

Innovationsfähigkeit

Mythenkritik und Gegenentwurf

von Manfred Moldaschl

In der Innovations- und der Managementforschung scheint sich - bis hinein in die Theorie der Unternehmung - ein neues Paradigma zu etablieren: von der Außen- zur Innenperspektive, von der Markt- zur Kompetenzorientierung, vom Structure-Conduct-Performance-Paradigma der Industrieökonomik zum Resource-Conduct-Performance-Paradigma der Competence-Based View(s). Im Überschwang des Paradigmenwechsels erliegen viele der Neigung, jedes betriebliche und oft auch jedes regionale oder nationale Arrangement institutionalisierter Regeln als „Fähigkeit“ zu interpretieren. Was im Deutschen zur „Innovationsfähigkeit“ erklärt wird, mystifiziert der angelsächsische Raum unter Begriffen wie absorptive capacity oder dynamic capability. Alle diese Begriffe versprechen dasselbe, nämlich man könne betriebliche (oder regionale oder nationale) Fähigkeiten, sich auf neue Bedingungen einzustellen und selbst immer neue Lösungen hervorzubringen (technische, organisationale, soziale Innovationen), operational fassen und als trainierbare Kompetenz entwickeln.

Zweifellos ist die Verdrängung kontingenztheoretischer Leitbilder und Argumentationen aus dem Mainstream der Innovationsforschung als ein Fortschritt zu werten, der strategischem Denken wieder eine angemessenere Rolle zuweist. Und zweifellos kann man institutionelle Arrangements sinnvoll unter einer Ermöglichungs- oder besser: Befähigungsperspektive betrachten. Es kann nun aber nicht nur darum gehen, neue Vereinseitigungen zu kritisieren und die Bedeutung von Kontextbedingungen innovativen betrieblichen (individuellen, regionalen) Handelns hervorzuheben. Woran die Debatte zur Verbesserung von Innovationsfähigkeit auf allen Aggregationsniveaus vor allem leidet, ist die mangelnde Vermittlung zwischen einer institutionenorientierten und einer strategieorientierten Forschungsperspektive.

Im hier umrissenen Beitrag möchte ich zunächst die Komplementarität dieser „Innovationsparadigmen“ hervorheben, um im nächsten Schritt einen Ansatz vorzustellen, mit dem sich betriebliche „Veränderungsfähigkeit“ ohne Rekurs auf Fähigkeits-, Kompetenz- oder Vermögensbegriffe beschreiben und analysieren läßt. Im dritten Schritt stelle ich dar, wie sich die darin entfaltete „Regelperspektive“ konstruktiv mit jener Ressourcenperspektive verbinden kann, die derzeit etwa in Gestalt der Resource Based View auch die Innovationsforschung zu erobern scheint.

Stichworte: Absorptive Capacity, Dynamic Capability, Competence Based View, Institutionelle Reflexivität.

1 Über die Fähigkeit, in Zukunft alles richtig zu machen

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

Das Beispiel ist ironisch, doch die angeschnittenen Fragen thematisieren aktuelle Grundprobleme der Lerntheorie und der Unternehmenstheorie. Die Hinwendung der Managementforschung zu organisationalen Fähigkeiten, Kompetenzen und selbst geschaffenen Ressourcen seit den späten 1980er Jahren ist eine aus theoretischer Sicht längst fällige und begrüßenswerte Entwicklung. Die ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätze füllen Leerstellen neoklassischer Markttheorien und strategischer Managementtheorien, welche u.a. Performance-Unterschiede zwischen Unternehmen einer Branche nicht angemessen erklären können. Einem ahistorischen ökonomischen Denken setzen sie eine evolutionäre (Nelson/Winter 1982) bzw. lerntheoretische Perspektive (vgl. xxx bessere!! Wilkens u.a. 2004) entgegen, in der (Kern)Kompetenzen von Unternehmen als langfristig gewachsene Bündel von Ressourcen und Fähigkeiten gelten (Pfadabhängigkeit, vgl. Nelson/Winter 1982; Dierickx/Cool 1989). Sie bezahlen das allerdings mit neuen Leerstellen und Schwächen, von denen ich hier einige skizzieren will, wie gesagt in konstruktiver Absicht.

