teil von ihnen (die nicht-physischen Ressourcen) sind aber die Kompetenzen.

Für diesen Wirrwarr habe ich eine Erklärung, die auf die theoretische Konstruktion des ganzen Ansatzes zurückgeht. Die Fähigkeiten *des Managements*, die verschiedenen Ressourcen eines Unternehmens zu bündeln, werden als wahre Quelle eines strategischen Vorteils bestimmter Unternehmen betrachtet. Das wird aber nicht gesagt, bzw. kann nicht gesagt werden, weil der *Management-Apriorismus* der betreffenden Autoren ihnen die Einsicht verstellt, dass das *eine* von verschiedenen möglichen Perspektiven ist. Wenn von Wissen, Können und Kompetenzen *als* Ressourcen die Rede ist, dann sind *nur* diejenigen der Beschäftigten gemeint (oder gleich diese selbst, als human resources), also die Verfügungsmasse der eigentlichen strategischen Akteure. Strategische Kompetenzen zur Konfiguration und Ausbeutung verfügbarer Ressourcen hat dagegen nur das Management. Mit anderen Worten: Ressourcen sind die Beschäftigten und andere Gegebenheiten, derer sich das Management bedient, und Kompetenzen (im Sinne von Teece et al.) sind das, was das Management dazu hat, braucht oder entwickelt.

Das Problem der unklaren Abgrenzung von Ressourcen und Kompetenzen erweist sich so als unmittelbare Folge einer theoretischen Ausgangsbedingung, welche die Ressourcenansätze gegenüber der Neuen Institutionenökonomik schwach aussehen lässt: Sie haben kein explizites Akteurskonzept; ihre Sicht des Unternehmens ist monadisch, apolitisch (vgl. dazu Moldaschl/Fischer 2004, S. 129 f.). Wissenssoziologisch betrachtet ist die unreflektierte (implizite) Bindung an eine bestimmte Akteursperspektive das Lock-in der Disziplin „Strategisches Management“. Das wirft für Autoren, die sich soziologisch-institutionalistischer und/oder mikropolitischen Theorien bedienen, die Frage auf, unter welchen Voraussetzungen sie sich welche Teile des ressourcenorientierten Forschungsprogramms überhaupt „anverwandeln“ bzw. kommensurabel machen können. Umgekehrt können sie diese Denkwelt bereichern, denn ein Akteurskonzept liefert die Lösung des Abgrenzungsproblems von Ressourcen und Kompetenzen, das für RBV-CBV-KBV-Autoren entweder keines ist oder nicht lösbar scheint. *Was Ressource ist und was Gebrauch, das ergibt sich erst aus einer Akteursperspektive*. Wir bestimmen Ressourcen aus diesem Grund *relational*, als Verhältnisbegriff:

„Was zur Ressource wird, ist grundsätzlich nicht erfassbar in noch so vollständigkeitshemmenden Listen oder noch so kontextfreien Formulierungen. Es hängt allein davon ab, ob ein materielles oder immaterielles Gut in einem individuellen oder institutionellen Handeln zweckgebundene Verwendung findet“ (Moldaschl 2005b, S. 44).

Die Unterscheidung ist also *beobachterabhängig*. Aus der Sicht einer Führungskraft sind beispielsweise soziale Bindungen zwischen den Arbeitskräften einer Gruppe und ihre kollektive Kompetenz dann Ressourcen, wenn sie hoffen kann, sie sich zunutze zu machen. Seine eigene Kompetenz besteht darin, die Arbeits-, Kooperations- und Leistungsbedingungen so zu arrangieren, dass er eine optimale „Ressourcennutzung“ erzielt. Diese seine Kompetenz mag von der Muttergesellschaft seines Unternehmens als Ressource gesehen werden. Die Arbeitskräfte wiederum können ihre Ressourcen ganz im *eigenen* Interesse nutzen; etwa, wenn sie die Leistungsbedingungen als unfair empfinden und sich wechselseitig gegen den Zugriff des Managements solidarisieren (Gebrauch von Sozialkapital). Damit wird die begehrte Ressource aus der Sicht unseres Managers zur *Restriktion*.

## 2.2 Kompetenz und Performanz

Die Differenz von Ressourcen und Gebrauch darf man allerdings nicht allein an der Unterscheidung von Kompetenzen von Ressourcen festmachen. Jeder von uns nutzt seine Kompetenzen mal besser und mal weniger gut. Auch das „innovationsfähigste“ Unternehmen trifft Fehlentscheidungen, z.B. beim Einstieg in neue Geschäftsfelder, und ist deshalb nicht gleich innovationsunfähig. Umgekehrt findet ein blindes Huhn auch mal ein Korn, obwohl ihm die „Sehfähigkeit“ fehlt. Zudem hängt es selten von uns alleine ab, ob und wie gut Handlungen gelingen oder Strategien „aufgehen“. Ich schlage daher vor, die aus der Linguistik stammende Unterscheidung von Kompetenz und Performanz aufzugreifen, um diese Differenz zu benennen.<sup>16</sup> *Kompetenz* ist dann das angelegte Vermögen, und *Performanz* das, was der individuelle oder institutionelle Akteur unter gegebenen (wechselnden) Bedingungen daraus macht. Der Begriff hat dabei eine doppelte Bedeutung von Prozess und Ergebnis. *Performanz* als *Prozess* ist der Akt der Ausführung, die konkrete Aktualisierung des Vermögens. *Performanz* als *Ergebnis* beschreibt die Doppelbilanz von unmittelbarem Handlungsergebnis (Leistung) und Rückwirkung auf die Handlungskompetenz (Leistungsfähigkeit).

Nehmen wir als unmetaphorisches Beispiel für die Aktualisierung von Vermögen einen Hauskäufer. Der informiert sich über das Preisniveau der Region und über den Zustand der Objekte (*Performanz* als Prozess). Für Letzteres hat er aber wenig Zeit, weil er beruflich stark eingebunden ist; er macht also unter den situativen Restriktionen von seinem Urteilsvermögen nur beschränkten Gebrauch. Im Ergebnis kauft er eines der besichtigten Objekte und stellt danach erhebliche Mängel fest. Seine finanziellen Ressourcen hat er damit wenig effizient eingesetzt; faktisch hat er sie vermindert (*Performanz* als Resultat 1). Zugleich ist er aus Schaden klüger geworden, hat gelernt, wo er andere Prioritäten setzen und bei Objekten hinschauen muss. Vielleicht kann er sich damit trösten, dass seine *Performanz* der Entwicklung seiner Kompetenz eher dienlich war (Resultat 2).

Warum man dergleichen überhaupt im Ressourcendiskurs ansprechen muss, ist merkwürdig genug. Schließlich ist man es in diesem überwiegend ökonomischen Diskurs gewohnt, in dieser Unterscheidung zu denken, soweit es um finanzielle Vermögenswerte geht. Heißt doch die Differenz zwischen Ressource und Gebrauch hier „Rendite“ oder „Rente“. Aber es war bislang eben unüblich, diese Denkweise jenseits aller Metaphorik konkret auf immaterielle Ressourcen zu übertragen und etwa zu fragen, welche „Bilanz“ eine Personaleinsatzstrategie hat bezogen auf das „commitment“ der Mitarbeiter (Sozialkapital). Oder welche Folgen die Objektivierung von Erfahrungswissen durch Wissensmanagement für die Bereitschaft der Beschäftigten hat, künftig Wissen zu teilen (Humankapitalbilanz).

Ob ein Unternehmen seine Ressourcen effizient einsetzt, und ob es effektiv ist bei der Generierung von Ressourcen, das messen auch potenzialorientierte Ansätze meist nur *indirekt*, über das Konzept der monetären Renten bzw. der *sustained supra-normal profits*. Dieser Maßstab ist zwar für die Existenz von Unternehmen im Kapitalismus von unbestrittener Bedeutung. Doch er ist erstens ein sehr hoch aggregierter Maßstab, der dem Unternehmen wie dem Forscher wenig Aufschluss darüber gibt, worauf sein *competitive advantage im Besonderen* beruht. Oder besser: beruhte, denn es handelt sich zweitens nur um einen Maßstab *ex post*, der wenig über die Passung („fit“) der Unternehmung gegenüber künftigen Anforderungen aussagt. Drittens sagt er ohnehin nur etwas über die Performance *gewinnorientierter* Organisationen, die den kleineren Teil gesellschaftlicher Organisationen ausmachen. Warum sollten Ressourcentheorien darauf verzichten, auch für sie Erklärungen und Empfehlungen anzubieten. Die Institutionenökonomik als regelorientierte Perspektive beispielsweise macht diese Einschränkung nicht.

Mit Methoden wie der Balanced Scorecard oder der Wissensbilanz wird nunmehr im strategischen Controlling versucht, *intangible assets messbar(er) zu machen*, um sie bewusster zu managen (vgl. als Überblicke Neely 2002; Becker 2003; Hinterhuber, Matzler 2005; Moldaschl 2006). Wir schlagen ein Vorgehen in vier Schritten vor, welche den Blick zugleich auf das ganze Spektrum betrieblich genutzter immaterieller Ressourcen erweitern.

- (1) Im ersten Schritt werden Ressourcen oder „capabilities“ *direkt* gemessen bzw. bewertet, wie Vertreter der CBV und der KBV das beim Wissen und bei capabilities versuchen.
- (2) Im zweiten Schritt werden Nutzungsweisen der Ressourcen erfasst,
- (3) um im dritten Schritt wiederum die Veränderungen einzelner Ressourcen zu bilanzieren. Das Ergebnis kann dabei drei Werte annehmen: die im Handeln gebrauchten Ressourcen werden entweder *erhalten* (reproduziert, regeneriert), *erweitert* (generiert) oder *vernutzt*. Damit lässt sich die interne Nachhaltigkeit betrieblicher Strategien für einzelne Ressourcenarten beurteilen, nicht nur anhand aggregierter Gewinne und *ex post*.

(4) Im letzten Schritt wird dann noch eine *Ebenenbetrachtung* eingeführt, um die positiven und negativen *Externalitäten* einzelwirtschaftlichen Handelns zu erfassen (externe Nachhaltigkeit). Das kann man auf der Ebene von Abteilung und Betrieb oder von Betrieb und Unternehmung machen, oder auch bezogen auf ein Unternehmen und eine oder mehrere überbetriebliche Ebenen der Bilanzierung (z.B. Netzwerk, Kommune, Region, Nation). Empirische Anwendungen dieser Vorgehensweise wird ein demnächst vorliegender Band dokumentieren.

