

Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
The Open Access Publication Server of the ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Moldaschl, Manfred

Working Paper

Das Elend des Kompetenzbegriffs: Kompetenzkonstrukte in der aktuellen Unternehmenstheorie

Lehrstuhlpapiere // Professur für Innovationsforschung und Nachhaltiges
Ressourcenmanagement, No. 3/2010

Provided in cooperation with:
Technische Universität Chemnitz

Suggested citation: Moldaschl, Manfred (2010) : Das Elend des Kompetenzbegriffs:
Kompetenzkonstrukte in der aktuellen Unternehmenstheorie, Lehrstuhlpapiere // Professur
für Innovationsforschung und Nachhaltiges Ressourcenmanagement, No. 3/2010, <http://hdl.handle.net/10419/55378>

Nutzungsbedingungen:

Die ZBW räumt Ihnen als Nutzerin/Nutzer das unentgeltliche, räumlich unbeschränkte und zeitlich auf die Dauer des Schutzrechts beschränkte einfache Recht ein, das ausgewählte Werk im Rahmen der unter

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>
nachzulesenden vollständigen Nutzungsbedingungen zu vervielfältigen, mit denen die Nutzerin/der Nutzer sich durch die erste Nutzung einverstanden erklärt.

Terms of use:

The ZBW grants you, the user, the non-exclusive right to use the selected work free of charge, territorially unrestricted and within the time limit of the term of the property rights according to the terms specified at

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>
By the first use of the selected work the user agrees and declares to comply with these terms of use.

No. 3/2010

Das Elend des Kompetenzbegriffs

Kompetenzkonstrukte in der aktuellen Unternehmenstheorie

Manfred Moldaschl

März 2010

Erschienen in: In: M. Stephan; W. Kerber; T. Kessler; M. Lingenfelder (Hg.): 25 Jahre
ressourcen- und kompetenzorientierte Forschung. Wiesbaden: Gabler 2010, S. 3-40.

Wenn einer, der mit Mühe kaum
gekrochen ist auf einen Baum
schon meint, daß er ein Vöglein wär
so irrt sich der.
Wilhelm Busch
(über Kompetenz und Identität)

Abstract. Definitionen und Operationalisierungen des Kompetenzkonstrukts sind bislang diffus oder tendieren ins Tautologische, verdoppeln Funktionen in Kompetenzbegriffen (Personalselektion = Selektionsvermögen; Personalführung = Führungskompetenz, etc.). Bisher findet man eher Konsens im Beklagen eines Mangels an nachvollziehbaren und operationalen oder überhaupt expliziten Definitionen von Unternehmenskompetenz; man findet eher Zustimmung zur Diagnose uneinheitlicher Bestimmungen als klare Übersichten über Kompetenzkonstrukte der einzelnen Forschergruppen. Mein Beitrag zeichnet daher *semantische Landkarten* des Kompetenzbegriffs, anhand derer sich die inhaltlichen Bestimmungen, theoretische Verortungen und die Operationalisierungen verschiedener Ansätze vergleichen lassen. Dem liegt die Annahme zugrunde, daß es einer Forschungsrichtung nicht schaden kann, sich gelegentlich mit ihrem Zentralbegriff zu befassen. Da das Ergebnis der auf dieser Basis vorgenommenen Analyse einiger Operationalisierungen als deprimierend empfunden werden könnte, schließt der Beitrag mit einer kurzen Skizze möglicher Alternativen.

1 Erfolg als Krisenindikator?

„Der Competence-based View auf dem Weg zum Schlüsselparadigma in der Managementforschung?“ So lautete das Motto der Tagung, der dieser Beitrag den Anlaß verdankt.¹ Aus der Sicht der Vertreter dieses Ansatzes mag das ermutigend sein. Andere könnten in dem Szenario eher eine Drohung sehen, oder eine Krisendiagnose. Ein Ansatz mit massiven theoretischen Schwächen schickt sich an, andere bislang dominierende Ansätze mit anderen Schwächen von Platz eins der Hitparade im Managementdiskurs abzulösen. Je nach theoretischer Präferenz oder persönlicher Affiliation wird der Leser fragen, wie er an diesem Siegeszug teilhaben - oder was er dagegen tun kann.

Kritiker der Competence-based View (CBV/DCV) könnten sich allerdings auch, dem Kuhn'schen Phasenmodell des Paradigmenwandels folgend (Kuhn 1967), zurücklehnen und beschließen, nichts zu tun, weil das Paradigma auf dem Weg zur Normalwissenschaft ohnehin seinen Zenith überschritten hat. Als mittlerweile mehr oder weniger herrschende Folklore wäre bei ihr zu erwarten, daß die Widersprüche zwischen ihren Erklärungen und den empirischen Beobachtungen zunehmend Löcher in den argumentativen Schutzwall ihrer Verteidiger schießen, bis es schließlich unter dem Druck der Evidenz (bzw. der sie vorbringenden

¹ Diesem Ansatz rechne ich hier auch Konzepte wie jenen der Absorptive Capacity und der Dynamic Capabilities zu, die manche als eigene view bezeichnen (DCV). Wer die Geschlechtsumwandlung des englischen Begriffs *view* vom Neutrum ins Maskulinum erfunden hat, ist mir unbekannt; ebenso, warum dem viele folgen. Gemäß der deutschen Übersetzung des Begriffs in *Sichtweise*, spätlateinisch *Perspektive*, werde ich das Femininum verwenden. Daß ich in der 1. Person schreibe, ist eine stilistische Entscheidung, die mit meiner erkenntnistheoretischen Position zu tun hat. Es ist zugleich ein Statement gegen den akademischen Habitus, sich als Forschersubjekt ungeniert hinter dem objektivistischen Passiv zu verstecken („es muß zum Schluß gekommen werden“), um „wissenschaftlicher“ zu wirken und weniger Angriffsfläche zu bieten.

Angreifer) zusammenbricht.² Nur, das dauert. Denn zum einen war die Familie der ressourcenorientierten „Views“ bislang empirisch nicht nur schwach auf der Brust. Sie verfügt zudem über einige Immunisierungsmechanismen, die sie bestens gegen Falsifizierung schützen. Dazu gehört etwa ihr notorischer Unwille, Kompetenz in prüfbarer Weise zu operationalisieren. Erst jüngst scheint sich das mit einer Welle von Dissertationen zu ändern (vgl. Abschnitt 4). Zum anderen werden die Angreifer wohl erst die nächste Generation von WissenschaftlerInnen bilden. Jene, die sich durch Abgrenzung vom Etablierten zu profilieren suchen, während die Verteidiger sich mit allerlei Zusatzerklärungen und *ceteris paribus* bis zum Ausscheiden aus dem Wissenschaftsbetrieb an das Paradigma klammern, das ihnen während ihrer „Laufzeit“ das akademische Ein- und Auskommen sicherte. Im Moment scheint es für die wissenschaftliche Nachfolgegeneration aber wohl attraktiv, sich einer noch im Aufschwung befindlichen Denkgewohnheit anzuschließen.

Auf der anderen Seite konzediere ich gern und mit Evidenz gegen Kuhn: schärfere Einwände gegen die CBV/DCV als meine (z.B. Moldaschl 2006, 2007a, 2009) habe ich noch keine gelesen - und werde dennoch zu Tagungen ihrer Vertreter eingeladen. Das ist souverän. Es spricht auch für die BWL als relativ pluralistische Disziplin, verglichen etwa mit der VWL. In einem früheren Beitrag (Moldaschl 2006) hatte ich argumentiert, man könne diese Überlegungen, die mangels Konsistenz und Stringenz noch keine Theorie darstellen (so auch Freiling et al. 2007), auf zwei Weisen sinnvoll weiterentwickeln. Zum einen, indem man sie *paradigmatisch verortet*, sie an ein ihr gemäßes Paradigma zurückbindet und danach ihre Annahmen systematisch auf Kommensurabilität mit diesem Paradigma prüft. Das würde auch die Neigung mancher AutorInnen begrenzen, dort, wo die Schwachstellen der CBV unübersehbar sind, eklektisch auf Interpretamente anderer Theorietraditionen und Paradigmen zurückzugreifen. Als das ihr naheliegendste Paradigma hatte ich dabei die Sozioökonomie bzw. den kulturhistorischen Ansatz innerhalb der Evolutorischen Ökonomik identifiziert. Der zweite Teil des Weges bestünde darin, nun überall dort, wo diese Schwächen offengelegt wurden, von den paradigmatischen Prämissen ausgehend prüfbare und kommensurable Annahmen zu formulieren, also systematisch Theorieentwicklung zu betreiben. Das schließt ein, inkommensurable Interpretamente zu entfernen und sie durch Annahmen zu ersetzen, die mit den paradigmatischen Prämissen vereinbar sind. Der größte Bedarf bestünde hier bei der Einführung eines *Akteurskonzepts* mit der Möglichkeit von Interessendivergenz und konkurrierenden Strategien. Natürlich gehören diese beiden Zugänge zusammen.

Im vorliegenden Beitrag arbeite ich aber nur an einer Ecke weiter: am *Begriff*. Für einen Ansatz, der den Kompetenzbegriff so zentral im Wappen führt, sollte hartnäckige Arbeit an seiner Bestimmung und Operationalisierung selbstverständlich sein. Daß das jedoch keineswegs der Fall ist, gab meinem Beitrag den Titel und das Ziel.³ Ich werde mich also nachfol-

² Das kann man durchaus analog sehen zu jener Denkfigur des Erfolgs als Risiko auf Unternehmensebene, die, u.a. vertreten von Leonard-Barton (1992) mittlerweile auch im Denkbetrieb der CBV angekommen ist.

³ Das ist seltsam, aber in der Wissenschaft auch nicht so ungewöhnlich. Es gab beispielsweise eine große Forschergruppe, die an einer Theorie reflexiver Modernisierung arbeitete und dem Begriff *Reflexivität* zentrale Bedeutung einräumte, an seiner Definition aber verblüffend wenig Interesse zeigte (vgl. Moldaschl 2005). Im Handbuch Arbeitssoziologie moniert einer der Heraus-

gend mit diesem Schlüsselbegriff auseinandersetzen, und zwar auf zwei Ebenen. Zum einen geht es um Kompetenzkonstrukte selbst, zum anderen aber um Denkstile im Umgang mit diesen und ihrer Divergenz. Diese beiden Betrachtungen – eine objektbezogene und eine diskursbezogene bzw. epistemische - laufen mehr oder weniger parallel.

2 Das Elend der Begriffe oder der Segen der Divergenz

Der Sammelbegriff *Strategisches Kompetenzmanagement*, den einige in diesem Band versammelten AutorInnen zunehmend als gemeinsame Plattform zu akzeptieren scheinen, ist passend und problematisch zugleich. Passend, weil der Begriff „Management“ erstens keine konsistente Theorie voraussetzt und das Diskursfeld somit für unterschiedliche Kompetenzkonstrukte offen hält. Zweitens, weil er die Zielstellung vieler Beitragender zutreffend benennt: Es geht um die Herstellung von Managementwissen, nicht primär um Erklärung. Problematisch ist er, soweit er damit einer alten Präferenz der Betriebswirtschaftslehre für normatives Managementwissen folgt und weniger dem Anspruch, theoretisch und empirisch gut begründete Wissenschaft zu betreiben. Für ersteres reicht eine „view“, eine Perspektive bzw. ein „Konzept“ oder „Ansatz“. Letzteres hingegen kommt nicht ohne den Anspruch aus, eine Unternehmenstheorie zu haben oder zu entwickeln. Meines Erachtens ist eine realitätsnahe „view“, die viele Interpretamente integrieren kann, allemal besser als ein „Modellplatonismus“ im Sinne von Hans Albert (1959). Ein solcher opfert die Realitätsnähe der Sparsamkeit seiner Annahmen und der formalen Eleganz (so bezeichnet man gerne die bloße Rechenhaftigkeit) seines Modells. Die Umkehrung dieser Methode kann freilich keine Regel sein: Es gibt auch gute Theorie und (viel) schlechten Eklektizismus. Und am besten ist eine gute Theorie, aus der sich überprüfbare – und mit denen Theorien konkurrierende - Annahmen ableiten lassen. Proff und Haberle (2008: 448) meinen allerdings, einen Trend ausmachen zu können, wonach sich der Diskurs zunehmend auf die Entwicklung von einer „kompetenzbasierten“ Theorie *der Wettbewerbsvorteile* zu einer „kompetenzbasierten“ Theorie *der Unternehmung* konzentrierte. Als Optimismus teile ich das gern, nicht aber als Diagnose. Und das nicht nur aufgrund meiner andersartigen Beobachtungen, sondern auch deshalb, weil ich die Ansicht nicht teile, man könne auf dem Kompetenzbegriff eine überzeugende Theorie der Unternehmung begründen. Doch dazu später.

Was also ist es nun, worüber und worin wir sprechen: eine (Sub)Disziplin, eine Theorie, ein transdisziplinäres Forschungsfeld, ein Diskurs? Im Englischen, dieser mehr von der Semantik als von der Grammatik bestimmten Sprache, in der sich Bedeutung stärker als etwa in romanischen und slawischen Sprachen vom Kontext her bestimmt, geht man mit Begriffen etwas liberaler um. So ist es spätestens seit Senges „Fifth Discipline“ (1990) etwa üblich geworden, von einer „discipline of organizational learning“ zu sprechen, die Ähnliches behandelt wie das Strategische Management: die *Fähigkeit* von Organisationen, ihren eigenen Wandel zu organisieren, statt dies externen Experten (Organisationenentwicklern) zu überlassen. Nachdem Argyris und Schön mit ihrer theory of organisational learning (1978) den Term Organisationslernen eingeführt hatten und weitere Theorien hinzukamen, mag der Begriff „Disziplin“ für das so abgesteckte Feld brauchbar erscheinen. Aber sollten wir - sobald es

geber, das Fach habe die Frage, was Arbeit sei, „selten ernsthaft gestellt und schon gar nicht intensiver behandelt“ (Voß 2010: 23). Aber das muß man sich ja nicht zum Vorbild nehmen.

mehr als eine Theorie dazu gibt - auch von einer Disziplin der Froschkrankheiten (Ranapathologie) sprechen, oder einer der unerwünschten Lohneffekte (Contrainventio-Stipendiologie)? Wieviele Millionen Disziplinen müssten dann an einer Universität vertreten sein? Nachfolgend werde ich deshalb meist von einem *Diskurs* sprechen, und damit auch und insbesondere die Funktion der wechselseitigen *Kritik* hervorheben. Forschungsfeld würde tendenziell auch passen. Aber nicht jeder, der dazu mehr oder weniger Gehaltvolles beiträgt, forscht auch. Und ob es sich um ein einheitliches Feld handelt, ist auch fraglich.