Die auffälligste und eingangs karikierte Schwäche ist die Neigung zu Reifikation, verbunden mit zirkulären Argumentationen. Reifikation xxx Verhältnisse als Ding zu betrachten, xx Was in der Alltagssprache gang und gäbe ist, hat mit den ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätzen des strategischen Managements Eingang in die Managementforschung und die Unternehmenstheorie gefunden. Wir sehen einer Flut von Kompetenz-, Fähigkeits- und Vermögensbegriffen gegenüber. „Wettbewerbsfähigkeit“ wird heute operationalisiert oder auch nur neu chiffriert als „Innovationsfähigkeit“, „Netzwerkfähigkeit“, „Evolutionsfähigkeit“¹ oder gar „Zukunftsfähigkeit“, als Besitz von „Dynamic Capabilities“ (Teece u.a. 1997) oder „Absorptive Capacity“ (Cohen/Levinthal 1990). Unternehmenserfolg wird nun nicht mehr, wie in der market-based view, mit einer optimalen Passung zwischen Unternehmensstrategie und Umwelt erklärt, sondern mit einer stets neue Ungleichgewichte schaffenden Veränderung der Marktgegebenheiten durch neu geschaffene Ressourcen bzw. Kompetenzen.² Das Problem ist nicht allein, daß eine Einäugigkeit durch die andere ersetzt wird (Blick nach innen statt nach außen), sondern daß die Erklärung ins Zirkuläre tendiert. Erfolg von Unternehmen (oder Personen oder Nationen) wird auf Fähigkeiten und deren Kombination zurückgeführt. Welche aber überlegen sind, zeigt sich erst ex post, an den erzielten Renten (vgl. Priem/Butler 2001; Foss 2003). Dieser Kurz-Schluß schafft zumindest die Gefahr von Fähigkeitsmystik oder Kompetenzfetischismus.

¹ Allein zum Begriff „Innovationsfähigkeit“ (den bes. Witte 1973 bekannt machte) wirft Google 95.200 Fundstellen aus. Der Begriff „Evolutionsfähigkeit“ (Kappelhoff 2004) scheint mir ganz abwegig, denn den der Evolution benutzen wir für Prozesse, die nicht „gemacht“ werden, sondern sich vollziehen, wie das Wachstum eines Baumes (Wachstumsfähigkeit?) oder ein Sonnenuntergang (Untergangsfähigkeit?).

² „Simply because firms that compete in imperfectly competitive product markets enjoy above normal returns does not necessarily imply that firms that adopt strategies to create these product market imperfections will enjoy above normal returns“ (Barney 1986: 1231f.).

Was ist mit einem Unternehmen, das mit seinem innovativen Produkt gescheitert ist, wie es vielen Biotech-Unternehmen erging? Hatte es eben doch keine ausreichende Innovationsfähigkeit? Oder fehlte es an der „Vermarktungsfähigkeit“ (Marketing-Kompetenz)? Warum spricht man dann eigentlich nicht von Scheiternsfähigkeit?³ Oder lag es gar nicht an internen Befähigungen, sondern an externen Bedingungen (Gesetzgebung, Verdrängung durch Konkurrenten mit größerer Marktmacht, etc.)? Hat ein Unternehmen, das zufriedene Mitarbeiter hat, Zufriedenheitskompetenz bzw. Befriedigungsvermögen, oder hat es vielleicht nur anspruchslose Mitarbeiter?⁴ Würde es Sinn ergeben, angesichts massiv zunehmender Rückrufaktionen deutscher Autohersteller von abnehmender ‚Qualitätsfähigkeit‘ zu sprechen? Oder sind einfach die Entwicklungszeiten zu kurz, bei gleichzeitig steigender interaktiver Komplexität der Produkte? Oder ist das ‚oder‘ in allen Fällen unangebracht, weil man mit ‚Fähigkeit‘ immer die Kompetenz zum Beherrschen der jeweiligen Zusammenhänge versteht? Wenn ja, dann könnte man solche Kompetenzbegriffe getrost auf den Wortmüll all der anderen buzzwords werfen. Bedingungen und Kompetenzen wären eins. „Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts“, hatten Schreyögg und Geiger (2003) zur völligen Entgrenzung des Wissensbegriffs angemerkt. Es gilt auch für die aktuelle Mode: alles ist Kompetenz.