## 2.3 Regeln und Ressourcen

Mit der letzten Unterscheidung will ich nun überleiten zum Vorschlag, organisationale „Veränderungsfähigkeit“ ohne Rekurs auf Fähigkeits-, Kompetenz- oder Vermögensbegriffe zu fassen (Abschnitt 3). Die Unterscheidung von Regeln und Ressourcen als Grundbegriffen für soziale (auch organisationale) ‚Struktur‘ hat Anthony Giddens (1988) in seinem Entwurf einer Sozialtheorie stark gemacht. Als zwei Modi von ‚Struktur‘ bilden sie dort wiederum die Grundlage für die Analyse von Strukturation, also der Bezugnahme von Akteuren auf diese Strukturen, in deren Verlauf sie sie verfestigen oder verändern. Ich finde diese Unterscheidung auch deshalb nützlich, weil man mit ihr unterschiedliche Aufmerksamkeitsgrade von Theorien für den einen oder anderen Strukturmodus ausmachen kann. Die Ressourcenansätze richten offenkundig ihre ganze Aufmerksamkeit auf Ressourcen (die bei Giddens leider *ill defined* sind, wie Angelsachsen sagen würden; die Regeln auch).<sup>17</sup> In anderen Theorien kommen Ressourcen praktisch nicht vor, etwa in der Marktprozesstheorie oder der Systemtheorie. Den ökonomischen und den soziologischen Neoinstitutionalismus könnte man – bei aller Divergenz – beide als typische „Regeltheorien“ charakterisieren.<sup>18</sup> Die Unterscheidung hilft also als ein Heurismus, beim Interesse für das Eine nicht die Existenz und Relevanz des Anderen aus dem Blick zu verlieren.

Institutionalistische Ansätze in den verschiedenen Sozialwissenschaften heben auf *regelhafte* Vergegenständlichungen und Strukturierungen von Handeln ab. *Institutionen* sind danach vom Handeln abgelöste, mehr oder weniger stabilisierte Ordnungssysteme von Deutungen, Handlungen und Beziehungen, handlungsgenerierende Regelsysteme bzw. *generative Grammatiken* der Praxis. Der *soziologische Institutionenbegriff* umfasst auf der Makroebene gesamtgesellschaftliche Handlungs-, Beziehungs- und Deutungsmuster, die über Internalisierung und externe Sanktionen verankert sind. Der *ökonomische Institutionenbegriff* definiert Institution ebenfalls als Regelsysteme, z.B. Sanktionsmechanismen. Richter und Furubotn (1996, S. 6 f.) beziehen neben formalen auch informelle Regeln ein und definieren damit den Anspruch der ganz neuen Institutionenökonomik (GNIÖ, wenn man so will).

Die Institutionen- und die Ressourcenperspektive sind aus dieser klassifikatorischen Sicht *komplementär*. Das heißt freilich nicht, dass die ihnen zugerechneten Theorien im

Sinne von Kuhn (1967) jeweils paradigmatisch *kommensurabel* wären. Einige AutorInnen versuchen beispielsweise, die Schwächen auch jener ressourcenorientierten Ansätze, die nicht hauptsächlich im neoklassischen Denken wurzeln wie die Structural School, durch Hinzunahme der Institutionenökonomik zu heilen (z.B. Altiparmak 2001; Foss/Foss 2004). Das scheint mir ebenso inkommensurabel wie eine „Mischung“ des kulturalistischen Erklärungsprogramms im soziologischen Neoinstitutionalismus mit der rationalistischen Variante der RBV. Doch die Annahme der Inkommensurabilität von Paradigmen und die Forderung nach kommensurabler Theoriebildung (ähnlich Gersch et al. 2005, S. 14 ff.) teilen viele nicht.

Nun zeigt sich allerdings bei der Anwendung dieser Begrifflichkeit in vorliegenden wie auch in unseren eigenen empirischen Studien ein großes Problem. Die Unterscheidung von Regeln und Ressourcen ist nur in Giddens Buch unproblematisch. Im konkreten Fall dagegen lässt sich wiederum *nicht kontextunabhängig* bestimmen, was Regel und was Ressource ist. Das liegt daran, dass jede Regel bzw. jede Institutionalisierung von Praktiken und Deutungen Ressourcencharakter haben oder bekommen kann. So ist diese Doppeldeutigkeit meist im Spiel, wenn vom *Organisationskapital* die Rede ist (z.B. Sadowski 1991), von *Institutionellem Kapital* (Esser 2000, S. 233) oder eben von absorptive capacity und dynamic capabilities. Wir erinnern uns. Bei Autoren wie Teece et al. (1997) sind die schwer imitierbaren Ressourcen Routinen, tief eingewurzelte Arrangements von Wissen und Können.

Das muss theoretische Konsequenzen haben. Im Grunde kann man das, was wir auf empirischem Wege einsahen, bereits aus der Strukturierungstheorie folgern: Wenn „Dualität von Struktur“ (Giddens 1988, S. 77 ff.) grundsätzlich die Ermöglichung und Beschränkung von Handeln meint, so gilt das für Regeln und Ressourcen gleichermaßen. Die neoklassische Ökonomik, die in Regeln primär Restriktionen für Entscheidungen sieht, und die evolutorischen Ressourcentheorien, denen sich der Restriktionscharakter (‘core rigidities’) ihres Organisationskapitals so leicht entzieht, akzentuieren jeweils nur eine Seite.<sup>19</sup> Bei Hayek (1939) erscheint beides als weitgehend identisch. Er bezeichnet explizite Regeln und Traditionen (Institutionen) als „soziale Werkzeuge“ („rules as tools“, Hayek 1939, S. 10), deren Ressourcencharakter im Wesentlichen darauf beruht, dass in ihnen Wissen gespeichert ist bzw. in einem Prozess kultureller Evolution gespeichert wird (vgl. dazu bes. Vanberg 1994 und Kappelhoff 2002). Ich sehe darin dieselbe „Unschärferelation“ wie im Falle der Inhalts- und der Prozesstheorien in der Psychologie (Abschnitt 1). Was ist die Lösung? Nun, wenn sie beim Ressourcenbegriff relational war, so ist sie in dieser Frage *prozedural*. Man muss

(a) den Weg angeben, auf dem man dazu kommt, eine Gegebenheit der Praxis als Regel oder als Ressource zu klassifizieren, und

(b) angeben, bezogen auf welchen *Praxiskontext* und welche *Betrachterperspektive* sich diese Gegebenheit vorrangig als Option oder als Restriktion darstellt.

Ein *Beispiel*: Den Zusammenhalt einer Arbeitsgruppe kann man als Ressource betrachten und deren Bestandsgröße etwa als „group cohesion“ oder als „social support“ messen. Man kann ihn aber auch als *Norm* bestimmen, in unserem Beispiel als die einer wechselseitigen Verpflichtung, füreinander einzuspringen. Die *Normgeltung* ließe sich wiederum in der Ressourcenperspektive als ein soziales oder organisationales Kapital bestimmen (Grad des ‚commitments‘ bzw. der inneren Verpflichtung der Gruppen- oder Organisationsmitglieder gegenüber dieser Norm); oder aber aus der Regelperspektive als ein Maß für die Effizienz der Sanktionsregeln im Falle der Normverletzung. Wenn wir uns im ersten Schritt entschieden und dies begründet haben, ist im zweiten zu analysieren, in welchem Kontext und für welchen Akteur die Gegebenheit (‚Regel‘ oder ‚Ressource‘) in welchem Maß ermöglichenden und beschränkenden Charakter entfaltet. Um im Beispiel zu bleiben: Ein Management wird Gruppenkohäsion als nutzbares Potenzial ansehen, solange es die Gruppe nicht prioritär in den Dienst ihrer eigenen Interessen stellt; etwa weil sie die Erfahrung macht, die Nutzung dieses Potenzials durch das Management habe für sie überwiegend nachteilige Folgen.<sup>20</sup> Was für die Gruppe noch immer Potenzial ist (‚Ressource‘), präsentiert sich dem Management nun als Restriktion. Das ist das Dumme an lebendigen Ressourcen: sie lassen sich durch interessierte Nutzer nicht einfach ausgraben, lagern und herumschieben wie Erze.

### 3 Institutionelle Reflexivität – eine Alternative zur Ressourcenperspektive

Die Alternative zum Versuch, Probleme der *ressourcenorientierten* Modellierung von „Innovationsfähigkeit“ immanent zu lösen, besteht darin, auf Kompetenzbegriffe ganz zu verzichten. In diesem Fall sucht man Erklärungen für unterschiedliche Anpassungsleistungen von Organisationen in ihren strukturellen Regelungen bzw. institutionellen Arrangements. Ausgehend von der bereits formulierten Annahme, es handle sich hier um zwei nützliche und trotz gewisser Überschneidungen komplementäre Sichtweisen, möchte ich mich nun der zweiten, „*regelorientierten*“ zuwenden.

Die analytische Konzeption, die ich vorstellen werde, kommt ohne Rekurs auf Fähigkeitsbegriffe aus. Sie setzt an am *Basisdilemma* der Organisation, an jenem inneren Widerspruch, den sie verkörpert: Sie soll Handeln zweckprogrammieren, indem es *geregelt* wird. Dennoch soll sie sich veränderten Bedingungen anpassen können. Sie soll die Funktion des Ganzen von der Subjektivität einzelner Mitglieder unabhängig machen, indem Verfahrensweisen objektiviert und damit vorhersagbar werden. Dennoch soll sie auf Ungeplantes reagieren und „lernen“, kreativ und innovativ sein können. Weick und Westley (1996, S. 440) beschreiben das als Paradoxie des Organisati-

onslernens: „Organization and learning are essentially antithetical ... to learn is to disorganize and increase variety. To organize is to forget and to reduce variety.“ Doch weil es sich um ein konstitutives Dilemma handelt, wird es bei weitem nicht nur in Theorien organisationalen Lernens und in der Change-Literatur behandelt, sondern in praktisch allen sozialwissenschaftlichen Disziplinen (vgl. Ortmann 2003b).

Anstöße, die Bearbeitung dieses Dauerproblems über ein Konzept Institutionelle Reflexivität zu erfassen, gab neben der Auseinandersetzung mit Theorien der Modernisierung, des Organisationslernens und der Selbstorganisation vor allem das rational nicht zureichend erklärbare Ausmaß organisationaler „Hysterese“, wie es uns in empirischen Begleit- und Beratungsprojekten begegnete. Hier waren es *keineswegs nur besonders erfolgreiche* Praktiken, die sich in unreflektierten Routinen sedimentierten, wie Ressourcentheoretiker meinen (z.B. Leonard-Barton 1992). Manche Regel war nicht einfach nur inadäquat geworden, sondern schien es seit jeher gewesen: Abschottungen der Kommunikation zwischen Werkern und Ingenieuren, die Organisation des Vorschlagswesens, und vieles mehr. Ferner beobachteten wir „regelmäßig“, dass Organisationen enorme finanzielle und zeitliche Ressourcen in die Planung und Implementierung von Change-Projekten stecken, während sie kaum Interesse und Bereitschaft aufbringen, deren Ergebnisse ernsthaft zu evaluieren. Wenn aber die Reflexion über Prämissen und Folgen von Strategie systematisch so begrenzt ist, dann sind auch die Möglichkeiten institutionellen Lernens vorsichtig einzuschätzen.