Daß auch der Begriff *theory of the firm* weitgehend „liberal“ benutzt wird, abwechselnd mit *view* oder anderen Begriffen, zeigt, daß man es auch mit dieser Unterscheidung nicht so genau nimmt; dann wohl auch nicht mit den Konsistenzansprüchen. Das schlägt sich in einer Intransparenz, mitunter auch Beliebigkeit der verwendeten Kompetenzkonstrukte nieder, wie wir gleich sehen werden. Die Kritik an der *Uneinheitlichkeit* der Definitionen und Konstrukte bzw. die verbreitete Klage, es gebe „keinen einheitlichen“ Kompetenzbegriff, ist allerdings naiv und abwegig. Man kennt sie und kann sie verstehen bei Studienanfängern, die von der Wissenschaft *eine sichere* Antwort erwarten; weil man ihnen Wissenschaft in der Schule so vorgestellt und dabei versäumt hat, sie ihnen als ein spannendes Ringen um die Interpretation oft uneindeutiger Phänomene zu vermitteln. Würden das Wesen der Dinge und die Erscheinungen in eins fallen, bräuchte es keine Theorie und keine Wissenschaft.

Es hat keinen Sinn, Einheitlichkeit einzufordern oder sie abzuwarten. Diese Erwartung an „die Wissenschaft“ ist ähnlich verquer wie ein gerade in Deutschland verbreitetes Mißverständnis parlamentarischer Demokratie: „Wie kann man eine Partei wählen, in der sich die Flügel selbst nicht einig sind?“ Streit darf es in dieser View nur zwischen den Parteien geben. Das Wesen der Wissenschaft ist freilich erst recht der (fraktionszwang)freie Wettbewerb um die bessere Definition, Beschreibung, Erklärung. Die Rationalität ist prozessual und liegt hier, wie in der Demokratie, im Diskurs. Auch wenn das nur im Prinzip gilt und nicht die „irdische“ Realität wissenschaftlicher Wissensproduktion beschreibt, mit ihren Machtspielen, Eifersüchteleien, Nachbetereien und allgegenwärtigen Konformismen.

Die typischen Argumentationsmuster im Umgang mit heterogenem wissenschaftlichen Wissen lassen sich wie in *Abbildung 1* darstellen. Man kann aus dem Fehlen einer „allgemein anerkannten“ oder „breit akzeptierten Definition“ folgern, es handle sich (a) um ein unreifes Forschungsfeld oder eine unreife wissenschaftliche Disziplin. Dergleichen läge dem klassisch-rationalistischen Denkstil sehr nahe. Man kann aber auch (b) folgern, der wissenschaftliche Kenntnisstand sei in seiner Pluralität zur Kenntnis zu nehmen bzw. (die anspruchsvollere Variante) erst einmal vergleichend zu ordnen, um darüber zu einem besseren, mehrperspektivischen Verständnis des Gegenstands zu gelangen. Das entspräche eher einem konstruktivistischen Denkstil. Oder man gibt sich (c) mit der beobachtbaren Divergenz und/oder Überlappung der Ansätze nicht zufrieden und sucht nach einer besseren, „tieferen“ Fundierung. Johan Galtung (1983) hätte das vielleicht einen „teutonischen“ Denkstil genannt, ihm aber wohl nicht jegliche Vorzüge abgesprochen.

Im Fall (a) hat man wiederum drei Optionen, speziell als Nachwuchswissenschaftler/in: das Feld gleich wieder verlassen und nach festem Boden suchen; es beobachten, um im rechten Moment auf den anfahrenden Zug zu springen; oder sich im emergierenden Feld eine Ni-

sche anlegen und sich dieser oder jener Definition und Operationalisierung bedienen, um daraus eine eigene Bricolage für die Qualifikationsarbeit zu basteln. Im Fall (b) hat man zwei Optionen, nämlich *deskriptive* oder *genetische* (analytische) Typologien zu erstellen. Deskriptive Landkarten des Feldes verlangen weniger Wissen und machen weniger Arbeit, was ihre entschieden größere Verbreitung erklären mag. Genetische Landkarten führen Begriffe – hier Kompetenzkonstrukte – auf zugrunde liegende Theoriearten oder Paradigmen zurück.⁴ Mit dem Ergebnis der beiden Verfahren kann man wiederum auf jeweils zwei Weisen umgehen. Im deskriptiven Modus kann man sich entscheiden, ob man alle Definitionen oder aus allen Definitionen etwas verwendet, oder ob man sich aus irgendwelchen Gründen für eine entscheidet. Im analytischen Modus kann man sich entscheiden, ob man sich nach einer Abwägung konzeptioneller Stärken und Schwächen für einen Ansatz entscheidet, oder einen integrativen anstrebt, in dem man die Schwächen des einen durch Rückgriff auf den anderen Ansatz zu kompensieren sucht. In unserem Themenfeld etwa wurden Kombinationen von ressourcentheoretischen mit institutionentheoretischen Argumentationen vorgeschlagen. In der Variante (c) schließlich geht es um eine eigenständige Begründung, nicht um Fusionen; so etwa Freiling et al. (2007); und auch wir mit einem anderen Zugang (vgl. 5).

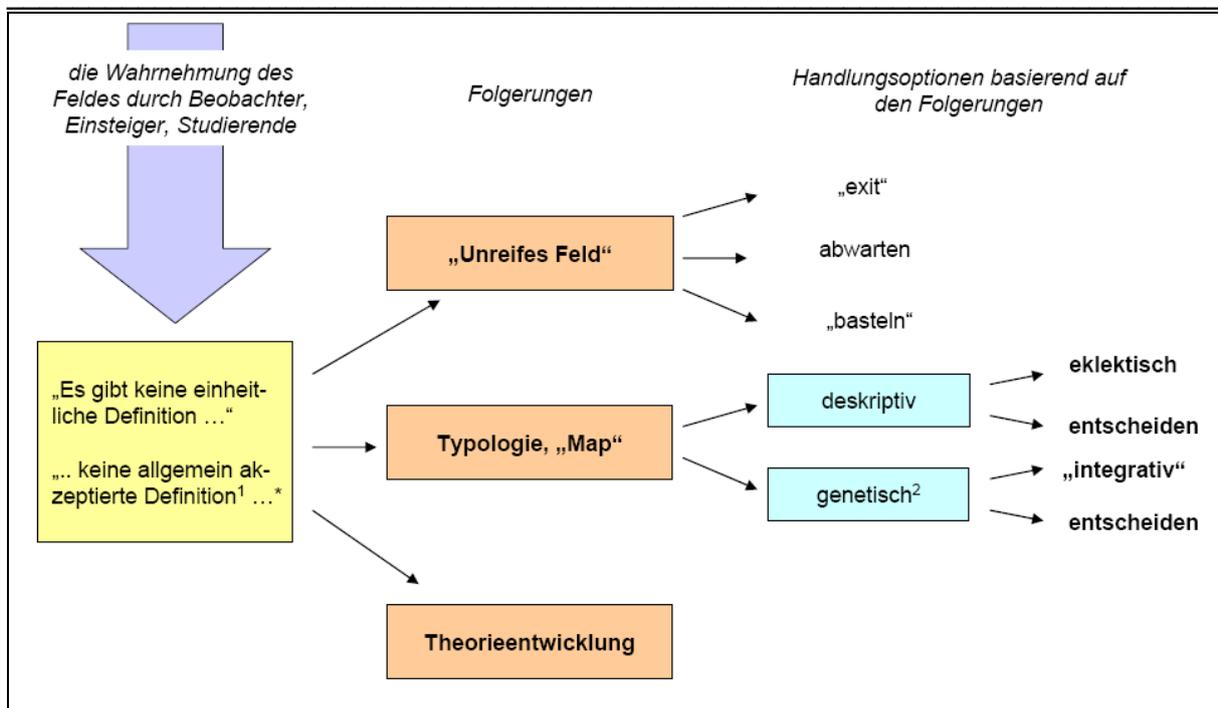


Abb. 1: Optionen des Umgangs mit konzeptioneller Inhomogenität

Es kommt also darauf an, Konstrukte von Kompetenz möglichst präzise zu definieren und operational so zu fassen, daß die aus ihnen abgeleiteten Annahmen bzw. Aussagen durch Beobachtung überprüfbar werden. Ebenso sollte das Verhältnis von Konzept und Operationalisierung durch die Veröffentlichung letzterer überprüfbar werden. Wollen wir die aktuell angebotenen Kompetenzbegriffe kritisch beleuchten, müssen wir sie zunächst einmal ordnen – anhand der *Ansätze*, denen sie entstammen. Können wir hier einen Erkenntnisfortschritt ausmachen, oder nur zunehmende Vielfalt von Kompetenzzuschreibungen?

⁴ die im Bereich der Organisations- und Managementforschung wohl bekannteste analytische Landkarte ist das Vierfelder-Schema der Organisationstheorien von Burrell/Morgan (1979, 21ff.)

1. Wissenschaftlichen Fortschritt erzielen wir in der Regel nicht über „integrative Definitionen“ und die Aufblähung eklektischer Sammelbehälter für Annahmen („Konzepte“, Views); wir erzielen ihn über die klare Abgrenzung unserer Annahmen, Begriffe und Operationalisierungen von anderen. Nur das ermöglicht Wettbewerb um die bessere Erklärung.
2. Typologien sind gleichwohl nützlich, soweit sie nicht lediglich deskriptiv bzw. enumerativ sind; sie sollten ordnen, indem sie die Grundannahmen von Konzepten, Konstrukten oder Theorien vergleichen bzw. anhand dieser zuordnen.
3. Wer nicht eigene empirische Forschung anstellt, sondern Befunde resümiert bzw. Diskurslandkarten zeichnet, dem bleibt die Möglichkeit, sich einem der Konzepte anzuschließen („entscheiden“), oder eine eklektische, „integrative“ Sicht zu wählen.
4. Wer eigene empirische Forschung anstellt, ist zur Reduktion gezwungen, soll das Ergebnis nicht die Beliebigkeit vieler CBV-Studien haben. Der Trost (s.o.): Die Rationalität liegt im Diskurs.

3 Der Kompetenzbegriff – competitive maps

Deskriptive Typologien der kompetenzorientierten Unternehmensforschung (um hier noch eine weitere Bezeichnung des Diskurses vorzuschlagen) gibt es mittlerweile viele. Der Dissertationsbetrieb ist eine zuverlässige Quelle solcher semantischer Landkarten, da sich dessen Mitglieder ja zunächst einmal obligatorisch im Begriffsraum des von ihnen bearbeiteten Forschungsfeldes verorten müssen. Was hat der gesagt, was jene, wem schließe ich mich an, von wem grenze ich mich ab? Deskriptive Typologien des Kompetenzbegriffs bleiben weitgehend auf der semantischen bzw. definitorischen Ebene und dringen kaum vor zur generativen Grammatik dieser Begriffe, zu den theoretischen Grundannahmen und paradigmatischen Prämissen. Nehmen wir als Beispiel – eines genügt völlig – die von Krogh und Venzin (1995) vorgelegte und von Schimmel (2007) etwas aktualisierte Übersicht (*Tabelle 1*).

Wie auf den ersten Blick erkennbar, handelt es sich hier um eine Sammlung von Konzepten, die zwar alle (auch) auf Kompetenzen *in* Unternehmen abstellen, von denen aber aktuell nur zwei dem „strategischen Kompetenzmanagement“ zugerechnet werden. Nur die CBV und die KBV („capabilities“) und der Kernkompetenzansatz thematisieren primär Kompetenzen *von* Unternehmen. Was ferner ins Auge springt, ist, daß nur Ansätze in der *ressourcenorientierten* Tradition des strategischen Managements adressiert werden, sowie ein Segment der Wissenskapitaldebatte. Viele andere Traditionen, die sich mit organisationalen Fähigkeiten befassen (vgl. Moldaschl 2006), kommen nicht vor, etwa solche zum Organisationslernen oder entsprechende Teile der Innovationsforschung. Kaum zu übersehen ist schließlich, daß die semantische Klassifikation nicht viel weiterführt: in allen Bestimmungen kommen jeweils Wissen und Fähigkeiten vor, teils nur in unterschiedlicher Benennung (Kapazitäten, Kompetenzen, Vermögen, Ressourcen). Eher bedeutsam sind dann schon die Über-/Unterordnungsrelationen: Wissen als Oberbegriff, als Objekt der sie nutzenden Kompetenzen, oder – worst case der Beliebigkeit - als bloßes Synonym. Was alle genannten Begriffsschulen eint, ist ihre Betonung des impliziten Wissens als eines nicht beliebig handelbaren Gutes.