Ein Denken, das jeder beobachtbaren Leistung ein spezifisches „Vermögen“ unterstellt, wurde schon im 19. Jahrhundert als „Vermögenspsychologie“ kritisiert, z.B. von J.F. Herbart.⁵ Auch Winfried Hacker, der nach meiner Erinnerung das „Puddingkochvermögen“ ins Spiel brachte, kritisiert in seiner Allgemeinen Arbeitspsychologie diesen Funktionalismus:

„Jeder ... Tätigkeit wird im formalen Rückgriff eine sie „bedingende“ psychische Funktion oder ein ‚Vermögen‘ kurzerhand zugeordnet: ‚Durchsetzungskraft‘, ‚Abstraktionsvermögen‘, ‚Willenskraft‘. Auch mit dem verharmlosenden Substantiv ‚-fähigkeit‘ sind derartige Regresse verbreitet: ‚Durchsetzungsfähigkeit‘, ‚Abstraktionsfähigkeit‘, ‚Umstellungsfähigkeit‘. Schließlich werden auch ohne ‚-kräfte‘, ‚-vermögen“, [...] Ergebnisse dieser problematischen Schlüsse angeboten: ‚Belastbarkeit‘, ‚Handgeschicklichkeit‘, ‚Willensbeständigkeit““ (Hacker 1998: 75).

Hackers Position macht aber auch ein grundlegendes Problem der psychologischen Handlungstheorie deutlich: Sie focussiert primär auf den *Prozeß* der Handlungsregulation, weniger auf die Regulationsgrundlagen. Gleichwohl kommt auch sie nicht ohne Begriffe für psychische Resultate des Handelns aus, für überdauernde Sedimente gelungener Regulation, also: Wissen und Können.⁶ Durch die gesamte Psychologie zieht sich der Streit zwischen Prozeß- und Substanzansätzen, Regulations- und Kompetenzperspektive, und er ist bis heute unentschieden. Volpert (2004) zog daraus den Schluß, sie als komplementäre Perspektiven zu betrachten, die offenbar nicht gleichzeitig (von einem Ansatz) voll zur Entfaltung gebracht wer-

³ Mach so weiter, aber scheiter' immer besser, textete Wolf Biermann in einem Song. Vermutlich bezog er sich damit auf Samuel Beckett: "Try again. Fail again. Fail better."

⁴ Bereits 1975 haben Bruggemann u.a. eine häufige und kontraintuitive Beobachtung erklärt, wonach Arbeitszufriedenheit bei Personen mit schlechten Arbeitsbedingungen und geringen Aufstiegsmöglichkeiten besonders ausgeprägt ist. Ihr Erklärungsmodell umfaßt fünf verschiedene Typen von Arbeitszufriedenheit, von denen die „konstruktive Arbeitsunzufriedenheit“ für einen Arbeitgeber der attraktivste Typus sein müßte. Die betreffenden Personen leiden nicht nur an schlechten Organisationslösungen, sondern haben auch eine ausgeprägte Motivation, an Verbesserungen mitzuarbeiten. Solche Erkenntnisse haben in der Platttheit vieler heutiger Meß- und Bewertungskonzepte (auch in der Balanced Scorecard) keinen Platz.

⁵ Nach ihm u.a. von Kurt Lewin, einem jener großen deutschen Psychologen, deren Vertreibung durch die Nazis heute noch Auswirkungen auf den Zustand des Faches Psychologie hat. Es liegt, so schrieb er 1930 „... in einer ganzen Reihe anderer grundlegender Begriffe, etwa dem Begriff der Fähigkeit, der Begabung oder ähnlicher bei den Tests verwendeter Begriffe (Intelligenz) [...] im Grunde die gleiche aristotelische ‚Wesensverklärung‘ vor, die man seit langem als Vermögenspsychologie, als eine im Zirkel laufende Erklärung bekämpft hat, ohne daß es je gelungen ist, sie wirklich durch eine andere Begriffsbildung zu ersetzen.“ Eine neuere Kritik reifizierenden Denkens in der Psychologie findet sich bei Neuweg (1999: 94ff).