Auf den verbleibenden Seiten möchte ich nun nicht den Versuch machen, Erklärungen für diese Phänomene anzubieten bzw. die vorliegenden Theorien zu referieren, sondern ein „technisches“ Problem behandeln: Wie können wir den Grad der Hysterese bzw. der Veränderungsbereitschaft empirisch messen und normativ bewerten? Da uns weder die metaphorischen Fähigkeitskonzepte noch die vorrangig auf Unternehmens- oder Innovationskultur zielenden Operationalisierungen von „Veränderungsvermögen“ befriedigen, richten wir unsere Aufmerksamkeit ganz auf die mehr oder weniger beobachtbare Infrastruktur von Organisationen aus. *Wie*, so die Leitfrage, mit welchen Verfahren halten sich Organisationen für Revisionen offen? Mit welchen Metaregeln machen sie ein „Lock-in“ unwahrscheinlich(er)?

### 3.1 Institutionalisation von Reflexivität als Kern der Modernisierung

Nach allgegenwärtiger Modernisierungsrhetorik werden alle sozialen Arrangements, alle organisationalen Strukturen „flüssig“ und disponibel, begründungspflichtig und revidierbar. Sie werden *reflexiv* im Sinne der Theorie reflexiver Modernisierung (vgl. z.B. Beck/Bonß 2001). Auch die Managementliteratur ist voll davon, wenngleich mit anderen Begründungen. Wie sehr aber Regeln und Deutungen in der Praxis regel-

mäßig gegen „falsifizierende“ Einflüsse und Erkenntnisse aufrechterhalten, hartnäckig verteidigt oder geradezu immunisiert werden, hat exemplarisch die Analyse wissenschaftlicher Praxis ergeben, die doch Hort der Kritik und Innovation sein sollte (Fleck, Kuhn, Lakatos u.a.). „Einer der wichtigsten blinden Flecken der Managementtheorie liegt in der Unterschätzung jener Mechanismen, mit denen sich ein Unternehmen davor bewahren kann, die eigenen Probleme zu lösen“, schrieb Dirk Baecker (1996, S. 71) als Vertreter einer regelorientierten Perspektive, der Systemtheorie. Übrigens durchaus nicht ganz im Sinne Luhmanns, dem zufolge Organisationen auch von ihrer – sagen wir: *Ignoranzfähigkeit* leben. Sie dient – wie alles in der Systemtheorie – der Komplexitätsreduktion. Doch wie gesagt, um diesen und viele weitere Versuche, blinde Flecken, Latenz und Trägheit zu erklären, mit ebenso vielen Begriffen (*inertia*, vgl. Zucker 1977; Rumelt 1995; *theories-in-use*, Argyris/Schön 1978 etc.), soll es hier nicht gehen. Wir sind auf der Suche nach einer operationalisierbaren Beschreibungsdimension.

*Reflexivität* bietet sich als Kategorie an, da sich mit ihr beides treffend thematisieren lässt: die permanente Re-Vision aller Praktiken, und deren Schranken. Während sie mit Akzent auf der ersten Bedeutung mittlerweile die gesamte sozialwissenschaftliche Organisations- und Managementforschung durchsetzt, wurde sie in der Sozial- und Modernisierungstheorie gerade durch ihre Kehrseitigkeit zu einem Schlüsselbegriff. Hier steht sie zum einen für das „Überhandnehmen der *Nebenfolgen*“ (so bei Ulrich Beck, z.B. 1996; Beck/Bonß 2001),<sup>21</sup> das heißt für den wuchernden Überhang unbeabsichtigter Effekte vernunftgesteuerter Wirklichkeitsintervention. Diese aufklärungsskeptische, systemische Lesart lenkt den Blick auf die *Selbstbezüglichkeit* (Rekursivität) sozialer Praktiken, welche die von ihnen ausgehenden Rückwirkungen auf sich selbst nicht unbedingt kognitiv einholen. Reflexivität als *bewusste Kontrolle* und erweiterte Verarbeitung von Handlungsfolgen ist hingegen eine akteurszentrierte Bedeutung, die besonders Anthony Giddens (1995) dem Begriff zuweist. Er betont die Verdrängung von Traditionen durch Wissen, insbesondere das wissenschaftlich generierte. Dessen Diffusion zwingt den „wissensfähigen“ („knowledgeable“) Akteur, Entscheidungen stets „wissensbasiert“ und in Antizipation der Entscheidungen anderer zu treffen. Dies wiederum erfordere eine kontinuierliche Beobachtung eigener Strategien hinsichtlich ihrer Prämissen und Folgen, ein „reflexive monitoring“ nach dem Prinzip des „methodischen Zweifels“ (Giddens 1993, S. 437). Hier hat Reflexivität praktisch das Erbe des Rationalitätsbegriffs angetreten und lässt gescheiterte Versprechen der Aufklärung wieder aufleben. In einer an Elias erinnernden Argumentationsfigur, wonach vor allem die Kontingenz des modernen Lebens mit ihrer unaufhaltsam wachsenden Zahl der Handlungsoptionen individuellen und kollektiven Akteuren (von der Organisation bis hin zur „ganzen Moderne“) permanente „Begründungspflicht“ auferlege, treffen sich die Vertreter beider Semantiken wieder; und im Argument, die Moderne modernisiere nunmehr *sich selbst*. Doch in diesem gemeinsamen Begriff *reflexiver* Modernisierung schlagen letztlich die verschiedenen Lesarten wieder durch. Stellt sie für Giddens ‚nur‘ eine „Radikalisierung“ der Prinzipien bisheriger Modernisierung

dar (rationale Planung, Wissensgenerierung durch Messung, Begründungspflicht etc.), so besteht sie für Beck im Bruch mit ihnen (daher die Rede von der „zweiten Moderne“).

Weil Reflexivität als Kategorie umgekehrt proportional zu ihrer Beliebtheit an Kontur verliert, und sie zu definieren ohnehin die wenigsten ihrer Nutzer für nötig halten, betone ich diese Differenzen: Reflexivität als Rekursivität oder als Reflexion, systemische versus akteurszentrierte Sicht, Steuerungspessimismus versus gemäßigter Voluntarismus, Akzent auf Nichtwissen versus Wissen. Will man den Begriff für Organisationsstudien systematischer entfalten, wird er heuristisch nur reich über die Unterscheidung beider Bedeutungen und ihre Integration in einem Bezugsrahmen, der das Spannungsverhältnis thematisiert.

Ausgehend von dieser Unterscheidung wird auch die *Institutionalisierung von Reflexivität* auf zwei Weisen interpretiert. (1) In der ersten (die ich hier vereinfachend der Position Becks zuschreibe) ist es ein emergenter Prozess, in dem sich der Grad der Kopplung sozialer Systeme und Aktivitäten verstärkt. Dass wir – um ein aktuelles Beispiel zu nehmen – nicht nur unsere Geflügelhaltung industrialisierten, sondern mit der weltweiten Vernetzung der Verkehrssysteme auch lokale Nebenfolgen globalisieren (hier das Infektionsrisiko), ist so eine rekursive Schleife. Aus organisationstheoretischer Sicht hat besonders Charles Perrow (1984) das Verhältnis von Leistungssteigerung und Risiken durch „enge Kopplung“ herausgearbeitet. (2) In der zweiten liegt die *Institutionalisierung* eher im wörtlichen Sinne der gezielten Schaffung von Institutionen, welche Entscheidungen beobachten und evaluieren, professionalisieren und kritisieren. Diese Perspektive, für die meist Giddens (z.B. 1993, 1995) zitiert wird, hat zuvor im Wesentlichen Claus Offe formuliert, u.a. in seinem Buch zur Zukunft der Arbeitsgesellschaft (1984, S. 310 ff.). Dort führt er den Wandel zur „Dienstleistungsgesellschaft“ auf den wachsenden „Bedarf an Koordination, Steuerung und Krisenbewältigung“ zurück. Diese Funktionen würden auf spezialisierte Expertensysteme (Professionen, Normierungs- und Kontrollinstanzen etc.) übertragen, die an allen Stellen der Gesellschaft neu entstehen.

Die ungeheure Proliferation formaler Mess- und Bewertungsverfahren in und zwischen Unternehmen sowie allen anderen Organisationen der Gesellschaft, die Michael Power (1994) in seinem Buch *Audit-Explosion* beschrieb, kann im ersten wie im zweiten Sinne als eine Explosion institutioneller Reflexivität verstanden werden. Im ersten Sinne würde man darin einen „Reflex“ auf das Überhandnehmen der Nebenfolgen sehen, weshalb jeder Akteur den anderen auf die externen Effekte seines Handelns hin beobachtet (beispielsweise via CSR-Indices).<sup>22</sup> Das schafft zwar nicht das Perpetuum einer Dienstleistungsgesellschaft, in der jeder jedem die Pizza bringt, aber eine, in der tendenziell jeder jeden verfahrensförmig beobachtet und numerisch bewertet. Im zweiten Sinn entlasten sich die Akteure von wachsender Komplexität und Wissensintensität, indem sie die Generierung und Verwaltung des Wissens sowie die Beobachtung und Revision seiner Anwendung an eigens geschaffene Institutionen abtreten.

Powers Arbeiten sind dabei vor allem als Warnung zu lesen, sich allein der zweiten Deutung zu verschreiben und im Wuchern der Controllingsysteme v.a. Versuche der Selbstaufklärung von Praxis zu sehen. Wie die Professionsforschung oder die Organisationstheorie aus Foucault'scher Perspektive weist auch er auf die immanente Tendenz dieser Praktiken hin, sich gegenüber ihrem Sinn zu verselbstständigen oder als Herrschaftsinstrumente zu dienen. Das ist der Schlüssel zum Verständnis von Latenz, Hysterese und Veränderungsresistenz.