Konstrukt	Beschreibung	Autoren (Auswahl)
invisible assets	Unsichtbare Vermögenswerte: auf Informationen basierende Ressourcen (z.B. Kundenvertrauen, Markenname, ..., Servicegrad, Unternehmenskultur, Fähigkeiten des Managements)	<i>Itami/Roehl (1987)</i>
intangible resources	Nicht-greifbare Ressourcen: nichtgreifbare Vermögenswerte, die einer (juristischen) Person gehören können, werden von Fähigkeiten (synonym: Kompetenzen) unterschieden, die nicht einfach übertragbar sind (z.B. Know-how von Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden)	<i>Hall (1992, 1993)</i>
strategic assets	Strategische Vermögenswerte: Bündel von Ressourcen und Fähigkeiten, die schwer transferierbar und imitierbar, selten, passend und spezialisiert sind; verleihen Wettbewerbsvorteile	<i>Dierickx/Cool 1989, Amit/Shoemaker (1993)</i>
capabilities	Fähigkeiten: Kapazität eines Unternehmens, Ressourcen zu verwenden; basieren primär auf den Organisationsprinzipien, mit denen Wissen strukturiert, koordiniert und kommuniziert wird	<i>Grant (1991, 1996b, 1997) Zander/Kogut (1995) Stalk/Evans/Shulman (1992) Bartmess/Cerny (1993) Leonard-Barton (1992, 1995) Teece/Pisano/Shuen (1997)</i>
core competencies	Kernkompetenzen: Kombination von Fähigkeiten und Technologien, die auf Wissen beruht und sich durch zeitliche Stabilität und produktübergreifenden Einfluß auszeichnet; darüber hinaus generieren sie einen Wert beim Kunden, sind einzigartig, schwer imitierbar und transferierbar und sind synergetisch mit anderen Kompetenzen verbunden; zudem verschaffen sie Zugang zu neuen Märkten	<i>Prahalad/Hamel (1990), Hamel/Prahalad (1994, 1995, 1996), Hamel/Heene (1994)</i>
intellectual capital	Intellektuelles Kapital (Wissenskapital): Gesamtheit des Wissens und der Fähigkeiten im Unternehmen; Ressourcen im Unternehmen, die keine physischen Eigenschaften aufweisen (nicht materieller Art sind), gelten als Quelle für künftigen wirtschaftlichen Erfolg, sind hervorgegangen aus vorangegangenen Ereignissen oder Transaktionen, können vom Unternehmen gesteuert werden	<i>Brooking (1996, 1997), Edvinsson/Sullivan (1996), Edvinsson (1997), Edvinsson/Malone (1997), Roos/Roos 1997, Roos (1997, 1998), Sveiby (1998a), Reinhardt (1998, 2000)</i>

Tabelle 1: Kompetenzkonstrukte nach Krogh/Venzin (1995); Schimmel (2007: 194)

Kommen wir zu genetischen Typologien, oder zunächst zu einer Art Zwitter, den Güttel (2009: 129) vorgeschlagen hat (vgl. *Abbildung 2*). Ob seine Anordnung der Konzepte anhand von zwei Dimensionen – Strategische Relevanz und Komponenten der Kompetenz – eine Diskursmap oder ein Ordnungsvorschlag ist bzw. sein soll, erklärt Güttel zwar nicht ausdrücklich, aber das Schema kann beidem dienen. Das Konzept der Dynamic Capabilities stünde danach für die am höchsten aggregierten (kollektiven) Kompetenzen eines Unternehmens, die für seine langfristige strategische Ausrichtung (im prozessualen Sinn) relevant sind. Ebenso kollektiv, aber konkreter, fach- und branchenspezifischer wären das Kernkompetenzkonzept und solche organisationaler Fähigkeiten, etwa der Vermarktung. Das Adjektiv *kollektiv* steht dabei für die Idee, daß es sich um Kompetenzen handelt, die in lebendigen Vermögen von Personen wurzeln, aber nicht angemessen als bloße Summe dieser verstanden werden kann. Was weniger überzeugt, ist der unterschiedliche Charakter der Dimensio-

nen – insbesondere die y-Achse scheint ad hoc gewählt. Während sie nur eine Dimension des Mehr oder Weniger beschreibt, beinhaltet die x-Achse eine theoretisch bedeutsame Unterscheidung, die in der Ressource-based View (und in den deskriptiven Typologien ohnehin) weitgehend fehlt: die zwischen Ressourcen und Kompetenzen. Hier ist sie ausgedrückt als Unterscheidung zwischen Ressourcen und Routinen.

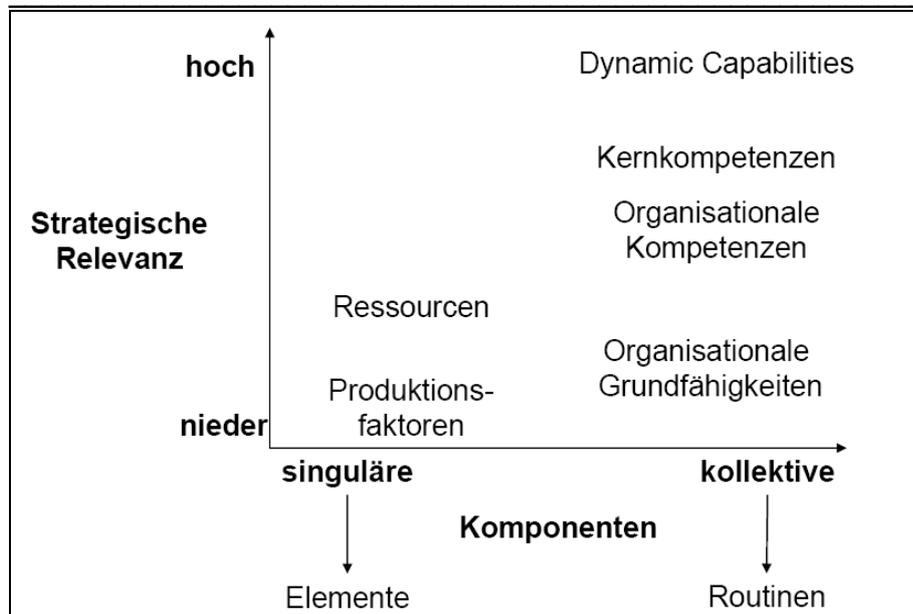


Abbildung 2: Diskursmap oder Ordnungsvorschlag? Güttel (2009: 129)

Zu einer genetischen Typologie kommt man entweder über die Substitution von ad hoc-Dimensionen durch theoretisch verortete Grundbegriffe, oder über eine Unterscheidung von Konstruktionsprinzipien jener Denkschulen, Views oder Theorien, welche die interessierenden Kompetenzkonstrukte bereitstellen. In einem früheren Beitrag hatte ich ein Ordnungsschema mit beiden Optionen vorgeschlagen (Moldaschl 2007a, vgl. *Tabelle 2*). In seinen beiden Spalten greift es eine Unterscheidung auf, die Anthony Giddens (1988) seiner Strukturtheorie, dem Entwurf einer Sozialtheorie zugrunde legt. Hier sind *Regeln* und *Ressourcen* die beiden Grundbegriffe zur Beschreibung sozialer (damit auch organisationaler) ‚Struktur‘. Nutzen und Grenzen dieser Unterscheidung kann ich hier nicht diskutieren.⁵ Jedenfalls lassen sich Ansätze recht gut danach voneinander abgrenzen, inwieweit sie eher Ressourcen oder eher Regeln in den Mittelpunkt ihrer Erklärungen von Unternehmensperformance stellen, und damit eher Bestände oder Handlungsweisen und Routinen. Praktisch keiner der im SKM diskutierten Ansätze (wie in *Tabelle 1* aufgeführt) beachtet beides gleichermaßen, was der Unterscheidung erst empirische Relevanz verleiht. Als ernsthafte Kandidaten einer „kompetenzbasierten“ Theorie der Unternehmung kommen letztlich nur regelorientierte Ansätze in Betracht, in denen Ressourcen (Bestände, z.B. Wissen) zum Gegenstand mehr oder weniger kompetenter Nutzungsstrategien (Routinen) erklärt werden. Das ist ja der eigentliche *clou* der dynamic capability view: daß sie von der Bestandsperspektive auf eine der kontinuierlichen Kreation wechselt. Daß man in den 1990er Jahren innerhalb der

⁵ vgl. den genannten Text sowie zwei komplementäre Bücher von Günther Ortman, deren eines sich mit Ressourcen (2003a), das andere mit Regeln und ihrem Gebrauch befaßt (2003b).

RBV eine structural school und eine process school unterschied, wobei letztere erstere hinter sich ließ, mag man als eine den Proffschen Optimismus stützende Beobachtung nehmen.

Die zweite Dimension des Vierfelder-Schemas ist eine der beiden grundlegendsten Unterscheidungen von Denkstilen in den Sozialwissenschaften, hier die nach methodologischen Paradigmen: *Individualismus* versus *Institutionalismus* (oder mit Gruchy 1987 auch: Kulturalismus). Auch hier kann man eine klare Eignungsaussage treffen: Als Kandidaten für die Entwicklung einer kompetenzbasierten Theorie der Unternehmung kommen letztlich *nur institutionalistische* Ansätze in Betracht. Solche also, welche Unternehmenskompetenz nicht allein oder primär in den Fähigkeiten des aktuellen Managements oder in der imaginären Kompetenzsumme der Unternehmensmitglieder sucht, sondern in *Arrangements*. Etwas optimistisch und ohne das hier ausführlich diskutieren zu können, habe ich drei mehr oder weniger institutionalistische Ansätze einem integrativen Feld zugeschlagen. Einem Denkmuster, in dem Regeln und Ressourcen als relevant betrachtet und auch so mehr oder weniger behandelt werden. Zum einen den Embeddedness-Approach (z.B. Granovetter 1997), der aber im Grunde nicht auf das einzelne Unternehmen focussiert, und zwei Ansätze, die eine Competence Based Theory of the Firm sein (CBTF, Freiling et al. 2007) oder werden wollen (CBV). Auch unsere eigenen Arbeiten zielen auf dieses Feld ab.

	<i>Ressourcen(orientierte) Theorien</i>	<i>Regel(orientierte) Theorien</i>
<i>Methodologischer Individualismus</i>	RBV (structural school, industrieökonomische Variante)	ökonomischer Neoinstitutionalismus
<i>Methodologischer Institutionalismus (Beispiele)</i>	KBV, Relational View Resource Dependence Theory Sozialkapitaltheorien (& Theorien des Vertrauens)	ökonomischer „Altinstitutionalismus“ soziologischer Neoinstitutionalismus Systemtheorien der Organisation
	Embeddedness-Approach CBV, CBTF	

Tabelle 2: Theoriefamilien: (Moldaschl 2007a: 36, hier modifiziert)

Der ökonomische Neoinstitutionalismus bzw. die Neue Institutionenökonomik (NIÖ) ist der Idealtyp einer individualistisch regelorientierten Theorie (bzw. Theoriefamilie). Ihr Aufkommen und Erfolg haben den Diskurs zum Strategischen Management erneut mit Ansprüchen an eine theory of the firm konfrontiert, das muß man ihr gutschreiben. Es reicht nun nicht mehr, nur nach Erklärungen für komparative Wettbewerbsvorteile bzw. das *Überleben* des Unternehmens zu suchen (oder nur für höhere bzw. geringere Renditen) – man muß die Existenz und *Funktionsweise* des Unternehmens selbst erklären. Daß die NIÖ aber bislang wenig Anhaltspunkte bietet, Unternehmenskompetenz zu thematisieren, ist kein Zufall. Schließlich kann das Strategische Management maßgeblich auf der Ebene expliziter, ratio-

naler Kalküle und deren Übersetzung in gute Regeln (Verträge) betrieben bzw. wissenschaftlich beobachtet werden.

Offensichtlich aber bin ich schon einen Schritt zu weit, bei den die Begriffe generierenden Theorien. Diese sind für eine Genealogie der Konzepte und für die weitere Argumentation bedeutsam, doch unser Gegenstand hier sollten nur die Kompetenzkonzepte selbst sein. Sie möchte ich nun anhand von drei Dimensionen charakterisieren, die sich allerdings dreidimensional schlecht darstellen lassen. Die hier vorgeschlagene competitive map der Kompetenzkonstrukte besteht daher aus zwei Vierfelder-Matrizen (*Tabellen 3 und 4*). Beide beziehen sich nur auf Konzepte der *Metakompetenz*, auch „Innovationsvermögen“, „dynamic capabilities“ oder „change capabilities“ genannt. Die zugrundeliegende Frage ist, ob sie Verschiedenes oder Dasselbe bezeichnen. Daß sie alle dasselbe *wollen*, nämlich die Wandlungs- oder Anpassungsfähigkeit (nur) von Unternehmen erfassen, ist klar. Daß manche das aber auch unterschiedlich *tun*, wird in *Tabelle 3* deutlich.

	<i>Materialität</i>	
	Routinen	Wissen
einzigartig	<i>dynamic capabilities</i> , Teece et al. 1997 Eisenhardt/Martin 2000	<i>organizational capability as knowledge integration</i> , Grant 1996, Spender 1996
<i>Transferierbarkeit</i>	<i>strategic change capabilities</i> , Pettigrew/Whipp 1993	<i>Combinative Capabilities</i> Kogut/Zander 1992
best practice	<i>dynamic capabilities</i> Zollo/Winter 2002	<i>FuE-Investitionen: absorptive capacity</i> , Cohen/Levinthal 1990

Tabelle 3: Matrix ausgewählter Metakompetenz-Konzepte

Die beiden Dimensionen, anhand derer ich die Unterschiede herausarbeite, *Materialität* und *Transferierbarkeit*, haben große theoretische Tragweite. Die Dimensionen *der Materialität* habe ich so benannt, um damit zu beschreiben, inwieweit die AutorInnen nur oder eher Bewußtseinsinhalte oder Vergegenständlichungen des Handelns akzentuieren, also eher kognitivistisch oder institutionalistisch argumentieren. *Routinen* spielen im institutionalistischen Denken eine wichtige Rolle, für manche die entscheidende (etwa Nelson/Winter 1982 und hierauf aufbauende Autoren).⁶ Meines Erachtens kann und darf sich institutionalistisches Denken nicht auf sie beschränken. Den aktuellen Diskurs aber kann man damit durchaus trefflich abbilden. Routinen stehen für Praktiken, die mit wenig Bewußtseinszuwendung oder ohne sie funktionieren; Praktiken, in die Novizen schnell eingeübt werden können und die auch unabhängig von personellen Fluktuationen (und vom individuellen Bewußtsein) fortbestehen. Hier treffen sich die Institutionalismen aller Disziplinen: als Institutionen verstehen sie

⁶ "... the competitive advantage of firms stems from dynamic capabilities rooted in *high performance routines* operating inside the firm, embedded in the firm's processes, and conditioned by its history" (1998: 209). Winter (2000: 983) spricht von "a *high-level routine* (or collection of routines)", Zollo und Winter von: "learned and stable pattern[s] of collective activity" (2002: 340).

alle Arten von Regeln: kodifizierte ebenso wie informelle wechselseitigen Erwartungshaltungen in sozialen Gemeinschaften. Und eben Handlungsrountinen bzw. die Arrangements der Praktiken, die selbst als Metaroutinen verstanden werden können. „Härtere“ Institutionalisten würden ferner diverse *materielle* Arrangements hinzunehmen, etwa die Vergegenständlichung von Über-/Unterordnungsverhältnissen und Kommunikationsbeziehungen in der betrieblichen Architektur, die freilich auch als *kulturelle* bezeichnet werden könnten (wie etwa bei Architekturstilen üblich). Insofern ist die dichotome Darstellung der beiden Dimensionen in *Tabelle 3* nur einem Interesse an Übersichtlichkeit geschuldet. Tatsächlich sollte man die Dimensionen als kontinuierliche verstehen, in denen es z.B. weit mehr unterschiedliche Ausprägungen von institutionalistischem Denken gibt.