Gleich, ob man nun mit Giddens Strukturierungstheorie, Hayeks Theorie der spontanen Entstehung von Ordnung, Becks Modernisierungs- und Luhmanns Systemtheorie davon ausgeht, dass Selbstreferenzialität als Basis der Autonomie und Leistungsfähigkeit sozialer Subsysteme zunehme; und dass damit die Institutionalisierung von Reflexivität Schlüsselprozess der Modernisierung auch in der Wirtschaft wird. Es stellt sich in jedem Fall die Frage, wie sich daraus eine analytische Konzeption für Organisationsstudien gewinnen lässt. Ein Maßstab, um den Grad der Modernisierung oder der „Modernisierungsfähigkeit“ von Organisationen und Unternehmen im Besonderen zu beurteilen. Das Konzept der *Institutionellen Reflexivität* macht hierzu ein Angebot. Insbesondere soll es die einander widersprechenden Momente von Reflexivität – Selbstreferenzialität und Selbstaufklärung – thematisieren und operational fassen können. Mit der Großschreibung beziehe ich mich dabei auf die *analytische Konzeption*, mit der Kleinschreibung auf institutionelle Reflexivität als soziales bzw. organisationales *Phänomen*.

## 3.2 Analyse institutioneller Reflexivität

Institutionelle Reflexivität als *analytische Konzeption* anzuwenden bedeutet, Managementkonzepte und Organisationsmethoden danach zu beurteilen, inwieweit sie der Möglichkeit nach die Aufnahmebereitschaft für Erkenntnisse fördern, die zur *Revision* bzw. *Innovation* bisheriger Sichtweisen und Praktiken beitragen.<sup>23</sup> Organisationale Regelsysteme oder Praktiken, die das tun, lassen sich somit als *reflexive Institutionen* bzw. *institutionalisierte Reflexivität* charakterisieren. Wie lässt sich nun deren Ausmaß in Organisationen bestimmen? Das skizziere ich in drei Schritten: der Definition von Funktionsweisen (Abschnitt 3.2.1), der Bewertung ihrer Ausprägung (Abschnitt 3.2.2) sowie deren Kontextualisierung und normative Bewertung (Abschnitt 3.2.3).

### 3.2.1 Funktionsweisen institutioneller Reflexivität

Die ersten folgenden fünf Kriterien operationalisieren die oben als Merkmale von Reflexivität eingeführten Modi der Selbstbeobachtung und Folgeevaluierung. Die Herleitung dieser Kriterien, die auch Anregungen aus Selbstorganisationstheorien (z.B. v.

Foerster 1984) und der Systemtheorie aufgreift (vgl. zu den Komplementaritäten bes. Kappelhoff 2002), überspringe ich hier. Die hier formulierten Kriterien erfüllen nur deskriptive Zwecke. Sie helfen festzustellen, inwieweit in einer Organisation überhaupt Institutionen (Regeln, Methoden, Verfahren) *vorhanden* sind, welche die Wahrscheinlichkeit der Revision bzw. Innovation bestehender Sichtweisen und Praktiken steigern können. Ob und ggf. wie sie das tun, soll erst im nächsten Schritt beurteilt werden. Ich umreiße sie kurz und nenne jeweils beispielhaft einige typische Verfahren der Unternehmenspraxis (s. Tab. 1).

Tab. 1: Funktionsweisen institutioneller Reflexivität

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

(1) *Institutionalisierung von Selbstbeobachtung und Selbstkritik*. Welche Verfahren verhindern, dass bestimmte Routinen, Regeln, Themen oder Funktionen a priori von Kritik ausgenommen werden? Sofern in klassischen Modellen der Unternehmensführung überhaupt Institutionen des reflexive monitoring thematisiert werden, so die Leitungsgremien. Sie haben die strategische Ausrichtung zu entwerfen und zu überprüfen.<sup>24</sup> In den letzten Jahrzehnten wurden aber speziell in größeren Unternehmen

immer mehr Instanzen und Verfahren geschaffen, die alle anderen regelmäßiger Prüfung unterwerfen. Ganze Berufsstände wie *Wirtschaftsprüfer* etablierten sich. Zu Abteilungen wie *Organisationsentwicklung* und *Inhouse Consulting* kamen u.a. solche für *Social Affairs* und *Umweltcontrolling*. Ferner werden „klassische“ *Controllingabteilungen* zunehmend in das strategische Monitoring eingebunden, etwa wenn mit Instrumenten wie *Balanced Scorecard* oder Wissensbilanzen strategisch relevante „intangible assets“ erfasst und neu gemanaged werden sollen. Die in den 1990ern eingeführten Methoden des *Qualitätsmanagements* (TQM, Kontinuierliche Verbesserungsprozess etc., z.B. Imai 1992) stimulieren – im Prinzip – ebenso die alltägliche Falsifikationsbereitschaft wie das „360°-Feedback“ (z.B. Neuberger 2000). Und *Benchmarking* nutzen Unternehmen, um sich in ihren Leistungen und Praktiken mit Wettbewerbern definitiv zu „messen“; oder um dort, wo kein Wettbewerb besteht, einen solchen zu initiieren oder zu imitieren.

(2) *Systematischer Rückgriff auf Fremdbeobachtung*. Hier wird gefragt nach Beobachtungen zweiter Ordnung, also nach Beobachtungen von Beobachtungen, die eine reflexive Schleife mehr institutionalisieren. Kirsch et al. (1998) schlagen mit Bezug auf Luhmann vor, dies *Responsiveness* zu nennen (Umweltoffenheit und -sensibilität, um nicht „Resonanzfähigkeit“ zu sagen). Sie bezeichnen damit die kommunikativen Verbindungen „nach außen“ und die Bereitschaft, Signale aus der Akteursumgebung aufzunehmen. Die Wahrscheinlichkeit, dass deren Impulse innovativ verarbeitet werden, wird gleichwohl stark vom Ausmaß der institutionalisierten Selbstkritik abhängen. *Unternehmensberatung* ist ein Import von Fremdreferenz, der sich als übliche Praxis, als Institution, in Europa erst in den 1970er Jahren etablierte. Wie reflexiv diese Beratung freilich ist, ist – zumal schwierig – wieder im nächsten Schritt zu beurteilen. Ferner gehören dazu etwa die *Auswertung von Kundenreklamationen*, die *Kooperation mit Kritikern*, *Runde Tische*, *wechselseitige Hospitationen*, der Einsatz von *boundary spanners* bzw. „Grenzgängern“ u.Ä. (z.B. Endres/Wehner 1995; Duschek et al. 2001; Loose 2001). Solche Verfahren auf der interorganisationalen Ebene bilden für Sydow und Windeler (2004) die Instrumente eines „reflexiven Netzwerkmanagements“.

(3) *Kommunikativer Bezug auf Fremdreferenz*. Dieses Kriterium erhebt, wie Organisationen mit den Ergebnissen der Beobachtung zweiter Ordnung umgehen. Eine Form der Auseinandersetzung mit Fremdbildern, die auf die Deutungsmuster Anderer Bezug nimmt, hatte Luhmann (1984) als fremdreferenzielle „Formen von Selbstdarstellung“ bezeichnet. Also: Kommunikation über Kommunikation in der „Umwelt“, gerichtet als Kommunikation über Kommunikation „nach außen“. Hier kommen zum einen *Berichtspraktiken* in den Blick, die antizipierte oder erfahrene Fremdwahrnehmungen zum Ausgangspunkt der organisationalen Selbstdarstellung nehmen, also nicht einfach Werbung als intentionale Produktion eines Image. Zum anderen ist es die *Accountability*, also die mehr oder weniger obligatorische, „von außen“ geforderte *Rechenschaftslegung* eines Unternehmens (in Abgrenzung zur internen Rechnungslegung, dem Accounting). Nur die behördlich geforderten Dokumentationen (z.B. über Schadstoffemissionen) sind im engeren Sinne erzwungen: *rechtsförmig institutio-*

*nalisierte Reflexivität.* Unternehmen können sich darüber hinaus aber auch in unterschiedlicher Weise und Intensität mit externen Legitimationsansprüchen auseinandersetzen, etwa mittels „reflexiver“ *Reportingpraktiken* (z.B. Umweltreports, Corporate Social Reporting, s.u.).

(4) *Offene Evaluierung von Handlungsfolgen (Sensitivität).* Wenn das erste und zweite Kriterium die Schaffung von Rückkopplungskanälen erheben, dann focussiert das vierte auf die Schaffung der Inhalte (im Sinne Kirschs ein zweites Element von Responsiveness). Es geht um alle Arten der *Evaluierung* von Aktivitäten für andere interne Akteure und die „Umwelt“, soweit das die Be(ob)achtung von Nebenfolgen einschließt und sich nicht allein auf die (zweckrationale) Messung der Abweichungen von festgelegten Zielkriterien einschießt. Tatsächlich finden neben Gewinn, Pro-Kopf-Umsatz oder Wachstum immer mehr „weiche Faktoren“ Eingang in die Maßnahmenevaluierung, wie Kundenbindung und -zufriedenheit, Reputation oder Innovationsfähigkeit. Erhebungsverfahren wie z.B. *Kundenbefragungen* können in dieser Funktion eingesetzt werden (müssen aber nicht, s.u.).

(5) *Akzentuierung von Nichtwissen und der Entwurf alternativer Zukünfte.* Während die ersten vier Kriterien letztlich Regeln der Wissensschaffung und -prüfung zum Gegenstand haben, leitet das fünfte dazu an, den „geregelten“ Umgang mit Nichtwissen in Organisationen zu beobachten. Setzt man den Maßstab so tief an wie Giddens, für den schon die Erstellung von Statistiken und einer alternativlosen Planung das Kriterium der Reflexivität erfüllt, würde man die Anwendung etwa von *Szenariotechniken* zumindest für reflexiver halten. Weitere Verfahren, die dergleichen institutionalisieren, also auf Dauer stellen und von den Dispositionen einzelner Personen lösen, sind unter anderem systematische *Aufgaben-, Funktions-, Abteilungs- und Betriebswechsel* oder *parallele Entwicklerteams*, für die japanische Unternehmen gerühmt werden (vgl. z.B. Nonaka/Takeuchi 1995). Die Spanne der Verfahren zur Erzeugung alternativer Zukünfte reicht von den *Kreativitätstechniken* (etwa Rollenspiele wie die Sechs-Hüte-Methode de Bonos 1989) bis hin zu Think Tanks, wie sie sich große Technologieunternehmen (IBM, Xerox, DaimlerChrysler etc.) leisten.

### 3.2.2 Qualitative Bewertung institutioneller Reflexivität

Das Vorhandensein solcher Institutionen lässt sich relativ leicht ermitteln, etwa in standardisierten Befragungen. Doch es ist erstens klar, dass man die exemplarisch genannten nicht allein oder vorrangig als Maßnahmen zur Steigerung institutioneller Reflexivität betrachten kann. Es ist ein Aspekt, eine ihrer möglichen Funktionen. Der Einsatz von Beratern mag der Vermehrung der Optionen dienen, oder auch nur der Affirmation, der externen Beglaubigung getroffener Entscheidungen. Strategisches *Controlling* kann alles sein, von der Verkörperung des Steuerbarkeitsglaubens bis hin zur zentralen Reflexivitätsinstanz in Unternehmen.<sup>25</sup> Ein Kontinuierlicher Verbesse-

rungsprozess dient vorrangig dem Abstellen von Fehlern und der kleinschrittigen Prozessoptimierung; der institutionalisierte Aufruf, alle Verbesserungsmöglichkeiten auf den Tisch zu legen, eröffnet aber auch die Möglichkeit, grundlegendere Regeln in Frage zu stellen. Im Prinzip zumindest, denn ob ein Unternehmen zulässt, dass auch Organisationsformen, Kompetenzzuschnitte und Führungspraktiken Gegenstand der Verbesserungsvorschläge sein dürfen (oder es sogar dazu auffordert), ist die nun zu behandelnde Frage. Die obige Frage, *wie* institutionalisieren Organisationen Reflexivität, ist nun also zu ergänzen durch die Frage: *wie sehr?* (vgl. Tab. 2).

Tab. 2: *Bewertungskriterien für den Grad institutioneller Reflexivität*

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

(a) Die *Zahl der Kanäle für Rückkopplungen* sowie der *Grad der Kopplung*. Holt sich ein Unternehmen beispielsweise in Fragen organisationaler Innovation Rat in der Regel allein von einem Berater, oder ist es mindestens um eine „zweite Meinung“ bemüht? Und wenn es etwa Kunden- oder Mitarbeiterbefragungen durchführt: Inwieweit werden diese überhaupt entscheidungsrelevant? Sehen die Verfahren nur vor, wie oft eine solche Befragung erfolgen soll (empirisch eher der Normalfall, z.B. Kalkowski 2002), oder auch, wie die Ergebnisse in den Entscheidungsprozess rückgekoppelt und verbindlich gemacht werden?

(b) Reichweite bzw. *sachlicher und zeitlicher Horizont* beobachteter Fernwirkungen. Welche Akteure und Systeme werden hinsichtlich welcher Folgen in welchen Räumen und Zeiträumen ins Monitoring einbezogen? Unternehmen, die ihre Strategien etwa am Leitbild des Shareholder Value ausrichten, erlegen sich damit a priori geringere Anforderungen auf, was die Zahl der systematisch zu beobachtenden Handlungsfolgen bzw. der zu berücksichtigenden Interessen angeht.

(c) Möglichkeit der *Kriterien- und Zielrevision*: Inwieweit sind diese in den Selbstbewertungen prinzipiell vorgesehen und zulässig? Welche Maßstäbe und Ziele stehen überhaupt zur Prüfung und welche werden tabuisiert? Man denke nur an Evaluierungen im Hochschulsektor. Oder nochmals am Beispiel Beratung: Wählen Entscheider in Organisationen stets möglichst „kommensurable“, also ihren Prämissen nahe Berater, wird die Wahrscheinlichkeit der Zielrevision in Reorganisationsprojekten geringer sein; ebenso, wenn sie es vorziehen, sich von Expertenberatern „versichern“ statt von systemischen oder anderen Prozessberatern „irritieren“ zu lassen.

(d) *Grad der Anwendung bzw. Aussetzung reflexiver Regeln*. Weil die Evaluierung und Kritik organisationaler Routinen nicht nur eine epistemische Seite hat, sondern auch die Machtverhältnisse berührt, hat die Analyse von Aussetzungen der Reflexivität notwendigerweise auch den Betrieb als Herrschaftssystem zum Gegenstand.

„Employees are supposed to reflect critically on the operational procedures of the corporation, but only its surface ... learning that threatens the existence of the organization, such as liberated workers finding ecological and communicatively nurturing ways to achieve their purposes that begin with dismantling the organization, are not possible from the organization's perspective“ (Fenwick 1997, S. 149).

Benchmarking etwa würde Giddens generell als reflexiv bewerten, weil es Unternehmen vergleichende Informationen über sich selbst verschafft. Will man Ersteres gelten lassen, so bleibt der Grad seiner Reflexivität zu bewerten. Werden Benchmarking-Objekte und Kriterien autokratisch festgelegt oder diskursiv erarbeitet? Vergleicht man nur einzelne Kennziffern oder Zusammenhänge? Und vor allem: Werden die Praktiken der Benchmark-Setter (wie üblich) als „best practice“ interpretiert oder als Lerngelegenheiten für Möglichkeiten der Neuabstimmung der eigenen Organisation oder Organisationseinheit?

(e) *Selbstanwendung*: Beobachtungsverfahren und Bewertungssysteme, die bestehende Institutionen prüfen, sind selbst zu prüfen – das verlangt das Prinzip des „methodischen Zweifels“. Und zwar umso systematischer, je mehr sich in Organisationen eine eigene „Schicht“ solcher Verfahren etabliert. Inwieweit wird also das jeweilige Beobachtungs- oder Prüfverfahren auf sich selbst angewandt? Wird es selbst als Gegenstand der Prüfung und möglicher Revision konzipiert? Wird beispielsweise ein KVP-System nur „zweckrational“ implementiert, um vorhandene Rationalisierungspotenziale aufzudecken, um es dann versanden zu lassen, wenn die Erträge sinken (wie wir beobachteten, z.B. Moldaschl 1997). Oder wird die Einführung solcher Verfahren mit

Regelungen verbunden, wie und wann die Erfahrungen damit evaluiert und verhandelt werden? Das unterscheidet einfache von reflexiver Evaluierung.

### 3.2.3 Kontextualisierung institutioneller Reflexivität

Die beiden ersten Schritte liefern Informationen zum Was und Wieviel institutioneller Reflexivität, aber nicht zur Frage, wie viel sinnvoll bzw. *kontextangemessen* ist. Warum sollte man die Organisation der Müllabfuhr vorrangig danach bewerten, welchen Raum sie organisationalen Innovationen eröffnet? Und welchen Sinn hätte es für Handwerksbetriebe, sich mittels Balanced Scorecard einen Überblick über das Verhältnis zwischen Stimmungslage der Belegschaft und ökonomischen Kennziffern zu verschaffen. Mit der Dynamik des Feldes, in dem sich eine Organisation bewegt, wächst die Anforderung, ihre Arrangements zu prüfen, und mit ihrer Größe wächst die Notwendigkeit, Reflexivität verfahrensförmig einzurichten.<sup>26</sup> Mit unserem ersten Schritt, der Feststellung des Vorhandenseins reflexiver Verfahren, würde man ohne Berücksichtigung des Kontexts lediglich die Neigung zu Formalismen erheben. Das heißt nicht, dass im Beispiel die Stimmungslage der Beschäftigten eines Handwerksbetriebs weniger wichtig oder dem Eigner immer bekannt sei; es bedeutet zu fragen, wie die reflexive Funktion jeweils erfüllt wird, und welche funktionalen Äquivalente es gibt.

Ferner bieten die obigen Kriterien keine *normative* Bewertung von einem zu definierenden Akteursstandpunkt aus. Man kann zwar, wie es die Managementwissenschaft in der Regel tut, von einem organisationalen Gesamtinteresse ausgehen, doch man muss sich letztlich irgendwann der organisationalen Realität zuwenden. So wenig Sozialkapital per se gut ist (es wird im Unternehmenskontext meist als nutzbare Bindung an die Organisation bzw. als Commitment gegenüber ihren Zielen verstanden, nicht als Bindemittel von Kollektiven mit Partialinteressen), so wenig ist Reflexivität per se gut. Das 360°-Feedback (z.B. Neuberger 2000) beispielsweise kann man von einem imaginären Gesamtinteresse aus als reflexive Schließung eines zuvor einseitigen Bewertungsvorgangs (Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte) begrüßen; ebenso von einem humanistischen Standpunkt als erweiterte Mitarbeiterpartizipation, oder politisch als ein Moment von Demokratisierung (und somit als Beitrag zu sozialer „Evolutionsfähigkeit“). Man kann und muss es aber auch, wie das Neuberger quasi exemplarisch für andere hier angesprochene Verfahren tut, als *Herrschaftstechnik* verstehen und seine Anwendung als solche analysieren. Und zwar in ihrem Wirken *und Scheitern*. Unter anderem erschließen sich – quasi aus Foucault'scher Perspektive – die Machteffekte umfassender wechselseitiger Durchleuchtung der Personen und Gruppen, oder die Selbstzwangeffekte der Selbstbewertung. Ferner wird der Blick gelenkt auf die Momente der Wissensentlockung und -enteignung, wie sie insbesondere auch den KVP- und TQM-Verfahren innewohnen. Im Scheitern der Verfahren schließlich

wird deutlich, dass man die Herrschaftsfunktion der Instrumente nicht einseitig rationalistisch verstehen darf. Denn der Leitspruch euphorischer Vertreter immaterieller Ressourcenbilanzierung, „miss es oder vergiss es“, wird ad absurdum geführt, wenn 80 % der Führungskräfte als ‚gut‘ eingestuft werden (vgl. Neuberger 2000, S. 59). Oder wenn Führungskräfte im Deal mit ihren Untergebenen „milde Urteile“ tauschen. Die Institution funktioniert dann zwar aus mikropolitischen Gründen nicht als Herrschaftsinstrument zur Leistungssteigerung, immerhin aber noch als Instrument symbolischer Politik, welches Sozialintegration durch ‚Partizipation‘ verheißt. Bei Power (1997, S. 14) heißt das „Rituals of Verification“, bei Luhmann (1969/1983) „Legitimation durch Verfahren“.<sup>27</sup>

Das bringt uns zu einem dritten Desiderat, nämlich der *Erklärung von Grenzen* der Reflexivität. Diese Frage hatte ich hier im Interesse der Darstellung von Operationalisierungsmöglichkeiten nicht behandelt, und will an dieser Stelle nur an sie erinnern, soweit es um kontextuelle und nicht prinzipielle Grenzen geht. Eine der verschiedenen Theorien der Regelevolution, die Erklärungsangebote machen, ist neben dem eben angedeuteten mikropolitischen Ansatz der soziologische Neoinstitutionalismus. So können die „Legitimationsfassaden“ von Meyer und Rowan (1977) als Abschottungen gegen Reflexivität interpretiert werden, die – indem sie organisationale Entscheidungsprozesse nach außen und innen absichern und wechselseitige Verhaltenserwartungen stabilisieren – in diesem Ansatz doch noch als „funktional“ erklärbar werden. Auch in diesem Ansatz wäre eine Analyse institutioneller Reflexivität bzw. ihrer Aussetzung ohne *Situierung* nichts wert.