Die Dimension der *Transferierbarkeit* steht in doppelter Weise für die grundlegende methodologische Positionierung der Kompetenzkonzepte. Zum einen geht es hier um die Frage der Einzigartigkeit oder Generalisierbarkeit betrieblicher capabilities (bzw. der Rezepte ihrer Zubereitung). Zum anderen um die Frage, mit welcher Methodologie man den vinkulierten oder doch als dekodierbar aufgefassten capabilities auf die Schliche kommen könne - und welche Art von Empfehlungen an Praktiker man damit aussprechen könne. Letzteres muß ich hier aussparen, obwohl oder besser weil das ein für den SKM-Diskurs ebenso zentraler wie sträflich vernachlässigter *wunder Punkt* ist. Auf der ersten Ebene also steht die Idee zur Debatte, inwieweit die interessierenden capabilities *einzigartig* und schwer imitierbar sind, implizit und auf komplexe Weise in materielle, kulturelle und handlungspraktische Arrangements eingewoben (wie es die RBV einst für die Ressourcen beschrieb); oder inwieweit sich doch bestimmte „Erfolgsfaktoren“ des „fähigen Kombinierens“ von Ressourcen ausmachen lassen. Keineswegs alle in *Tabelle 3* genannten Ansätze folgen der Idee der Einzigartigkeit, die meines Erachtens die Stärke all jener mit der RBV verwandten Ansätze ist oder sein könnte, gegen alle mechanistischen Kontingenz- und Strategieansätze.⁷

Basierend auf diesen beiden Dimensionen sind nun einige der meistdiskutierten Kompetenzkonstrukte in *Tabelle 3* verortet, wobei man die Trennschärfe von Tabellenkästchen nicht mit der diffuseren Begriffspraxis verwechseln sollte (the map is not the landscape, so Weick). Wir wollen nun aber wissen, welche Elemente von Kompetenz die Konstrukte konkret benennen - und welche davon sie ernsthaft behandeln. Da letzteres ein raumfüllendes Thema wäre, bleiben wir beim ersten. *Tabelle 4* kreuzt nun die Dimension der Materialität bzw. Bewußtseins(un)abhängigkeit mit einer weiteren, die ich hier *Aggregation* bzw. Aggregationsniveau nenne. Sie beschreibt, ob und inwieweit Ressourcen und Kompetenzen elementar, auf *individueller* Ebene bestimmt werden, wobei deren Summe dann die Kompetenz der Unternehmung ausmacht; und inwieweit „systemisch“ bzw. institutionell argumentiert wird. Als Beispiele dienen in der Spalte „Wissen“ etwa die formale Qualifikation einer Person gegenüber der Qualifikationsstruktur einer Firma. *Intuition und Kreativität*, die ich hier den individuellen „Routinen“ zugeordnet habe, werden in den reviewten Beiträgen fast nie angesprochen - eine Folge ihrer Routinefixierung. Aus einer evolutorisch-institutionalistischen Perspektive gehören sie aber zu den sehr relevanten Bestandteilen kollektiver Vermögen (als individuelle

⁷ Eisenhardt und Martin (2000) etwa sehen im Routinecharakter der Fähigkeiten Regularitäten und Gemeinsamkeiten (“significant commonalities”), die sie wiederum als *best practice* identifizieren. Damit wären sie eben doch explizierbar und übertragbar.

Leistungen sowie als sie ermöglichende Kultur). In der Change- und Beratungsforschung, der neo-Schumpeterianischen Innovationsforschung, der Praxisforschung und in Arbeiten zum Organisationslernen spielen sie eine größere Rolle als im SKM-Diskurs.

<i>Komponenten von Kompetenz (Materialität)</i>			
		<i>Wissen</i>	<i>Routinen</i>
<i>Aggregation</i>	<i>individuell</i>	explizites Wissen, Kenntnisse, formale Qualifikationen Erfahrung	kognitive Schemata, Deutungsmuster, Können, skills, Habitus, Intuition, Kreativität
	<i>institutionell</i>	Wissensbanken, (explizierte) Standards, Patente, Designs, Qualifikationsstruktur	Regeln, Praktiken, Verfahren, Arrangements, Konfigurationen Kultur

Tabelle 4: Matrix zur Analyse von Metakompetenz-Konstrukten, Teil 2

Die Unterscheidung von zwei Aggregationsebenen (*individuell/institutionell*) erfolgt anhand der Frage: was ist an konkrete Personen gebunden, was nicht? Ihr wäre im Grunde noch eine Ebene kollektiver Kompetenz dazwischen einzufügen, die weder institutionell objektiviert ist noch lediglich als Summe individueller Kompetenzen aufgefasst werden kann; im Interesse der Übersichtlichkeit verzichte ich hier darauf. Wie nun die Komponenten der Ressourcen und Kompetenzen zusammenwirken, wäre dann die entscheidende Frage theoretischer Modellbildung. In Tabellenform lassen sich Annahmen dazu kaum darstellen. Man könnte höchstens argumentieren, Kompetenz bestehe darin, daß Prozesse der Spalte 2 auf Bestände der Spalte 1 zugreifen (z.B. Fähigkeit zur Mobilisierung expliziten Wissens). Metakompetenzdenker und solche, die analytischen Konstrukten praktische Existenz zuschreiben, würden aber wohl annehmen, das sei eine Ebene „darüber“ angesiedelt (Kompetenz = Konfiguration von Ressourcen & Routinen). Die Tabelle kann freilich dazu dienen, diese Fragen an jeden einzelnen Ansatz zu stellen.

Um dem portraitierten Diskurs nicht allzu weit zu entlaufen, habe ich andere, ebenso relevante Komponenten organisationaler Vermögen in die Tabelle nicht eingetragen. Für sie wäre die Unterscheidung von Wissen und Routinen ohnehin zu eng. Ressourcenarten wie *Sozialkapital* oder *Reputation* bzw. symbolisches Kapital werden zwar vereinzelt erfaßt, letzteres etwa in Form der Markennamen, und Elemente des Sozialkapitals etwa von der Relational View (z.B. Duschek 2004), aber ansonsten kaum systematisch behandelt als Komponenten von Kompetenz. Ansätze zur Messung von Wissenskapital, die wiederum im SKM-Diskurs kaum beachtet werden, erfassen solche Elemente regelmässig, schlagen sie aber einfach dem Wissenskapital zu (dazu Moldaschl 2010a). Definitorisch haben sie keinerlei Probleme damit, da sie fast durchweg ohne Theorie auskommen.

Wir haben nun eine Begriffslandkarte, die - beim Einbeziehen weiterer Ansätze und Theorien erweiterbar – genutzt werden kann als relativ einfaches Schema zur Analyse von Kompe-

tenzkonstrukten. Welche Elemente hält das betreffende Konstrukt für relevant, und welche setzt es konkret in der Operationalisierung um?

4 Das Elend der Operationalisierung – fünf Beispiele

Was ist der Grund für den vielfach kritisierten Mangel an empirischer Prüfung und Bewährung der Capability Views? Ist die *operationale Wüste* (Moldaschl 2007), der Mangel an Operationalisierungen der Konstrukte allgemeiner Unternehmenskompetenz eine Ursache? Oder ist dieser Mangel seinerseits eine erwartbare Folge der eigentlichen Konstruktion? Wie soll eine „Metafähigkeit“, die praktisch alle Unternehmensressourcen und Kompetenzen umfaßt, überhaupt beobachtbar oder „messbar“ gemacht werden? Zumindest in einer forschungsökonomisch tragbaren Weise? Über möglichst viele, oder über möglichst wenige, hoch aggregierte Variablen? Wie sollen Dynamic Capabilities, die mehrheitlich als hochgradig *implizit und idiosynkratisch*, also schwer explizierbar und transferierbar beschrieben werden, nun doch so expliziert werden, daß kleinliche Wissenschaft sie in ihren Number Crunchern zu Korrelationen verarbeiten kann? Üblich war bisher:

- Ohne *eigene* Empirie aus allgemein vorliegenden Unternehmensdaten und -geschichten die vermuteten Kern- und Veränderungskompetenzen *ex post* zu rekonstruieren (am weitesten verbreitet)
- In Fallstudien direkt vom Definitiven in die Fallbeschreibung zu springen (wie Katzy et al. 2003 in einer Studie über Siemens)
- In quantitativen Studien *nur abhängige Variable* und dabei nur outcome-Aspekte (performance) zu definieren, deren Variation man dann vorausgegangenen Lernfortschritten zuschreibt, also einer Kompetenzveränderung (so z.B. Macher, Mowery 2006 in einer Studie zur Halbleiterindustrie)
- *Globalindikatoren* der Kompetenz *definieren* anhand objektiver Inputfaktoren, die dann direkt mit Outcomefaktoren (performance, z.B. ROI) korreliert werden können (z.B. Cohen/Levinthal 1990) oder werden (z.B. Zahra, George 2002)
- Kombination subjektiver Kompetenzindikatoren mit der Erhebung objektiver Outcome-Variablen: man fragt die Unternehmen, ob sie kompetent seien, um das dann mit der ökonomischen Performanz des Unternehmens zu korrelieren (z.B. Pavlou, Savy 2005).

Alle diese Konstruktionen halte ich – noch vor jeglicher näheren Betrachtung der Operationalisierung - für ungenügend, weil bzw. soweit nicht systematisch unterschieden wird zwischen Input, Output und Outcome. Doch nicht das ist hier unser Thema (hierzu Moldaschl 2006), sondern die Operationalisierung; auch wenn sich methodologische Rekurse nicht ganz vermeiden lassen werden; etwa hinsichtlich Erhebungsmethoden. Nicht alle Daten beispielsweise, die via Befragung erhoben werden, sind „subjektive“ Daten. Erfragt man etwa die aktuelle Zahl der Mitarbeiter eines Unternehmens bei den dafür zuständigen internen Fachleuten, so haben die erhobenen Daten dieselbe Objektivität wie jene Zahlen, die wir in offiziellen Datensätzen und Statistiken finden (denen man nicht mehr ansieht, daß sie auf diese Weise erhoben werden, oder die aus verpflichtenden Selbstauskünften der Unternehmen stammen). *Subjektiven Erhebungsmethoden* hingegen erheben *Einschätzungen und Bewertungen* von Befragten, zu Aspekten, zu denen „objektive“ Daten nicht bestehen oder nicht zugänglich sind. Die formalen Qualifikationen von Beschäftigten lassen sich „objektiv“ ermitteln, ihre Kompetenz hingegen kaum, und die einer Organisation umso weniger.

Autoren	Definition Konzeptualisierung	erklärter Theoriebezug	Empirische Prüfung
Cohen/Levinthal 1990	Absorptive Capacity: FuE/Aufwendungen (Umsatzanteil)	genuin, „Theory of Absorptive Capacity“	ja, mehrere
Zahra/ George 2002	Dynamic Capabilities als „Offenheit gegenüber Innovationen“ Messung in vier Dimensionen: acquisition, assimilation, transformation & exploitation	Absorptive Capacity; Marktprozessstheorie	nein
Zott 2001	Dimensionen (ebd.: 7-12): - Timing of capability deployment - Imitation of rivals - Cost of deploying dynamic capabilities - Learning to deploy dynamic caps	Dynamic Capabilities Marktprozessstheorie	nein, Simulations- studie
Pierce et al. 2002	Dynamic Cap.: Dimensionen: - ability to identify changing market - ability to sense the opportunity - ability to seize the opportunity	Marktprozessstheorie in Kombination mit behavioral theory of the firm	nein
Faix/Kupp 2002	Kernkompetenz: Indikatoren zur Opera- tionalisierung von „Nicht-Imitierbarkeit“, „Nicht-Substituierbarkeit“ und „Fähigkeit zur Nutzenstiftung“	Kernkompetenz- Ansatz, CBV	nein
Bowman/ Ambrosini 2003	Dynamic Cap.: Dimensionen: - reconfiguration of support activities - reconfiguration of core processes - leverage of existing resources - encouraged/provoked learning - creative integration	keine	nein
Sanchez 2004	Dynamic Holistic etc. Competence: Dimensionen: „five distinctive flexibilities“: des Managements, der worker skills und der Ressourcen (ebd.: 519)	Open Systems View	nein
Pavlou/ El Sawy 2005	Reconfigurability - Ability to Sense (Market Orientation) - Ability to Learn (Absorptive Capacity) - Ability to Coordinate - Ability to Integrate (Collective Mindset)	Marktprozessstheorie Erfolgsfaktoren- forschung	180 Produkt- entwicklungs- Projekte
Sammerl 2006	Innovationsfähigkeit - internes Lernen - Lernen von Kunden - InnoManagement - InnoKultur	CBV	392 standardis. Interviews & Vorstudie (Ex- perten-Interv. in 15 Untern.)
Lütje 2009	Kundenbeziehungsfähigkeit - Struktur - Kultur - Management -IKT	Dynamic Capabilities	225 standardis. Interviews
Moog 2009	Dienstleistungskompetenz; Dimens.: - Wissen - Beziehungen (Loyalität, Motivation) - tangible Ressourcen; Operationalisierung der Kompetenz- konstrukte nicht offengelegt, nur die der Outputmaße (Verlässlichkeit, Responsi- vität, Empathie)	RBV, CBV Erfolgsfaktoren- forschung	standardis Be- fragung (132 Unternehmen) & Fallstudien (Vorstudie „zur Konkretisierung des Modells“)

Tabelle 5: Konstrukte und empirische Bewährung (aufbauend auf Beinert/Weller 2006)

Beispiele für diese Operationalisierungsmodi werde ich nachfolgend diskutieren. *Tabelle 5* gibt einen Überblick über bekannte und neuere Ansätze anhand ihres Argumentationstyps, ihrer Dimensionen und ihres empirischen Bewährungsstands. Die Tabelle baut auf einer Übersicht von Beinert und Weller (2007) auf, hier modifiziert und erweitert um neuere Studien.