Die in Tabelle 3 zusammengefassten Kriterien kontextbezogener Bewertung haben stärker noch als die obigen heuristischen Charakter. Sie sollen den Analytiker, der „Innovationsfähigkeit“ in Begriffen institutioneller Reflexivität beschreibt und bewertet, dazu anregen, auf diese Kontexte zu achten und der Versuchung zu widerstehen, einem falschen Leitbild der „Reflexivitätsmaximierung“ zu verfallen. Sie operational weiter herunterzubrechen ist zwar möglich (Betriebsgrößenklassen, Turbulenzgrade der Märkte etc.), aber sinnvoll eher in Fallstudien zu leisten.

Tab. 3: *Prüfkriterien der Kontextangemessenheit institutioneller Reflexivität*

<i>Kontextbezug</i>	<i>Operationalisierung</i>
<i>Funktionalität von Reflexivität</i>	Wie relevant ist die Revision aller/bestimmter Regeln und Prämissen für ein Unternehmen in einem bestimmten Umfeld?
<i>Form bzw. Verfahrensförmigkeit</i>	Welche Praktiken übernehmen in kleineren Unternehmen die Funktion formalisierter Verfahren institutioneller Reflexivität?
<i>Akteursgruppenbezug bzw. Stakeholder-Bilanzierung</i>	Welche Folgen hat die Anwendung reflexiver Verfahren für verschiedene Akteursgruppen? In wessen Interesse wird sie angewandt bzw. ausgesetzt?

## 4 Fazit

Was kann man nun mit der analytischen Konzeption *Institutionelle Reflexivität* anfangen? Man kann damit *erstens* institutionelle Voraussetzungen der Veränderbarkeit von Unternehmensstrukturen und -kulturen anders konzeptualisieren als in Ansätzen, die das über Fähigkeiten chiffrieren – ganz gleich, ob als Aufnahme-, Innovations-, Veränderungs- oder Zukunftsfähigkeit. *Zweitens* lassen sich damit empirische Analysen der – um diese andere Art der Begriffe zu variieren – Revisionsbereitschaft, Innovationsneigung, Suchraumerweiterung, Umweltoffenheit oder Sensitivität von Organisationen durchführen. Eine nahe liegende „Standardanwendung“ wäre beispielsweise die empirische Untersuchung des Zusammenhangs von Institutioneller Reflexivität und Innovationsperformanz. Eine *dritte* Möglichkeit ist die konzeptionelle Analyse angebotener Management-Tools im Hinblick auf die Zweckrationalität oder Reflexivität, zu der sie ihre Anwender anleiten (oder verführen). Werden etwa die aktuell offenbar so attraktiven Instrumente der Wissensbilanzierung oder des Bildungscontrolling primär als „Messinstrumente“ entwickelt und dargeboten, oder als Reflexionsverfahren, deren Einführung und Anwendung insbesondere der kritischen Betrachtung eigener Praktiken der Wissensteilung und Weiterbildung dienen soll? Auf dieser Basis lassen sich Auswahl- und ggf. Kombinationsempfehlungen erarbeiten. *Viertens* kann man es im Beratungskontext anwenden, u.a. bei der Auswahl und Anwendung von Management-Instrumenten. *Fünftens* schließlich kann man es konzeptionell und empirisch kombinieren mit ressourcenorientierten Ansätzen.<sup>28</sup> Letzteres freilich nur, soweit diese ihre Kompetenzbegriffe überhaupt operational fassen.

Ressourcen- und institutionenorientierte Erklärungsversuche des Innovationsgeschehens stärker aufeinander zu beziehen, ist eine ebenso notwendige wie vielversprechende Aufgabe. Die im zweiten Teil des Beitrags angesprochene „Unschärferelation“ zwischen der Beschreibung organisationaler Arrangements als Regeln oder als Ressourcen (Fähigkeiten, Capacities etc.) ist einer der Gründe hierfür. Ein so komplexes Phänomen wie „Innovationsfähigkeit“ wird man mit keiner der Perspektiven allein ausreichend beschreiben und erklären können. Ferner wird man weder *kontextunabhängige* Vermögen noch ebensolche Regeln finden, die organisationales Handeln in der (oder gar gegen die) Zukunft absichern. Das Kontextargument gilt folglich auch für modernisierungstheoretische oder marktlogische Argumentationen, welche die Maximierung von „Veränderungsfähigkeit“ oder institutioneller Reflexivität zur historischen Notwendigkeit erklären. Letztlich verkaufen Unternehmen, bei aller Beschleunigung von Technologieentwicklung und Wissensproduktion, kein Veränderungsvermögen (außer vielleicht einige Berater), sondern diese oder jene Produkte und Dienstleistungen. Das Je-Desto-Denken gehört ins Reich der Erfolgsfaktorenforschung, aber nicht in die Organisations- und Unternehmenstheorie. Die These einer *prinzipiellen* Überlegenheit möglichst dynamischer capabilities, möglichst umfassender Reflexivität, lässt sich nicht begründen. Es bleibt paradox, Meta-Regeln gegen das

Einrasten von Regeln zu errichten, und Denkweisen gegen die Blindheit von Denkweisen. Komplexeres Wissen impliziert mehr Irrtumsquellen, „more information generally leads to more uncertainty“ (Michael 1996); und mehr institutionelle Regelprüfung schafft mehr Gelegenheiten zur Legitimation durch Verfahren sowie zur Verselbständigung einer Reflexionsbürokratie. Nicht zuletzt sind alle Verfahren systematischer Nutzenbewertung mit Aufwand, also *Kosten* verbunden. Das setzt auch ökonomisch Grenzen.

Es ist daher Aufgabe einer Konzeption Institutioneller Reflexivität, (a) sowohl die Notwendigkeit als auch (b) die Grenzen der Notwendigkeit organisationaler Selbstbeobachtung und Selbstbefragung in verschiedenen Kontexten zu begründen. Ferner hat es (c) Annahmen zu entwickeln, unter welchen Bedingungen die „Besonderung“ reflexiver Funktionen, also ihre funktionale Abspaltung von den alltäglichen Praxisvollzügen, als sinnvoll, gefährlich oder ambivalent zu beurteilen ist. Und schließlich hat sie (d) Beobachtungskriterien bereitzustellen, mittels derer sich der Grad und die Qualität reflexiven Handelns sowie seine Angemessenheit gegenüber den zu rekonstruierenden Anforderungen empirisch beurteilen lassen (Kriterien zur Beobachtung von Selbstbeobachtung). Letzteres habe ich hier sträflich in den Vordergrund gestellt.

## Anmerkungen

- 1 Für Kritik und Anregungen zu diesem Text danke ich den anonymen Gutachtern sowie Peter Conrad als Mitherausgeber dieses Bandes.
- 2 „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, S. 1231 f.).
- 3 Allein zum Begriff „Innovationsfähigkeit“ (den besonders Witte 1973 bekannt machte) wirft Google 95.200 Fundstellen aus.
- 4 Hatten Henderson und Clark (1990) damit im Rahmen ihrer Unterscheidung von incremental, radical und architectural innovation noch als eine Fähigkeit zur Kombination technologischer Komponenten bezeichnet, also als Fähigkeit zur Systeminnovation, überdehnt man den Begriff heute zur Fähigkeit der Kombination von Fähigkeiten (z.B. Stoll/Schäffer 2005).
- 5 Mach so weiter, aber scheiter' immer besser, textete Wolf Biermann in einem Song. Vermutlich bezog er sich damit auf Samuel Beckett: „Try again. Fail again. Fail better.“
- 6 Bereits 1975 haben Bruggemann et al. eine häufige und kontraintuitive Beobachtung erklärt, wonach Arbeitszufriedenheit bei Personen mit schlechten Arbeitsbedingungen und geringen Aufstiegsmöglichkeiten besonders ausgeprägt ist. Ihr Erklärungsmodell umfasst fünf verschiedene Typen von Arbeitszufriedenheit, von denen die „konstruktive Arbeitsunzufriedenheit“ für einen Arbeitgeber der attraktivste Typus sein müsste. Die betreffenden Personen leiden nicht nur an schlechten Organisationslösungen, sondern haben auch eine ausgeprägte

Motivation, an Verbesserungen mitzuarbeiten. Solche Erkenntnisse haben in der Platitude vieler heutiger Mess- und Bewertungskonzepte (auch in der Balanced Scorecard) keinen Platz.

- 7 Nach ihm u.a. von Kurt Lewin, einem jener großen deutschen Psychologen, deren Vertreibung durch die Nazis heute noch Auswirkungen auf den Zustand des Faches Psychologie hat. Es liegt, so schrieb er 1930/1931, „in einer ganzen Reihe anderer grundlegender Begriffe, etwa dem 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, ohne dass es je gelungen ist, sie wirklich durch eine andere Begriffsbildung zu ersetzen.“ Eine neuere Kritik reifizierenden Denkens in der Psychologie findet sich bei Neuweg (1999, S. 94 ff.).
- 8 Hacker spricht von „operativen Abbildsystemen“ (1998, S. 186 ff.), Oesterreich vom „Netz erinnerbaren Handelns“ (1994), Volpert (2003) von „flexiblen Schemata“.
- 9 Zu deren Darstellung und theoretischen Neubegründung vgl. Freiling (2004); Gersch et al. (2005).
- 10 Das freilich ist noch keine verbreitete Sichtweise: Die mechanisch positive Attribution von Kompetenzen als „Erfolgsfaktoren“ (vgl. Moldaschl/Fischer 2004, S. 128) dominiert, nach folgendem Muster: „Competence resides in the tacit capability of the firm that results from a process of continued and collective learning, and is embodied in the firm’s localised skills and organisational routines“ (Cantwell 1992, zit.n. Wilkens et al. 2004). „Heterogeneous knowledge bases and capabilities among firms are the main determinants of sustained competitive advantage and superior corporate performance“ (Eisenhardt/Santos 2002, S. 139).
- 11 Noch kurioser: „Metaskills“, also Fertigkeiten für alles (Klein et al. 1991; vgl. dazu Schreyögg/Kliesch 2003). All das läuft stets auf „Selbstorganisationsfähigkeit“ oder „Selbstorganisationsdisposition“ hinaus (z.B. Scharnhorst/Ebeling 2005). Der alte Begriff dafür auf personaler Ebene ist *Schlüsselqualifikationen* (zu dessen Kritik vgl. Geissler/Orthey 1993, 1998; Lehmkuhl 1994). Vielleicht ist aber auch etwas wie Sennetts „flexibler Mensch“ gemeint, wie bei Lamping/Wolf (2005) die „Lifestyle-Management“ ernsthaft zur Metakompetenz erklären. Andere bieten an: Organisationslernen (z.B. Rühli 1992), Psycho-soziale Kompetenz und Wissensmanagement (z.B. Reinmann-Rothmeier/Mandl 1997), „Konfigurationsmanagement“ (Henselek 2000), oder Wissen zweiter Ordnung bzw. Wissen über Wissen (Degele 1999).
- 12 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 meinetwegen Fähigkeit) zur „Selbstschärfung“ als Wesensmerkmal einer nicht zu eng geschnittenen *beruflichen* Kompetenz. Ohne berufliche Kompetenz wären aus seiner Sicht die ganzen „Schlüsselqualifikationen“ wertlos.
- 13 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 öffentlicher und industrieller FuE-Ausgaben, vgl. jew. aktuell unter <http://epp.eurostat.cec.eu.int/>

- 14 Eine etwas andere Entwicklungsgeschichte dieser Ansätze zeichnen Foss/Foss (2004) sowie Gersch et al. (2005). Sie beklagen auch deren „terminologisches und konzeptionelles Wirrwarr“ (ebd., S. 12).
- 15 „Collective knowledge is probably unlike that of individual knowledge. It is likely to be embedded in the organization's institutionalized collective practices and thus deals with the interaction between the individuals practice rather than with what they can report explicitly“ (Spender 1994, S. 359).
- 16 Noam Chomskys generative Transformationsgrammatik (1980) beschreibt das generelle Vermögen von Menschen, aus einem begrenzten Satz grammatischer Regeln beliebig viele sinnvolle Sätze zu bilden, wovon im Sprechakt (Performanz) immer nur ein wenig sichtbar wird.
- 17 Als *Ressourcen* bestimmt Giddens im Sinne seines elementaren und „produktiven Machtbegriffs“ alle Mittel, die Akteure zur Veränderung von Wirklichkeit mobilisieren können; er unterscheidet Macht über materiell-zeitliche Gegebenheiten bzw. „allokative“ Ressourcen, und „autoritative“ Ressourcen (1988, S. 86 f.); letztere „beziehen sich auf Typen des Vermögens zur Umgestaltung, die Herrschaft über Personen oder Akteure generieren“, wie er in einer späteren Schrift ergänzt. Unter *Regeln* versteht er „generalisierbare Verfahren in der Praxis“, „gleichbedeutend mit Brauch oder Routine“ (1988, S. 71), im alltäglichen Handeln ausgebildete „Spielregeln“ der Interaktion.
- 18 Zusammen mit einer weiteren Dimension, etwa Individualismus/Kollektivismus, käme man damit zu einem anderen Ordnungsschema von Organisationstheorien als Burrell und Morgan (1979).
- 19 Auch andere immaterielle Kapitalsorten binden jene, die über sie verfügen. Der Habitus als ein nach Bourdieu kulturelles Kapital der Person beschränkt ebenso die Art der möglichen Interaktionen wie das Soziale Kapital etwa einer Vertrauensbeziehung. Beide Seiten können nur unter Hinnahme eines Totalverlusts von „Vertrauenkapital“ opportunistisch handeln; Vertrauen wächst stetig, verfällt aber ‚katastrophal‘. Und beim physischen Kapital? Es bezahlt der Fette seine Chance, Nahrungskrisen zu überstehen, mit Masseträgheit.
- 20 Wofür die verschiedenen damit befassten Wissenschaften dann unterschiedliche (wertgeladene) Begriffe haben; wo Soziologen eher von „Gruppenolidarität“ sprechen, greifen Psychologen gerne auf „Kontraproduktives Verhalten“ zurück, und Ökonomen auf „Opportunismus“ oder „shirking“.
- 21 „Nicht Wissen, sondern Nicht-Wissen ist das ‚Medium‘ reflexiver Modernisierung. Es ist genau dieser Gesichtspunkt der Verteilung, Verteidigung und (wissenschaftlichen) Erzeugung von Nicht-Wissen, der den Fragehorizont für nichtlineare Theorien (reflexiver Modernisierung) eröffnet. Wir leben im Zeitalter der Nebenfolgen“ (Beck 1996, S. 6).
- 22 Corporate Social Responsibility; sowohl NGOs als auch Regierungsorganisationsn und Zeitschriften kreieren ständig neue Indices und Rankings für CSR, Corporate Governance, zur ökologischen Bewertung von Unternehmensstrategien bzw. -verhalten, etc.
- 23 *Absorptive capacity* meint demgegenüber mehr und weniger: mehr, weil es auch und vor allem um neues technologisches oder Marktwissen geht; weniger, weil die Revisionsfrage nicht systematisch gestellt wird.
- 24 Dass in Deutschland der selbst als reflexive Instanz gegenüber dem Vorstand vorgesehene Aufsichtsrat oft für die Nichterfüllung dieser Funktion kritisiert wird, wird unter dem Stich-

- wort „Deutschland AG“ diskutiert, gehört aber für uns thematisch zum nächsten Analyse-schritt.
- 25 Besonders einige Vertreter des Behavioral Accounting gehen in diese Richtung und definieren es als „process of ensuring that what ought to be done is done and of detecting if it is not done“ (Bonini et al. 1964: X; zit. n. Schwarz 2002, S. 44). Diese Formulierung ist freilich zu einseitig auf die Prüfung der Zieleinhaltung ausgerichtet, statt gleichermaßen Nebenfolgen und unerkannte Handlungsbedingungen sowie deren Verarbeitung in Zielrevisionen zu thematisieren.
  - 26 Die Einsicht ist trivial, muss aber doch angewandt werden; so bereits Chris Argyris (1992, S. 9) zum Organisationslernen: „Single-loop learning is appropriate for the routine, repetitive issue – it helps get the everyday job done. Double-loop learning is more relevant for the complex, non-programmable issues – it assures that there will be another day in the future of the organization.“
  - 27 Er fasst das natürlich sehr viel allgemeiner: Der „Sinn rechtlich geregelter Verfahren“ besteht „in der Legitimierung der Macht“ und nicht darin, „wahre Erkenntnis und wahre Gerechtigkeit“ (ebd., S. 19 f.) zu erzeugen. Regeln oder Handlungsweisen, über deren Begründung oder sachliche Richtigkeit Zweifel oder Zwist bestehen, können durch Verfahrensförmigkeit beglaubigt, d.h. mit Wahrheitsanspruch versehen werden; alle anderen Begründungsformen werden demgegenüber in ihrem Gültigkeitsanspruch degradiert.
  - 28 In den drei zuletzt genannten Funktion arbeiten wir mit der Konzeption in einem laufenden Projekt, welches sowohl beraterische Interventionsmethoden als auch den betrieblichen Umgang mit „Managementtools“ untersucht; vgl. <http://www.nachhaltige-modernisierung.de>

## Literaturverzeichnis

- Altiparmak, S.C. (2001): Institutionelle Unternehmenstheorie und unvollständige Faktormärkte. Wiesbaden.
- Argyris, C. (1992): On organizational learning. Oxford.
- Argyris, C./Schön, D.A. (1978): Organizational learning. A theory of action perspective. Reading, Mass.
- Arnold, R./Schüßler, I. (1998): Wandel der Lernkulturen. Ideen und Bausteine für ein lebendiges Lernen. Darmstadt.
- Baecker, D. (1996): Wenn es im System rauscht. In: GDI-Impuls 1, S. 65-74.
- Barney, J.B. (1986): Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. In: Management Science 32 (10), S. 1231-1241.
- Beck, U. (1996): Das Zeitalter der Nebenfolgen und die Politisierung der Moderne. In: Beck, U./Giddens, A./Lash, S. (Hrsg.): Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse. Frankfurt a.M., S. 19-112.
- Beck, U./Bonß, W. (Hrsg.)(2001): Die Modernisierung der Moderne. Frankfurt a.M.

- Becker, A. (2003): Controlling als reflexive Steuerung von Organisationen. Stuttgart.
- Bonini, C.P./Jaedicke, R.K./Wagner, H.M. (Hrsg.)(1964): Management controls – New directions in basic research. New York.
- Bruggemann, A./Großkurth, P./Ulich, E. (1975): Arbeitszufriedenheit. Bern.
- Burrell, G./Morgan, G. (1979): Sociological paradigms and organizational analysis. London.
- Cohen, W.M./Levinthal, D.A. (1990): Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. In: Administrative Science Quarterly 35, S. 128-153.
- De Bono, E. (1989): Das Sechsfarben-Denken. Ein neues Trainingsmodell. Düsseldorf.
- Degele, N. (1999): Die Bedeutung des Design-Wissens für die Strukturierung von Vermittlungswissen. In: Schulz, W.K. (Hrsg.): Aspekte und Probleme der didaktischen Wissensstrukturierung. Frankfurt a.M., S. 171-183.
- Dierickx, I./Cool, K. (1989): Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. In: Management Science 35 (12), S. 1504-1511.
- Duschek, S./Ortmann, G./Sydow, J. (2001): Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken. In: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Strukturierung. Wiesbaden, S. 421-448.
- Eisenhardt, K.M./Santos, F.M. (2002): Knowledge-based view: A new theory of strategy? In: Pettigrew, A./Thomas, H./Whittington, R. (Hrsg.): Handbook of strategy and management. London, S. 139-164.
- Endres, E./Wehner, W. (1995): Störungen zwischenbetrieblicher Kooperation. In: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 5. New York und Berlin, S. 1-45.
- Engeström, Y. (2005): Developmental work research. Berlin.
- Esser, H. (2000): Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 4: Opportunitäten und Restriktionen. Frankfurt a.M. und New York.
- Fenwick, T. (1997): Questioning the learning organization concept. In: Scott, S.M./Spencer, B./Thomas, A. (Hrsg.): Learning for life. Toronto, Ont., S. 140-152.
- Foerster, H. v. (1984). Principles of self-organization in a socio-managerial context. In: Ulrich, H./Probst, G.J.B. (Hrsg.): Self-organization and management of social systems. New York, S. 2-25.
- Foss, N.J./Knudsen, T. (2003): The resource-based tangle: In search of sustainable foundations. In: Managerial and Decision Economics 24, S. 291-307.