4.1 *Globale Inputvariable: Absorptive Capacity (Cohen/Levinthal 1990)*

Zu den ersten Konzepten der Innovationsfähigkeit (nach Nelson, Winter 1982) gehört das der *absorptive capacity* von Cohen und Levinthal (1990), praktisch zeitgleich vorgelegt mit dem Konzept der Kernkompetenz von Prahalad und Hamel (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). Gemessen an späteren Konzepten ist diese besonders restriktiv. Es verengt die Perspektive nicht nur auf ‚Wissen‘, sondern enger noch, auf Information. Was uns hier aber zentral interessiert ist, wie sie diese *Aufnahmefähigkeit* für Informationen operationalisieren. Sie tun es über die FuE-Ausgaben. Je höher der Anteil an FuE-Ausgaben, so ihre Annahme, desto höher die *absorptive capacity*. Nach dieser Logik, so hatte ich an anderer Stelle argumentiert, müssten Betriebe mit hohen Personalkosten hohe ‚Human Resources Capability‘ haben, und solche mit hohen Lagerkosten ‚Lagerfähigkeit‘. Die FuE-Aufwendungen als zentralen Inputindikator zu verwenden ist auch deshalb kurios, weil die Wirtschaftswissenschaften ansonsten gewohnt sind, als Leistungsindikatoren Effizienz kategorien zu verwenden, also Aufwands-Ertragsrelationen. Es wäre noch vertretbar, wenn die FuE-Aufwendungen eben die Aufwandsseite der Relation abbilden würde, deren Ertrag dann unmittelbar als *Output* gemessen würde, etwa in der Zahl der generierten Produkte, Patente und so fort. Doch viele Anwender des Konzepts – Cohen und Levinthal legten keine eigene Studie vor – korrelieren das direkt mit der Unternehmensperformance, also Outcome-Variablen. Das ist sinnlos, wie manche erst nach Vorliegen etlicher empirischer Studien feststellten.⁸

4.2 *Input-Output-Relation: Exploitation Capacity (Zahra/George 2002)*

Auf der Basis eines Reviews zu empirischen Studien, die mit dem Konzept arbeiteten, schlagen Zahra und George (2002) daher vor, zwischen einer *potential absorptive capacity* und einer *realized absorptive capacity* zu unterscheiden. Erstere bestehe aus zwei Teilfähigkeiten, nämlich Wissen zu beschaffen (acquisition), und es zu interpretieren, also sinnvoll auf den eigenen Kontext zu beziehen (assimilation capacity). Auch die zweite wird aufgespalten in zwei capacities: die der Kombination von Wissens-elementen (transformation) und ihrer Nutzung in Form neuer Produkte (exploitation). Als Indikatoren zur Messung dieser capacities schlagen sie die folgenden vor (ebd.: 188f):

⁸ Selbst Unternehmensberatungsfirmen wie Booz Allen Hamilton stellen diese Tonnenideologie der Innovation infrage: „Höhere Ausgaben für Forschung und Entwicklung stellen keineswegs bessere Leistung in Form von Wachstum, Gewinn oder Rentabilität sicher. ... Es gibt quasi keine Maßzahl, nach der Sie sagen können: Dieses Unternehmen ist innovativ, und diese Maßnahme würde seine Innovationskraft fördern“ (zit. in Kutter 2009).

- acquisition capacity: FuE-Aufwendungen und die Bestandsdauer der FuE-Abteilung in Jahren
- assimilation capacity: Zahl der Nennungen von Patenten anderer Firmen in den Publicationen des untersuchten Unternehmens
- transformation capacity: Zahl der Produktideen und der neu gestarteten FuE-Projekte je Zeitspanne
- exploitation capacity: Zahl der angemeldeten eigenen Patente sowie der Produktankündigungen; durchschnittliche Dauer der Neuproduktentwicklung

Hier wird also die wirtschaftswissenschaftliche Effizienzperspektive wieder eingeführt und eine Aufwands-Ertrags-Relation bzw. eine Input-Output-Relation definiert, anhand von insgesamt acht durchaus ermittelbaren Indikatoren. Allerdings ist dieser Ansatz wie der von Cohen/Levinthal und ohnehin der Großteil der Innovationsforschung *FuE-fixiert*, ja enger noch, *technikfixiert* im Rahmen einer FuE-fixierten Betrachtung. Daß auch die Aussagekraft von Indikatoren wie der Zahl der angemeldeten Patente oder des Anteils von Forschern an der Gesamtbelegschaft schon lange bezweifelt wird, spielt hier schon gar keine Rolle.

4.3 *Dynamic Holistic etc. Competence (Sanchez 2004)*

Zu den maßgeblichen Autoren der Capability-View wird Ron Sanchez gezählt. In einem Beitrag, der seinen eigenen Zugang skizziert (2004), hütet er sich allerdings, eines der anderen Konzepte als Oberbegriff zu akzeptieren.⁹ Er spricht vom *competence-based management* und bezeichnet sein Konzept als „taxonomical approach to identifying competences ... derived from the open systems view“ (ebd.: 523). Er will auf dieser Basis eine „theoretically sound, extendible and useful theory of competence-based management“ entwickeln (ebd.: 519) und hierfür „essential dynamic, systemic, cognitive and holistic dimensions of organizational competence“ identifizieren (ebd.: 518). Sehen wir einmal von der Frage ab, ob eine Taxonomie eine Theorie sein oder zu einer führen kann, ebenso von der seltsamen Semantik (systemisch *und* holistisch? Kognitiv nicht als Bestandteil von holistisch? Holistische Dimensionen? Ganzheitliche Einseitigkeit, holistischer Reduktionismus?). Fragen wir: Worin bestehen seine *five modes of competence*? Wie operationalisiert er sie? Nun, seine Variante besteht darin, Kompetenz *als* (und nicht über) Flexibilität zu definieren:

“The five competence modes are distinguished by the distinctive sets of capabilities - or more precisely, the distinctive flexibilities - they bring to an organization functioning as an adaptive open system” (Sanchez 2004: 518).

Wie kann man sich das vorstellen? Würde man die Kompetenz eines guten Fußballspielers dadurch essentiell fassen können, daß man ihn als *flexibel* beschreibt? Was hielte man von einem Stellenbewerber, dessen Kompetenzen man erfragt und er antwortet, er sei flexibel? Sanchez erläutert das so: Kompetenz sei die Flexibilität der Ressourcen und Fähigkeiten, die man hat. Hierzu unterscheidet er (ebd.: 519):

⁹ Er will sich vielmehr kritisch davon absetzen, denn diese Konzepte “(i) often use different terminology for similar concepts; (ii) appear to refer to inherently different levels of activities within organizations; (iii) generally adopt a static view of competences that does not adequately consider how competences are built or can be changed within an organization” (Sanchez 2004: 519).

“Assets: Anything tangible or intangible the firm can use in its processes for creating, producing and offering its products (goods or services) to a market.

Capabilities: Repeatable patterns of action in the use of assets to create, produce and/or offer products to a market. Because “capabilities are intangible assets that determine the uses of tangible assets and other kinds of intangible assets,” capabilities are considered to be “an important special category of assets.” Capabilities arise from the coordinated activities of groups of people who pool their individual skills in using assets.

Skills: Special forms of capability, usually embedded in individuals or teams, that are “useful in specialized situations or related to the use of a specialized asset.’

Das entspricht der mehr oder weniger üblichen Unterscheidung der CBV. zwischen Ressourcen und Kompetenzen. Auch die „Flexibilitäten“ sind nur eine andere Benennung dessen, was die CBV erfassen will: Anpassungsfähigkeit. Kompetenzformen (modes of competence) sind dann Flexibilitäten allgemeiner oder spezifischer Fähigkeiten und Ressourcen (z.B. Wissen, Maschinen). Bei einer Maschine kann man sich das gut vorstellen: kann sie eine oder mehrere Bearbeitungsarten? Ist sie schnell oder schwierig umzurüsten? Wie aber könnte man eine Fähigkeit bestimmen, ohne den Grad ihrer Variabilität und Generalisiertheit einzubeziehen? Würde man einen Fußballer, der nur Fallrückzieher gut kann, als fähig bezeichnen? Oder einen Chirurgen, der „nur Blinddarm kann“? Oder umgekehrt: Würde man einen LKW-Fahrer, der zwar *fähig* ist, alle LKW-Typen zu fahren kann, aber gefühllos fährt und sie oft beschädigt, mit Sanchez als *kompetent* bezeichnen? Letzteres natürlich als Beispiel für einen Unternehmenslenker, an den Sanchez stets denkt. Es ist klar, daß er mit *capabilities* das adressiert, was die Manager haben. Beschäftigte haben *skills*.¹⁰ Die ersten drei seiner *competence modes* beziehen sich alleine auf das Management, der vierte auf Ressourcen, und nur der fünfte eher auf die Beschäftigten. Das ist die übliche Managementperspektive, die davon ausgeht, das Unternehmen habe Erfolge (und sei wandlungsfähig) stets wegen, und nicht trotz des Managements. Daß Manager das gerne glauben ist klar. Daß Managementforscher davon a priori ausgehen (managerialism), schon weniger, wenngleich üblich. Was wäre denn nun eine „holistische“ Kompetenz oder Fähigkeit oder Dimension der Fähigkeit bei einem Manager oder einem Managerkollektiv? Dazu Sanchez:

“Fourth, competence must include the ability to manage the holistic nature of an organization as an open system. ... To lead an organization in achieving goals requires that managers be able to define organizational goals that promise a satisfactory level of goal achievement for all individual and institutional providers of the essential resources the organization needs. Thus, the definition of organizational competence recognizes the existence of multiple stakeholders and the importance of meeting the expectations of all providers of essential resources in sustaining the value-creating processes of an organization.“ (Sanchez 2004: 521).

Das immerhin unterscheidet ihn von vielen anderen CBV-Forschern, die den Managementprozeß betrachten wie ein übliches Computerspiel. Dort gibt es - stellvertretend fürs Management - *nur eine* steuernde Kraft: die des Spielers. Um auf den Fußball zurückzukommen: Bei ihm „verkompliziert sich alles durch die Anwesenheit des Gegners“, wie einst Sartre das Problem des linearen Denkens spöttisch kommentierte. Über das unpolitische

¹⁰ Möglicherweise besteht das Spezielle in Sanchez' Semantik darin, daß er das, was man mit *skills* und *capabilities* üblicherweise meint, nämlich die Unterscheidung zwischen (speziellen) Fertigkeiten und (allgemeineren) Fähigkeiten auf die zwischen Fähigkeiten und Kompetenz überträgt. Das entspräche dann wohl wiederum der Metakompetenzidee, in die sich der ganze CBV-Diskurs verrannt hat.

Wesen vieler Metafähigkeitskonstrukte geht Sanchez damit also hinaus. Nur interessiert uns hier die Frage: wie operationalisiert er den Holismus? Quod erat expectandum: *gar nicht*.

Nachdem Sanchez dann eine Reihe von Studien im Vokabular seines Konzepts diskutiert, kommt er zu einem bemerkenswerten relativierenden Schluß, der zugleich ein Beispiel gibt für meine obige Behauptung, die an sich systemischen Capability Views stünden dem mechanischen *Erfolgsfaktorendenken* keineswegs durchweg ablehnend gegenüber:

“Most fundamentally, this discussion suggests that organizational competence does not depend simply on achieving excellence in one or two key success factors, but rather on developing an interrelated and balanced set of *success factors* (...) that in turn depend on achieving proper balance and alignment among five distinct modes of organizational competence” (Sanchez 2004: 531, Hervorh. MM).

Vielleicht ist es das, was Sanchez mit der open systems view meint: es passt alles hinein; ganz holistisch.

4.4 Subjektive Erhebung von Reconfigurability (Pavlou/EI Sawy 2005)

Die Literatur zu Dynamic Capabilities hat bis heute kaum etwas ausgelassen, was im Reigen der wirtschaftswissenschaftlichen und der Alltagstheorien des Managements in irgendeiner Weise als relevant für den Unternehmenserfolg angesehen wird: Human Resources bzw. Humankapital, Sozialkapital, Zulieferbeziehungen, Kundenbeziehungen, Kundenintegration, Organisationsstruktur, Stakeholderbeziehungen, Kulturvariablen, Marketingaktivitäten, Informationstechnik und so fort, alles natürlich zuvor in Fähigkeitsbegriffe übersetzt (Customer integration Capability, Markenführungsfähigkeit, etc.)¹¹. Daß Wichtiges wahrgenommen und genannt wird, ist zweifellos erfreulich. Unsere Frage aber ist: was kommt davon in der Operationalisierung für eigene Studien (oder für die Anleitung von Studien Anderer) an? Ein relativ integratives Beispiel und einen Weg, die großen Schwierigkeiten des Meßbarmachens so komplexer, nicht direkt beobachtbarer Konstrukte wie der Unternehmensfähigkeit(en) zu umgehen, sehen wir uns nun an.

Das methodische Mittel der Wahl im Ansatz und einer Studie von Pavlou und El Sawy (2005, 2006) ist die subjektive Erhebung. In diesem Modus fragt man einfach die Unternehmen, ob sie kompetent seien.¹² Das ist kein Scherz. Die Autoren wählen diesen Weg bei der Messung ihrer Variante der Dynamic Capabilities, die sie *Reconfigurability* bzw. Rekombinationsfähigkeit nennen und definieren als

¹¹ Burmann und Heemann (2008: 172f) unterscheiden alleine (und „vorerst“) für den kleinen Teilbereich der Markenbudgetierung 16 verschiedene Kompetenzen, die das Management haben müssen. So etwa die „Kompetenz, positionierungsrelevantes Wissen im Budgetierungsprozess einzusetzen“, oder die „Kompetenz, faktenbasierte Budgetierungsentscheidungen zu treffen.“ Welche Kompetenz mag es wohl sein, die mich befähigt, eine stil- und/oder faktenbasierte Entscheidung über die Positionierung dieser Erläuterung im Text oder in der Fußnote zu treffen?

¹² Ob man so auch bei der Partnerwahl vorgehen würde? Oder bei der Auswahl eines Finanzberaters: „Sind Sie denn immer neutral und seriös?“

„the ability to execute the process of deploying superior new configurations of functional competencies that better match the environment“ (eb.: 2), „introduced to capture the effectiveness in executing the reconfiguration process“ (2005: 8).

Diese quasi Schumpeterianische (Lego-)Fähigkeit, alles im Unternehmen immer neu zusammenzusetzen, wird bei ihnen „*captured by a set of measurable constructs*“:

- (1) *market orientation*: Sie enthält Unterfähigkeiten wie „discovering new market opportunities“, „ability to propagate, analyze, and interpret market intelligence“, „having market intuition“ sowie die „ability to initiate, develop, and execute plans to capitalize on market intelligence“ (ebd.: 2005: 10) als eine Art Multiunterfähigkeit
- (2) *absorptive capacity*, „ability to learn by identifying, assimilating, transforming and exploiting existing knowledge resources to generate new knowledge“ (10f)
- (3) *coordination capability*: „For example, .. the distribution and assigning of knowledge and resources“ (11)
- (4) *collective mind*: „the ability to integrate disparate inputs“ - e.g. „sharing individual knowledge“ - „keeping managers well informed“ (12)

Interviewpartnern in Unternehmen wird auf dieser Basis ein Fragebogen vorgelegt, in dem sie selbst items wie die folgenden ankreuzen können, hier zur Absorptive Capacity: “We are successful in learning new things”. “We are effective in developing new knowledge or insights”. “We are able to identify and acquire internal (...) and external (...) knowledge” (*Tabelle 6*). Es handelt sich hier also *nicht* um eine Erhebung *subjektiver Konstruktionen* betrieblicher Wandlungsfähigkeit - das wäre ein konstruktivistisches Verfahren - sondern nur um eine subjektive Erhebung einer (objektivistischen) Konstruktion der Autoren selbst. Pavlou und El Sawy erfragen Selbstbeschreibungen und *Selbstbewertungen* (we are, we can ..) in Bezug auf vorgegebene Kriterien. Nur vier ihrer Fragebogenitems erheben *Aktivitäten* (!). Man weiß sehr wohl, daß auch Fragen nach Aktivitäten, wie etwa nach der Anwendung und Verbreitung von Teamarbeit, kaum verlässliche Ergebnisse bringt (echte oder nur formale Teamarbeit, ein einziges Team jeder Abteilung oder ein durchgängiges Prinzip?). Doch es ist in diesem Fall wenigstens prinzipiell irgendeine Art von Überprüfbarkeit gegeben.

Das ist der ganze Jammer: daß die Dummen so sicher sind und die Klugen voller Zweifel. Bertrand Russell, der dies formulierte und eine sehr alltägliche Beobachtung zuspitzte, hatte dabei vielleicht Goethes Wort im Ohr: Mit dem Wissen wächst der Zweifel. Was Pavlou und El Sawy (2005, 2006) hier messen, ist nicht Kompetenz, sondern – unfreiwillig – *Reflexivität*. Oder besser, deren Gegenstück: *egozentrische Borniertheit*; wenn man dies als eine Dimension versteht, die von kompletter Selbstreferenzialität bis zu uneingeschränkt selbstkritischer Selbstbeobachtung reicht. Je weniger selbstkritisch also die Organisation bzw. die befragten Interviewpartner, desto positiver (höher) fällt also die „gemessene“ Capability aus.¹³ Deutlicher: die dümmsten Unternehmen werden bei Pavlou und El Sawy als die besten erscheinen. Und umgekehrt: Je anspruchsvoller die Befragten die Fähigkeiten ihres Unternehmens definieren und je kritischer sie diese vorantreiben, desto größere betriebliche Inkompetenz

¹³ Eine kürzere Variante des zitierten Texts - ohne die Operationalisierungen - erschien 2006 im Journal *Information Systems Research*; als “Lead Article”, wie Pavlou auf seiner homepage stolz vermerkt: “Won the 2007 ‘ISR Best Paper’ award and the 2006 ‘Top IS Publication of the Year’ award”. Dort wird das paper zudem unter ähnlichen Titeln in vielen weiteren namhaften Managementjournals als „under review“ aufgeführt. Ein beispiel für die moderne Publikationspraxis des viel statt gut: http://agsm.ucr.edu/faculty/staff/pavlou/Pavlou_CV.pdf

werden die Anwender des Fragebogens diagnostizieren.¹⁴ „Sind sie gut?“ Auf diese Frage wird nur der Souveräne eine zweifelnde Antwort geben.

<i>Fragebogenitems der Subjektiven Erhebung</i>
<p><i>reconfigurability</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • We can successfully reconfigure our resources to come up with new productive assets. • We can effectively integrate and combine existing resources into 'novel' combinations. • We often engage in resource recombinations to better match our product-market areas and our assets. <p><i>market orientation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • We frequently scan the environment to identify new business opportunities. • We spend considerable time reading trade publications and magazines. • We are quick to discuss changes in our customers' product preferences. • We periodically review the likely effect of changes in our business environment on customers. • We often review our product development efforts to ensure they are in line with what the customers want. • We are effective in implementing new product ideas. • We devote a lot of time implementing ideas for new products and improving our existing products. • We are quick to respond to significant changes in our competitors' pricing structures <p><i>absorptive capacity</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • We are successful in learning new things within this group. • We are effective in developing new knowledge or insights ... • We are able to identify and acquire internal (e.g. within the group) and external (e.g. market) knowledge. • We have effective routines to identify, value, and import new information and knowledge. • We have adequate routines to analyze the information and knowledge obtained. • We have adequate routines to assimilate new information and knowledge. • We can successfully integrate our existing knowledge with the new information and knowledge acquired. • We are effective in transforming existing information into new knowledge. • We can successfully exploit internal and external information and knowledge into concrete applications

Tabelle 6: Operationalisierung (Pavlou/El Sawy 2005, appendix, p.38):

Damit nicht genug: Obwohl ihre Erhebung naturgemäß nur Korrelationen zwischen der *Selbsteinschätzung* von Kompetenz und den gewählten Performanceindikatoren messen kann, interpretieren Pavlou und El Sawy die Ergebnisse in der üblichen Weise, als *Erklärung von Effizienz durch Kompetenz*. Wer ein schönes Exempel für Korrelationismus (eine Art des intellektuellen Kurzschlusses) sucht: hier ist es. Sammerl (2006), die die Studie zitiert, hat sich in ihrer eigenen quantitativen Studie zur Korrelation von Innovationsfähigkeit und Erfolg davon offenbar anstecken lassen (vgl. ihre Items S. 366f).

¹⁴ Das erinnert an den Unsinn eines Großteils der Arbeitszufriedenheitsstudien bis zum heutigen Tag. Man weiß seit mindestens 70 Jahren, erneuert von Bruggemann et al. (1975), daß Menschen mit schlechten Arbeitsbedingungen oft die Zufriedensten sind – wegen geringer Anspruchsniveaus. Und solche mit guten Bedingungen, aber hohen Ansprüchen, eher unzufrieden. Grade sie bilden aber oft die treibenden Kräfte der Veränderung. Dennoch meint man, aus hoher Arbeitszufriedenheit auf hohe Motivation und Unternehmenskompetenz schließen zu können. Wer das glaubt, wird wohl auch auf einem Basar das Grinsen des Verkäufers bei der Entgegennahme des Kaufpreises interpretieren als Freude über das gute Geschäft des Käufers.

4.5 Dienstleistungskompetenz (Moog 2009)

Schließen wir diesen Teil ab mit einer Studie von Moog (2009) zum Konstrukt der *Dienstleistungskompetenz*, die der Autor auf der RBV und der CBV begründet. Sie enthält eine überdurchschnittlich klare und nachvollziehbare Trennung von Input- und Outputvariablen sowie eine sinnvolle Spezifikation der Capability-Views auf den Service-Sektor. Leider steht sie aber auch exemplarisch für zwei typische Probleme. Zum einen die Geheimhaltung oder das Fehlen einer nachvollziehbaren Operationalisierung, wie in der CBV üblich. Zum anderen für den fröhlichen Korrelationismus großer Teile der quantitativen empirischen Sozialforschung.

Die Studie basiert auf einer qualitativen Vorstudie (Fallstudien) und einer nachfolgenden standardisierten Befragung.¹⁵ Moog gibt zunächst eine Übersicht über die Komponenten, aus denen er die *Dienstleistungskompetenz* zusammenbaut. Vier der fünf Komponenten beziehen sich allein auf Fähigkeitsaspekte (mit Verhaltensdimensionen). Nur die fünfte nennt einige Ressourcen, die aber eher die Büroausstattung betreffen als das zum Gegenstand machen, was Kompetenzansätze so magisch *Intangibles* nennen (*Tabelle 7*). Ferner definiert er Outputvariablen und gibt anhand der durchgeführten Fallstudien anschauliche Beschreibungen dafür, was diese im Konkreten aus der Kundenperspektive bedeuten (*Tabelle 8*).

Qualitätskriterium	Charakterisierung
Verlässlichkeit (reliability)	Fähigkeit, die versprochene Dienstleistung zuverlässig und exakt durchzuführen (Funktionserfüllung, Lebensdauer, Kombinationsfähigkeit, Umweltgerechtigkeit)
Reagibilität (responsiveness)	Bereitschaft, den Kunden bei der Problemlösung zu unterstützen (Schnelligkeit, Einsatzwille)
Leistungskompetenz (assurance)	Kompetenz, Höflichkeit und Vertrauenswürdigkeit des Personals
Einfühlungsvermögen (empathy)	Vermögen und Bereitschaft, auf die individuellen Wünsche des einzelnen Kunden einzugehen
Rahmenbedingungen (tangibles)	Sachliche und personelle Ausstattung (Räumlichkeiten, Einrichtung, Kommunikationsmaterial, Erscheinungsbild)

Tabelle 7: Dienstleistungskompetenz bei Moog (2009: 148)

¹⁵ 1.104 angeschriebene Unternehmen, Rücklauf 132. Befragt wurden Mitglieder der Geschäftsleitung sowie Projekt- bzw. Kundenverantwortliche von IKT-Dienstleistungsunternehmen (ebd. 196).

<i>Leistungserfolg</i>	<i>Komponenten des Erfolgs der Dienstleistungserbringung</i>
Kriterium: Kerngeschäfts des Kunden	Berücksichtigung der operativen und strategischen Anforderungen des Kunden Konzentration auf das Kerngeschäft, signifikante Reduzierung der Kosten
Kriterium: Leistungsfähigkeit	Übernahme von weitergehenden Aufgaben- und Problemstellungen des Kunden Freisetzung materieller & immaterieller Ressourcen des Kunden
Kriterium: Kundeninteraktion	Einbindung des Kunden zum Austausch zukünftiger Anforderungen (CIO Workshops)
Kriterium: Service-Level-Agreement	Erfüllung der Reaktions- und Wiederherstellzeiten Verfügbarkeit der Hard- und Software sowie der Helpdesk-Ressourcen
<i>Gesamturteil</i>	aus Kunden- und Unternehmenssicht sehr erfolgreiche Dienstleistung

Tabelle 8: Fallstudie T-Systems: Charakterisierung des Leistungserfolgs (Moog 2009: 166)

Eine Operationalisierung der Indikatoren wird, wie gesagt, nicht vorgestellt. Seltsamerweise deklariert der Autor die von ihm beschriebenen „kompetenzbasierten Maßnahmen zum Erhalt einer verteidigungsfähigen Wettbewerbsposition“ (ebd.: 230ff) nicht als solche, obwohl sie hierzu brauchbar wären. Dafür wird auf vielen Seiten clusteranalytisches Handwerkszeug ausgebreitet sowie das damit zu prüfende Hypothesengerüst (vgl. *Tabelle 9*). Es folgt komplett dem nomothetischen Ideal der statistisch abgesicherten Gesetzesaussage, oder wie ich es profaner nenne, der Je-desto-Logik. Und die ist meines Erachtens völlig inkompatibel mit einer evolutorischen Perspektive, wie sie die CBV (bei konsequenter Selbstanwendung ihrer Prämissen) enthält oder enthalten könnte.

Die Ergebnisse der quantitativen Erhebung haben naturgemäß dieselbe Form¹⁶ und brauchen hier nicht diskutiert zu werden - zumal sämtliche Hypothesen bestätigt wurden. Eine Studie zur „Kundenbeziehungsfähigkeit“ von Lütje (2009, vgl. *Tabelle 5*), ebenfalls eine Dissertation, ist sehr ähnlich angelegt,¹⁷ und auch hier konnten alle Hypothesen bestätigt werden (ebd.: 283ff).

¹⁶ Beispiel: „Je umfangreicher die prozessuale Multiplikation von Wissen beim Dienstleister erfolgt, desto umfassender wird Wissen auf der organisationalen Ebene kodifiziert“ (ebd.: 212).