- Foss, K./Foss, N.J. (2004): The next step in the evolution of the RBV: Integration with transaction cost economics. In: Moldaschl, M. (Hrsg.): Beyond the resource based view. In: Management Revue 15 (1), S. 107-121.
- Freiling, J. (2004): A competence-based theory of the firm. In: Moldaschl, M. (Hrsg.): Beyond the resource based view. Management Revue 15 (1), S. 27-52.
- Fried, A. (2005): Was erklärt die Resource-based View of the Firm? In: Moldaschl, M. (Hrsg.): Immaterielle Ressourcen. München und Mering, S. 143-176.
- Geißler, K.A./Orthey, F.M. (1993): Schlüsselqualifikationen: Paradoxe Konjunktur eines Suchbegriffs der Modernisierung. In: Grundlagen der Weiterbildung 4 (3), S. 154-156.
- Geißler, K.A./Orthey, F.M. (1998): Der große Zwang zur kleinen Freiheit. Berufliche Bildung im Modernisierungsprozeß. Stuttgart.
- Gersch, M./Freiling, J./Goetze, C. (2005): Grundlagen einer Competence-based Theory of the Firm. In: Arbeitsberichte 100. Institut Für Unternehmensführung Universität Bochum.
- Giddens, A. (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Frankfurt a.M. und New York.
- Giddens, A. (1993): Tradition in der post-traditionalen Gesellschaft. In: Soziale Welt 44 (4), S. 445-485.
- Giddens, A. (1995): Konsequenzen der Moderne. Frankfurt a.M. [Consequences of Modernity, 1990].
- Grant, R.M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. In: California Management Review 33 (3), S. 114-135.
- Grant, R.M. (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm. In: Strategic Management Journal 17, S. 109-122.
- Hacker, W. (1998): Allgemeine Arbeitspsychologie. Bern etc.
- Hayek, F.A. (1939): Freedom and the economic System. Chicago.
- Henderson, R./Clark, K.B. (1990): Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technology and the failure of established firms. In: Administrative Science Quarterly 35, S. 9-30.
- Henselek, H. (2000): Konfigurationseigenschaft als strategische Ressource – Konfigurationsmanagement als Metakompetenz. In: Hammann, P./Freiling, J. (Hrsg.): Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements. Wiesbaden, S. 465-489.
- Hinterhuber, H.H./Matzler, K. (Hrsg.)(2005): Bewertung und Management von Intangible Assets. Berlin und Bielefeld.

- Imai, M. (1992): Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb. Landsberg.
- Kalkowski, P. (2002): Neue Steuerungsinstrumente – Überwindung der Bürokratie oder Bürokratie im neuen Gewand? In: *Arbeit* 11 (2), S. 129-142.
- Kappelhoff, P. (2002): Zur Evolution von Regelsystemen. In: Maurer, A./Schmid, M. (Hrsg.): *Neuer Institutionalismus*. Frankfurt a.M., S. 57-86.
- Kappelhoff, P. (2006): Kompetenzentwicklung in Netzwerken: Die Sicht der Komplexitäts- und allgemeinen Evolutionstheorie. In: Windeler, A./Sydow, J. (Hrsg.): *Kompetenz*. Wiesbaden (im Druck).
- Kirsch, W./Brunner, K./Eckert, N./Guggemoss, W.-C./Weber, M. (1998): Evolutionäre Organisationstheorie I: Fortsetzung eines Projekts der Moderne mit anderen (post-modernen?) Mitteln. München (LMU, Ms.).
- Klein, J.A./Edge, G.M./Kass, T. (1991): Skill-based competition. In: *Journal of General Management* 16 (4), S. 1-15.
- Kuhn, T.S. (1967): *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*. Frankfurt a.M.
- Lamping, S./Wolf, S. (2005): *Lifestylemanagement in virtualisierten Arbeitskontexten*. Paper zur Tagung: Virtuelle Unternehmen und Lifestyle-Management. Universität Bochum.
- Lehmkühl, K. (1994): *Das Konzept der Schlüsselqualifikationen in der Berufspädagogik*. Alsbach.
- Leonard-Barton, D. (1992): Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. In: *Strategic Management Journal* 13, S. 111-125.
- Lewin, K. (1930/1931): Der Übergang von der aristotelischen zur galileischen Denkweise in Biologie und Psychologie. In: *Annalen der Philosophie*. Band IX. Heft 6. Leipzig, S. 438-455.
- Loose, A. (2001): Netzwerkberatung in Beratungsnetzwerken. In: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.): *Strategie und Strukturation*. Wiesbaden, S. 235-270.
- Luhmann, N. (1983): *Legitimation durch Verfahren*. Frankfurt a.M. [Orig. 1969].
- Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a.M.
- Meyer, J.W./Rowan, B. (1977): „Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony“. In: *American Journal of Sociology* 83 (2), S. 340-363.
- Michael, M. (1996): *Constructing identities*. London.

- Moldaschl, M. (1997): Zweckrationales und reflexives Handeln. Zwei Kulturen des Managementhandelns. In: Kadritzke, U. (Hrsg.): Unternehmenskulturen unter Druck. Berlin, S. 101-122.
- Moldaschl, M. (2005a): Sozialkapital als strategische Ressource? Auf den Holzwegen der Erfolgsfaktorenforschung. In: Hinterhuber, H.H./Matzler, K. (Hrsg.): Bewertung und Management von Intangible Assets. Berlin und Bielefeld, S. 581-605.
- Moldaschl, M. (2005b): Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit. Eine integrative potentialorientierte Perspektive. In: Moldaschl, M. (Hrsg.): Immaterielle Ressourcen. München und Mering, S. 19-46.
- Moldaschl, M. (Hrsg.)(2006): Messung und Bewertung immaterieller Ressourcen. München und Mering (im Druck).
- Moldaschl, M./Fischer, D. (2004): Beyond the management view: In: Moldaschl, M. (Hrsg.): Beyond the resource based view. Management Revue 15 (1), S. 122-151.
- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart.
- Neely, A. (Hrsg.)(2002): Business performance measurement. Cambridge.
- Nelson, R.R./Winter, S.G. (1982): An evolutionary theory of economic change. Cambridge, Mass.
- Neuberger, O. (2000): 360°-Feedback: Alle fragen? Alles Sehen? Alles Sagen? München und Mering.
- Neuweg, G. (1999): Könnerschaft und implizites Wissen. Münster etc.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): The knowledge creating company. Oxford.
- Oesterreich, R. (1994): Das Netz erinnerbaren Handelns. Ein Gedächtnismodell. Heidelberg.
- Offe, C. (Hrsg.)(1984): Arbeitsgesellschaft: Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven. Frankfurt a.M. und New York.
- Ortmann, G. (2003a): Organisation und Welterschließung. Wiesbaden.
- Ortmann, G. (2003b): Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung. Frankfurt a.M.
- Pascale, R.T. (1991): [Managen] auf Messers Schneide. Spannungen im Betrieb kreativ nutzen. Freiburg i.Br.
- Penrose, E.T. (1959): The theory of the growth of the firm. 2. Aufl. 1980. Oxford.
- Perrow, C. (1987): Normale Katastrophen. Die unvermeidbaren Risiken der Großtechnologie. Frankfurt a.M. und New York [Normal Accidents, 1984].

- Peters, T.J./Waterman, H. (1982): In the search of excellence: Lessons from America's best-run companies. New York.
- Pettigrew, A./Whipp, R. (1993): Strategic change capabilities. In: Lorange, P./Chakravarthy, B./Roos, J. (Hrsg.): Change, learning and co-operation. Oxford, S. 117-144.
- Power, M. (1994): The audit explosion. London.
- Power, M. (1997): The audit society. Rituals of verification. Oxford.
- Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation. In: Harvard Business Review 3, S. 79-91.
- Priem, R.L./ Butler, J.E. (2001): Is the resource-based „view“ a useful perspective for strategic management research? In: Academy of Management Review 26 (1), S. 22-40.
- Reinmann-Rothmeier, G./Mandl, H. (1997): Wissensmanagement in der Bildung. In: Höfling, S./Mandl, H. (Hrsg.): Lernen für die Zukunft – Lernen in der Zukunft. München, S. 56–66.
- Richter, R./Furubotn, E. (1996): Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung. Tübingen.
- Rühli, E. (1994): Der Resource-based View of Strategy. In: Gomez, P./Hahn, D./Müller-Stewens, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung. Wiesbaden, S. 31-57.
- Rumelt, R.P (1995): Inertia and transformation. In: Montgomery, C. (Hrsg.): Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis. Boston, MA., S. 101-132.
- Sadowski, D. (1991): Humankapital und Organisationskapital – Zwei Grundkategorien einer ökonomischen Theorie der Personalpolitik in Unternehmen. In: Ordelt, D./Rudolph, B./Büselmann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie. Stuttgart, S. 127-143.
- Scharnhorst, A./Ebeling, W. (2003): Dynamik der Evolution von Kompetenz als Suchprozess in komplexen Landschaften – ein neues Modell für die Rolle von Kompetenzen und Metakompetenz. Berlin.
- Schreyögg, G./Geiger, D. (2003): Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts?! In: Die Betriebswirtschaft 63 (1), S. 7-22.
- Schreyögg, G./Kliesch, M. (2003): Rahmenbedingungen für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz. QUEM-Materialien 48. Berlin.
- Schwarz, R. (2002): Controlling-Systeme. Wiesbaden.
- Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.

- Spender, J.-C. (1994): Organizational knowledge, collective practice and Penrose rents. In: *International Business Review* 3 (4), S. 353-368.
- Stoll, M./Schäffer, U. (2005): Preparing for environmental change – Strategies and determinants of external and internal fit. Paper zum 4. Symposium Strategisches Kompetenz-Management. 3.-4. Nov. 2005. Bremen.
- Sydow, J./Windeler, A. (2004): *Organisation der Content-Produktion*. Wiesbaden.
- Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. In: *Strategic Management Journal* 18 (7), S. 509-533.
- Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A. (2002): Dynamic capabilities and strategic management. In: Dosi, G./Nelson, R.R./Winter, S.G. (Hrsg.): *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford, S. 334-362.
- Tsoukas, H./Mylonopoulos, N. (Hrsg.)(2004): *Organizations as knowledge systems: Knowledge, learning and dynamic capabilities*. Palgrave.
- Vanberg, V. (1994): *Kulturelle Evolution und die Gestaltung von Regeln*. Tübingen.
- Venzin, M./Krogh, G.v./Roos, J. (1998): Future research into knowledge management. In: Krogh, G.v./Roos, J./Kleine, D. (Hrsg.): *Knowing in firms. Understanding, managing and measuring knowledge*. London, S. 26-66.
- Volpert, W. (2003): *Wie wir handeln – was wir können*. 3. Aufl. Sottrum.
- Weick, K./Westley, F. (1996): Organizational learning. Affirming an oxymoron. In: Clegg, S./Hardy, C./Nord, W. (Hrsg.): *Handbook of organization studies*. London, S. 440-458.
- Wilkens, U./Menzel, D./Pawlowsky, P. (2004): Inside the black-box: Analysing the generation of core competencies and dynamic capabilities by exploring collective minds. In: Moldaschl, M. (Hrsg.): *Beyond the resource based view*. In: *Management Revue* 15 (1), S. 8-26.
- Witte, E. (1973): Innovationsfähige Organisation. In: *Zeitschrift für Organisation* 42, S. 17-24.
- Zucker, L.G. (1977): The role of institutionalization in cultural persistence. In: *American Sociological Review* 42, S. 726-743.

Prof. Dr. Manfred F. Moldaschl  
Technische Universität Chemnitz  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Erfenschlager Straße  
D-09107 Chemnitz  
manfred.moldaschl@wirtschaft.tu-chemnitz.de