¹⁷ Lütje (ebd.: 182ff, 283ff) operationalisiert seine „Determinanten“ dabei deutlich handlungsnäher als etwa Sammerl (2006, s.o.), aber wie Moog durchweg im je-desto-Format: z.B. „H5: Je ausgeprägter die kundenzentrierten Informations- und Kommunikationssysteme, desto ausgeprägter ist die Kundenbeziehungsfähigkeit. H6: Je ausgeprägter das kundenzentrierte Management, desto ausgeprägter ist die Kundenbeziehungsfähigkeit“ (ebd.: 292). Auch die anderen Hypothesen wirken etwas tautologisch.

<i>I. Ebenenbezogene Hypothesen – eindimensional-deskriptiv</i>
<p>1a. Je standardisierter sich das Leistungsergebnis darstellt, desto bedeutsamer wird die Minimierung der Leistungsvergütung gegenüber den Kunden.</p> <p>1b. Je individualisierter sich das Leistungsergebnis darstellt, desto bedeutsamer wird die Maximierung des Leistungswertes gegenüber den Kunden.</p> <p>2a. Tangible Potenziale können eine hohe Bedeutung bei der Erbringung von Dienstleistungen besitzen.</p> <p>2b. Intangible Potenziale besitzen stets eine hohe Bedeutung bei der Erbringung von Dienstleistungen.</p> <p>3a. Je umfangreicher die prozessuale Multiplikation von Wissen beim Dienstleister erfolgt, desto umfassender wird Wissen auf der organisationalen Ebene kodifiziert.</p> <p>3b. Je umfangreicher die prozessuale Multiplikation von Wissen beim Dienstleister erfolgt, desto umfassender wird Wissen auf der organisationalen Ebene transferiert.</p> <p>3c. Je umfangreicher die prozessuale Akkumulation von Wissen beim Dienstleister erfolgt, desto umfassender wird Wissen auf der individuellen Ebene abstrahiert.</p> <p>3d. Je umfangreicher die prozessuale Wissensakkumulation beim Dienstleister erfolgt, desto ausgeprägter wird Wissen auf der individuellen Ebene absorbiert.</p>
<i>II. Erfolgsbezogene Hypothesen -- mehrdimensional-explorativ</i>
<p>1. Je umfangreicher die prozessuale Multiplikation von Wissen erfolgt, desto bedeutsamer werden organisationale Fähigkeiten (formal, informal) für den Dienstleistungserfolg.</p> <p>2. Je umfangreicher die prozessuale Akkumulation von Wissen erfolgt, desto bedeutsamer werden individuelle Fähigkeiten (persönlich, fachlich) für den Dienstleistungserfolg.</p> <p>3. Je standardisierter das Leistungsergebnis eines Dienstleisters ist, desto höher ist die Bedeutung tangibler Leistungspotenziale.</p> <p>4. Je standardisierter das Leistungsergebnis eines Dienstleisters ist, desto höher ist die Bedeutung multiplikativ-organisational basierter Leistungsprozesse.</p> <p>5. Je standardisierter das Leistungsergebnis eines Dienstleisters ist, desto höher ist die Bedeutung tangibler Leistungspotenziale bei zugleich hoher Bedeutung multiplikativorganisational basierter Leistungsprozesse.</p> <p>6. Je individualisierter das Leistungsergebnis eines Dienstleisters ist, desto geringer ist die Bedeutung tangibler Leistungspotenziale.</p> <p>7. Je individualisierter das Leistungsergebnis eines Dienstleisters ist, desto höher ist die Bedeutung akkumulativ-individual basierter Leistungsprozesse.</p> <p>8. Je individualisierter das Leistungsergebnis eines Dienstleisters ist, desto geringer ist die Bedeutung tangibler Leistungspotenziale bei zugleich hoher Bedeutung akkumulativindividualbasierter Leistungsprozesse.</p>

Tabelle 9: Je-Desto-Forschung: die Suche nach Erfolgsfaktoren (Moog 2009: 190f.)

4.6 Zwischenfazit

Was auffällt gerade bei den jüngeren quantitativen Studien, die meist mit Callcenter-Befragungen oder mit Daten aus verschiedenen Datenbanken arbeiten, ist, daß sie ihrem empirischen Feld nahezu keine Aufmerksamkeit widmen, teils nicht einmal eine einzige Buchseite. Stattdessen werden über teils mehr als hundert Seiten die Methodiken ihrer mehr oder weniger multivariaten Auswertung ausgebreitet (so etwa bei Lütje, Moog, Sammerl). Der Vorrang der Methode gegenüber dem Gegenstand ist zwar in der quantitativen Sozialforschung verbreitet, scheint sich nun aber auch in der CBV-Forschung zu verbreiten. Der

vielfach kritisierte Vorrang der Fallstudien in ihren früheren Entwicklungsphasen der erscheint damit nachträglich wieder in einem anderen, positiveren Licht.

Man könnte mir nun leicht vorwerfen, diese Studien nach größtmöglicher Untauglichkeit ausgewählt zu haben, um in die Schwächen der Capability-Views zu überzeichnen. Das ist keineswegs der Fall. Es handelt sich um Konzepte und Studien, die entweder breit rezipiert wurden (wie Cohen Levinthal 1990), die überhaupt Operationalisierungen offenlegen (wie Pavlou/El Sawy 2005) oder exemplarisch für bestimmte Ansätze stehen (wie letztere oder Zahra/George 2002), und/oder manchen als wegweisend gelten (wie Sanchez). Wir werden anhand des obigen Schemas weitere Studien auswerten und regen aus andere dazu an. Es ist dringend geboten, mehr Transparenz in die Begrifflichkeit und den Stand der Empirie in diesem Feld zu bringen - auch wenn oder gerade weil es sich offenbar regen Zulaufs erfreut. Die Welt der Schlager zeigt, daß das als Qualitätsindikator nicht ausreicht. Vermutlich wird man auch die obige Analytik der fünf Forschungszugänge erweitern, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Die Produktion bloß deskriptiver Reviews wird dazu wenig beitragen.

5 Alternativen

Die naheliegendste Folgerung aus dem Gesagten wäre nun, eigene Vorschläge zur Bestimmung und Operationalisierung von Unternehmenskompetenz vorzulegen, also ein eigenes Konstrukt von Metakompetenz. Das werde ich aus zwei Gründen nicht tun. Zum einen habe ich meine Einwände gegen die Idee der Metafähigkeit(en) mehrfach dargelegt. Zollo und Winter haben zugestanden, daß auch die Kompetenz, ständig Kompetenz zu entwickeln (Metakompetenz, dynamic capabilities), ständig erneuert werden müßte, "...and even the higher order learning approaches will themselves need to be updated repeatedly. Failure to do so turns core competencies into core rigidities" (2002: 341). Die beiden formulieren das allerdings nicht als Einwand, als Einsicht in einen infiniten Regreß, sondern als Aufruf zum Wettbewerb um das immer noch generellere und noch dynamischere Kompetenzkonstrukt. Ein Wettlauf um eine „Fähigkeit 3. Ordnung“ (Krüger/Homp 1997) oder noch höherer Ordnung auf der nach oben offenen Metaskala (z.B. dynamische Kompetenzen zur Entwicklung von Metakompetenzen: Hyperkompetenz, Überbietkompetenz?). Daß die Fähigkeit, *sich stets erfolgreich an alles anpassen* zu können, bislang noch nicht entdeckt wurde, muß nicht der endgültige Einwand sein. Es könnte bedeuten, daß man noch gut genug (mit den richtigen analytischen Mitteln) oder noch nicht lange genug oder nicht am richtigen Ort gesucht hat. Mit diesem Argument freilich hat man noch jede unhaltbare Annahme über Wasser gehalten.

Zum anderen hatte ich oben die Annahme formuliert, man könne im Grunde keine „kompetenz-basierte“ Sicht oder Theorie der Unternehmung aufstellen. Schon semantisch ist dieses Konstrukt abwegig. Semantisch besagt es, daß die Sichtweise oder Theorie auf Kompetenz beruhe, der Vertreter der Theorie also kompetent sei. Warum sollte man dann nicht auch eine *pinselbasierte Theorie der Malerei* aufstellen? Oder eine *lohnbasierte Theorie der Motivation*? Schließlich sind Pinsel von eminenter Bedeutung für die Malerei, und „beim Daimler“ würden trotz der Reputation des Sterns sicher weniger Menschen arbeiten, wenn es dafür keinen Lohn gäbe. Sicher hat der Arbeitslohn eine zentrale Funktion bei der Begründung von Lohnarbeit, aber eben nicht die alleinige, schon gar nicht nicht bei jeder Art von Tätigkeit.

Von Motivationstheorien erwartet man, daß sie Motivation generell erklären, und die durch Lohn nur als Spezialfall.

Um auch jenseits des Semantischen sinnvoll von „kompetenz-basierter Theorie“ sprechen zu können, muß man zweierlei tun: Entweder Kompetenzen eines Unternehmens und vor allem die Metakompetenz zur alleinigen bzw. entscheidenden Erklärungsvariable für den *Bestand*, den Erfolg und die Entwicklung jeglicher Unternehmen erklären. Oder andernfalls alles, was in irgendeiner Weise relevant erscheint, in Kompetenzbegriffe fassen.¹⁸ Wäre Isaac Newton so vorgegangen, hätte er, von einer internalistischen Perspektive wie jener der CBV/DCV ausgehend – wahrscheinlich dem Apfel eine Fallkompetenz zugeschrieben, statt der Erde Gravitation.¹⁹ Hawkings Lehrstuhl trüge heute sicher einen anderen Namen. Wenn dann also alles Relevante Kompetenz ist, kann alles andere naturgemäß nur irrelevant sein für Erklärungen und Prognosen der Unternehmensentwicklung.

Was allemal geht, ist *eine kompetenzorientierte Perspektive der Wettbewerbsvorteile* von Unternehmen, oder eine *Theorie kompetenzbedingter Wettbewerbsvorteile*. Die gibt es bereits, die muß man nicht erfinden. Versteht man den die Perspektive der CBV so, und bleibt die Theorie der Dynamic Capabilities mit ihrem Erklärungsanspruch in diesem Rahmen, erspart man dem Ansatz viel Kritik. Als Ansatz ist das allemal reicher ist als das dürre Erklärungsgerüst der Transaktionskostentheorie, deren Sparsamkeit dafür enorme Vorteile bei der Modellierung bietet. Von einer Unternehmenstheorie aber erwartet man, daß sie nicht nur ökonomisch (sparsam i.S. von Occams Razor) modelliert ist, sondern die Ökonomie in ihrer Komplexität *gut* modelliert. Und man erwartet ihr nicht nur Erklärungen zur Rolle von Ressourcen und Kompetenzen, sondern auch zu jener der Regeln, Normen und Werte, der Interessen und Konflikte, und das nicht nur mit starrem Blick auf's Innere des Unternehmens, sondern auch mit Offenheit für den der institutionellen Kontext: Wirtschaft und Gesellschaft.

Aus dieser Sicht ist es verwunderlich, daß andere Ansätze des „strategic change“ wie jener von Hinings und Greenwood (z.B. 1988) kaum in der Diskussion sind. Hier werden neben Kompetenzen auch Interessen und Machtstrukturen modelliert, interpretative Schemata der Akteure bzw. Akteursgruppen, sowie Kontextbedingungen. Hier war man vor mehr als zwei Dekaden in vielen Punkten viel weiter als große Teile der CBV/DCV heute. Auch die Taxonomie von Müller-Stewens und Lechner (2005) macht auf einen Blick deutlich, wo die CBV ihre Erklärungsstärken hat - und wo ihre blinden Flecken (*Tabelle 10*).

¹⁸ Eingangs hatte ich als Beispiel für andere erfolgswirksame Faktoren die Korruption genannt. Aber auch sie ließe sich ohne weiteres in Kompetenzbegriffe verwandeln: die Kompetenz, geeignete Kontaktpersonen ausfindig zu machen, die Kompetenz, sie anzusprechen, oder auch die Metakompetenz, das alles unter wechselnden geschickt zu tun und sich nicht erwischen zu lassen.

¹⁹ Leider greift auch Güttel (2007) in seinem vielversprechenden Versuch, Marchs (1991) Unterscheidung von Exploration und Exploitation für den CBV-Diskurs nutzbar zu machen, auf diesen Modus zurück. Die Notwendigkeit der Exploitation des Generierten, und damit der Stabilisierung, Repetition und Replikation ist zweifellos anzuerkennen - und heilsam gegenüber der notorischen Überbetonung des Change. Doch nun *alles*, was der Veränderung entgegenwirkt, zu Kompetenzen umzuworden (bei *Perpetuation Capabilities* bzw. die „Fähigkeit, ... Veränderungsimpulse zu eliminieren“, Güttel 2007: 183), gleicht der Diagnose, die Verstocktheit eines Pubertierenden auf *Verstockvermögen* zurückzuführen, oder eine Unternehmenspleite auf *Untergangsfähigkeit*.

Funktionen des SM	<i>Initiierung</i>	<i>Positionierung</i>	<i>Wertschöpfung</i>	<i>Veränderung</i>
Konkurrierende Theorien	Harvard-Modell Mintzbergs ten schools	Industrie-ökonomik Institutionen-ökonomik Evolutions-ökonomik	Ressource-Based View Capability-Based View Knowledge-Based View	Prozesstheorien - teleologische - dialektische (Miller/Friesen '82) - Lebenszyklus (Greiner 1972) - evolutionäre (Hannan/Freeman 1977)

Tabelle 4: Konzepte des Strategischen Managements bei Müller-Stewens/Lechner (2005)

Der Frage, was wir selbst zum Kompetenzbegriff beitragen können und wollen, will ich mich nicht entziehen. Sie zu beantworten geht nur im Rahmen des Gesamtentwurfs. Wir arbeiten an einer (sozioökonomisch) evolutorischen Theorie der Unternehmung, von der es, nimmt man die Metapher eines Hauses, bislang nur den Rohbau gibt. Fertig ist bei einem solchen Haus zwar nie wirklich etwas, aber das Erdgeschoß ist, sagen wir, bezugsfertig. Es ist das der *Ressourcen*, beschrieben im potentialorientierten Ansatz (vgl. Moldaschl 2007b/c, 2010b). An der *Regel*-Etage arbeiten wir derzeit. Das Zimmer, welches der Kompetenz-Thematik der CBV am ehesten entspricht, nennen wir *Institutionelle Reflexivität* (Moldaschl 2006). Es handelt sich dabei um einen theoretischen Ansatz, der Innovationsfähigkeit thematisiert und dabei vom *Basisdilemma* des Organisierens ausgeht - in ähnlicher Weise wie das Konzept der *Ambidexterity* (March 1991; Tushman, O'Reilly 1996; Güttel 2009). Es besteht darin, einen Kern von Routinen aufrecht erhalten zu müssen, um Effizienz zu gewährleisten, diese Routinen aber im Wettbewerb des öfteren (in manchen Branchen ständig) modifizieren zu müssen. Dazu führen wir nicht nur qualitative Studien durch, sondern auch quantitative, auf der Basis eines hierfür operationalisierten und standardisierten Erhebungsinstruments.²⁰ Die Wände zu einem weiteren Zimmer dieser Etage stehen bereits. Anhänger des Kompetenzdenkens würden es wohl das Zimmer für die *Theorien der Unfähigkeit* nennen. Wir bezeichnen es als Raum der Erklärungen für das Scheitern und die Erkenntnisbarrieren. An der Zimmertür steht „*Depistemologie*“.²¹ Für das Zimmer der personalen Kompetenzen und ihrer Vinkulation mit den organisationalen existiert bislang nur die Konstruktionszeichnung. Für den Keller – das sozioökonomische Paradigma als Gegenentwurf zur Rational Choice-Welt – existieren einige Skizzen (z.B. in Moldaschl 2009). Durch das Dach (die Integration) regnet es bislang noch herein.

Enden wir mit zwei *Selbstanwendungen*. (1) Die CBV (als Oberbegriff für verschiedene Konzepte) wäre gut beraten, sich auf ihre Kernkompetenz zu besinnen und ernsthafter am Kompetenzbegriff zu arbeiten. Das muß und soll nicht „einheitlich“ sein, sondern möglichst divergent, vielfältig und kreativ – aber eben jeweils in präziser Abgrenzung von all den ähnlichen Konzepten; und vor allem operational. Auch theoretisch sind dabei noch genug gewichtige

²⁰ <http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl9/forschung/fprojekte/reflex/>

²¹ Literaturangaben und downloads hierzu finden sich unter http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl9/forschung/fprojekte/reflex/ergebnisse/paper_publicationen.php

Fragen zu klären. Insbesondere die, wie sich individuelle und kollektive Kompetenzen zu organisationalen bündeln. Dieses Bündeln – ein Schlüsselbegriff der ganzen ressourcenorientierten Tradition – sollte dabei auch konfliktuell konzipiert werden. Nicht jede Akteurskompetenz kommt der Organisation zugute. Mangels eines Akteurs- und Interessenkonzepts fällt es der CBV bislang mehr als schwer, das als Forschungsfrage überhaupt erst einmal aufzuwerfen.

(2) Mit welcher Strategie kann man als NachwuchswissenschaftlerIn auf Erfolg hoffen? Die einfachere, sicherere und damit attraktivere ist es, sich einem der selbstreferenziellen Diskurse anzuschließen, nicht nach rechts oder links zu schauen (innerhalb der Managementforschung oder gar außerhalb, in anderen Disziplinen), und auf der Basis eines der Konzepte eine eigene Studie anzufertigen. Dabei kann man ggf. auch versuchen, sein eigenes Wörtchen für Rekonfigurability im Diskurs unterzubringen. Damit erlangt man zwar keinen sustained competitive advantage im emphatischen Sinne der kompetenzorientierten Wettbewerbstheorien, belegt damit aber auch, daß sich Konformismus in der Regel auszahlt und das Kreativitätsargument in der Debatte eher überbetont wird. Spannender, aber auch riskanter ist es, sich kritisch mit den Blindheiten der verschiedenen communities zu befassen, und eine „neue Kombination“ theoretischer Erklärungsansätze für die Evolution von Unternehmen zu erproben. Entgegen seiner eigenen Ideologie macht es das Wissenschaftssystem NachwuchswissenschaftlerInnen mit seiner Substitution von Inhalt durch Ranking (Journal-Ranking, Publikationszählung etc.) sehr schwer, das durchzustehen. Dazu noch bei der strukturellen Unsicherheit der Wissenschaftlerkarriere. Aber damit wären wir schon wieder bei den Kontextbedingungen, und für die ist die CBV/DCV ja nicht zuständig.

Literatur

- Albert, H. (1959): Der logische Charakter der theoretischen Nationalökonomie. Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, 171, S. 1-13.
- Argyris, Ch.; Schön, D.A. (1978): Organizational Learning. A Theory of Action Perspective. Reading, Mass.: Addison Wesley.
- Beinert, M.; Weller, B.E. (2007): Planung und Realisierung von Marketinginnovationen – Eine explorative Analyse auf Basis des dynamischen Kompetenzansatzes. In: J. Freiling, H.G. Gemünden (Hrsg.): Dynamische Theorien der Kompetenzentstehung und Kompetenzverwertung im strategischen Kontext. München: Hampp, S. 245-289.
- Bowman, C.; Ambrosini, V. (2003): How Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy, In: British Journal of Management, 14: pp. 289-303.
- Bruggemann, A.; Großkurth, P.; Ulich, E. (1975): Arbeitszufriedenheit. Bern: Huber.
- Burmann, C.; Heemann, J. (2008): Identitätsbasierte Markenbudgetierung, in: A. Eisenkopf; C. Opitz; H. Proff (Hrsg.): Strategisches Kompetenz-Management in der Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden: Gabler, S. 153-181.
- Burrell, G.; Morgan, G. (1979): Sociological Paradigms and Organizational Analysis. London: Heinemann.
- Cohen, W.M.; Levinthal, D.A. (1990): Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation, Administrative Science Quarterly, 35, pp. 128-153.
- Duschek, S. (2004): Inter-Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Moldaschl, M. (Hrsg.): Beyond the Resource-based View. Management Review 15 (1), pp. 53-73.

- Eisenhardt, K.M./Martin, J.A. (2000): Dynamic Capabilities: What are They? *Strategic Management Journal* 21, pp. 1105-1121.
- Faix, A., & Kupp, M. (2002). Kriterien und Indikatoren zur Operationalisierung von Kernkompetenzen. In: K. Bellmann; J. Freiling; P. Hammann (Hrsg.): *Aktionsfelder des Kompetenz-Managements*. Wiesbaden: DUV, S. 59–83.
- Freiling, J.; Gersch, M.; Goeke, Chr. (2006): Grundlagen einer Competence-based Theory of the Firm. In: *Managementforschung* 16, S. 3-46.
- Galtung, J. (1983): Struktur, Kultur und intellektueller Stil. Ein vergleichender Essay über sachsonische, teutonische, gallische und nipponische Wissenschaft. In: *Leviathan* 3, S. 303-338.
- Giddens, A. (1988): *Die Konstitution der Gesellschaft - Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*, Frankfurt/New York: Campus.
- Granovetter, M. (1997) *Society and Economy. The Social Construction of Economic Institutions*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Grant, R.M. (1996): Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. In: *Strategic Management Journal* 17, pp. 109-122.
- Güttel, W.H. (2007): Corporate Entrepreneurship und strategische Kompetenzentwicklung. In: J. Freiling; H.G. Gemünden (Hrsg.): *Dynamische Theorien der Kompetenzentstehung. Jahrbuch Strategisches Kompetenzmanagement*, 1, 175-201.
- Güttel, W.H. (2009): Corporate Entrepreneurship und Dynamic Capabilities: Strategien für Innovation und Kompetenzentwicklung In: Frank, H. (Hrsg.): *Corporate Entrepreneurship* (2. Aufl.). Wien: Facultas, S. 125-165.
- Lütje, S. (2009): *Kundenbeziehungsfähigkeit. Konzeptionalisierung und Erfolgswirkung*. Wiesbaden: Gabler.
- Katzy, B.R.; Dissel, M.C.; Blindow, F.S. (2003): Dynamic Capabilities for Entrepreneurial Venturing: the Siemens ICE-Case. http://portal.cetim.org/p_1_res-documents.php [download 18.4.2006]
- Kogut B.; Zander U. (1992): Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science* 3: 383-397.
- Krogh, G.; Venzin, M. (1995): Wissensmanagement, Die Unternehmung, 49 (6), S. 417-436.
- Kuhn, T.S. (1967): *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Kutter, S. (2009): Wie gibt es Neues? In: *Die ZEIT*, 41/2009.
- Leonard-Barton, D. (1992): Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, in: *Strategic Management Journal* 13: 111-125.
- March J.G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2(1): pp. 71-87.
- Macher, J.T./Mowry, T.C. (2006): Measuring Dynamic Capabilities: Practices and Performance in Semiconductor Manufacturing. □The Practice of Dynamic Capabilities Workshop, Lancaster, UK <http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/andrew.king/conference/Agenda.htm.html>
- Moldaschl, M. (2005): Audit-Explosion und Controlling-Revolution. Zur Verstetigung und Verselbständigung reflexiver Praktiken in der Wirtschaft. *Soziale Welt* 56 (Sonderband ‚Reflexive Modernisierung‘), S. 163-190.
- Moldaschl, M. (2006): Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities. *Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative*. In: *Managementforschung* 16, S. 1-36.
- Moldaschl, M. (2007a): Kompetenzvermögen und Untergangsfähigkeit. In: J. Freiling; H.G. Gemünden (Hrsg.): *Dynamische Theorien der Kompetenzentstehung. Jahrbuch Strategisches Kompetenzmanagement*, 1. München: Hampp, S. 3-48.
- Moldaschl, M. (Hrsg.) (2007b): *Immaterielle Ressourcen. Nachhaltige Unternehmensführung und Arbeit I* (2., überarb. & erw. Auflage). München: Hampp.
- Moldaschl, M. (2007c) (Hrsg.): *Verwertung immaterieller Ressourcen. Nachhaltige Unternehmensführung und Arbeit III*. München: Hampp.
- Moldaschl, M. (2009): Strategisches Management - Ansätze, blinde Flecken, Alternativen. In: U. Götz, R. Lang (Hrsg.): *Strategisches Management zwischen Globalisierung und Regionalisierung*. Wiesbaden: Gabler, S. 11-40.
- Moldaschl, M. (2010a): Betriebliche Wissensökonomie. Verfahren, Funktionen, Verirrungen. In: Moldaschl, M. Stehr, N. (Hrsg.): *Wissensökonomie und Innovation*. Marburg: Metropolis, S. 203-258.

- Moldaschl, M. (Hrsg.) (2010b): Messung und Bewertung immaterieller Ressourcen. München: Hampp.
- Moog, T. (2009): Strategisches Ressourcen und Kompetenzmanagement industrieller Dienstleistungsunternehmen. Ein theoretischer und praktischer Erklärungsansatz. Wiesbaden: Gabler.
- Müller-Stevens, G.; Lechner, C. (2005): Strategisches Management (3. Aufl.). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Ortmann, G. (2003a): Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Ortmann, G. (2003b): Organisation und Welterschließung, Wiesbaden: VS Verlag.
- Pavlou, P.A.; El Sawy, O.A. (2005): Understanding the 'Black Box' of Dynamic Capabilities (Under 3rd round of Review in Management Science), URL: http://www.agsm.ucr.edu/faculty/pages/pavlou/MS_PAVLOU_ELSAWY_REV3.pdf [download 15.6.2006].
- Pavlou, P.A.; El Sawy, O.A. (2006): From IT Leveraging Competence to Competitive Advantage in Turbulent Environments. *Information Systems Research*, 17 (3), pp. 198-227.
- Pettigrew, A.; Whipp, R.: (1993): Strategic change capabilities. In: Lorange et al. (eds.): Change, learning and co-operation. Oxford: Blackwell: 117-144.
- Pierce, J.L.; Boerner, C.S.; Teece, D.J. (2002): Dynamic Capabilities, competence and the behavioral theory of the firm, In: Augier, M./March, J.G. (Hrsg.): The Economics of Choice, Change and Organization: Essays in Memory of Richard M. Cyert. Cheltenham Edward Elgar, pp. 81-95.
- Prahalad, C.K.; Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 3, S. 79-91.
- Proff, H.; Haberle, K. (2008): Strategisches Kompetenz-Management in der Betriebswirtschaftslehre. In: A. Eisenkopf; C. Opitz; H. Proff (Hrsg.): Strategisches Kompetenz-Management in der Betriebswirtschaftslehre: Eine Standortbestimmung. Wiesbaden: DUV, S. 445-464.
- Sammerl, N. (2006): Innovationsfähigkeit und nachhaltiger Wettbewerbsvorteil. Messung — Determinanten — Wirkungen Wiesbaden: DUV.
- Sanchez, R. (2004): Understanding competence-based management. Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research* 57, 518– 532.
- Sanchez, R., Heene, A., Thomas, H. (1996), "Towards the theory of competence-based competition", in Sanchez, R., Heene, A., Thomas, H. (Eds), Dynamics of Competence-based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management, , Oxford Elsevier.
- Schimmel, A. (2007): Wissen und der Umgang mit Wissen in Organisationen. Systematisierungsansatz und Rahmenkonzept für wissensorientierte Unternehmensführung. Saarbrücken: VDM.
- Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* New York: Doubleday Currency.
- Spender, J.C. (1996): Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* (17), Special Issue, 45-62.
- Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533.
- Tushman M.; O'Reilly C. (1996), Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and Revolutionary change, *California Management Review* 38: 8-30
- Voß, G.G. (2010): In: F. Böhle; G.G. Voß; G. Wachtler (Hrsg.): *Handbuch Arbeitssoziologie*. Wiesbaden: VS, S. 23-80.
- Winter, S.G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21: 981-996.
- Zahra, S.A.; George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27, 185–203.
- Zollo, M./Winter, S.G. (2002): Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13 (3): 339-351.
- Zott, C. (2003): Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24: 97-125.