⁶ Hacker spricht von „operativen Abbildsystemen“ (1998: 186ff), Oesterreich vom „Netz erinnerbaren Handelns“ (1994), Volpert (2003) von „flexiblen Schemata“.

den können. Zu erkennen, daß wir nicht alles zugleich beachten und erklären können, führt letztlich zur Anerkennung von Theoriepluralismus.

Für die Managementforschung scheint mir eine ähnliche Sichtweise bedenkenswert. Hier konkurrieren die Ressourcenansätze als eher substanzorientierte mit den regelorientierten (wie der neuen Institutionenökonomik). Es differenzierten sich aber auch die Ressourcenansätze selbst in eine *Structural School* (die anfängliche Resource Based View, RBV) und eine *Process School* (der späteren Competence Based View, CBV, vgl. Moldaschl, Fischer 2004).⁷ Letztere leitet Wettbewerbsvorteile nicht mechanistisch aus der Verfügung über Ressourcen ab, sondern vielmehr aus der *Fähigkeit*, diese sinnvoll zu nutzen. Eine entscheidende Einsicht, welche freilich nur Ernst macht mit einer *Unterscheidung von Ressourcen und Gebrauch*, die bereits bei der „Ahnin“ der Ressourcenansätze, Edith Penrose, angelegt war.

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

Ich zitiere diese bekannte Stelle hier nochmals, weil sie von zentraler Bedeutung ist für alle weiteren Argumente, für die kritischen ebenso wie für die zu einem Alternativkonzept (Abschnitt 5). Mit eingeleitet haben die Phase der Fähigkeits- und Kompetenzorientierung Prahalad und Hamel mit ihrem Beitrag *The Core Competence of the Corporation* (1990). Sie verbinden die darin statische RBV mit Lerntheorie und dem Versuch, überhaupt erst die Schaffung neuer Kompetenzen und Kombinationen zu erklären. Ihr Begriff der Kernkompetenz, der auch aus der Alltagssprache der Wirtschaft nicht mehr wegzudenken ist, bezeichnet jene *capabilities*, die für das Überleben eines Unternehmens maßgeblich sind, insbesondere technologisches und Geschäftsprozeßwissen. Was zentral ist, ergibt sich aber erst aus dem Vergleich zum Wettbewerb. Diese Annahme ist bedeutsam, weil sie erstens einschließt, die betreffenden Kompetenzen seien *unterschiedlich*, und zweitens, es könne sich ändern, was überlebensnotwendig ist. Leonard-Barton (1992) hat darauf hingewiesen, daß sich gerade die besonders erfolgreichen Praktiken (*core competencies*) leicht in „*core rigidities*“ verwandeln, in Gewißheiten bzw. Routinen, die aufzugeben Organisationen äußerst schwerfällt.⁸

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

⁷ Zu deren Darstellung und theoretischen Neubegründung vgl. Freiling (2004); Gersch u.a. (2005).

⁸ Das freilich ist noch keine verbreitete Sichtweise: die mechanisch positive Attribution von Kompetenzen als “Erfolgsfaktoren” (vgl. Moldaschl, Fischer 2004: 128) dominiert, nach folgendem Muster: “Competence resides in the tacit capability of the firm that results from a process of continued and collective learning, and is embodied in the firm’s localised skills and organisational routines” (Cantwell, 1992, zit.n. Wilkens u.a. 2004). “Heterogeneous knowledge bases and capabilities among firms are the main determinants of sustained competitive advantage and superior corporate performance” (Eisenhardt/Santos, 2002: 139).

Mit anderen Worten: als relevant gelten nun nicht mehr spezifische Kompetenzen, die ohnehin schnell veralten, sondern eine Art *Metakompetenz*, eine Fähigkeit, kompetent zu sein oder zu bleiben, d.h. sich zu wandeln.⁹ Also eine Universalfähigkeit, oder Fähigkeit zur Entwicklung von Universalfähigkeiten (Kompetenzfähigkeit, Fähigkeitskompetenz?). Gebräuchlichere Begriffe sind „Lernfähigkeit“ „Orientierungsfähigkeit“ „Problemlösefähigkeit“. Das ist verbreitet und hört sich plausibel an. Ändern sich die Marktbedingungen immer schneller, muß man wie beim Autofahren immer weiter vorausblicken. Aus diesem Grund sollen auch auf der Ebene individueller Kompetenzen Beruflichkeit und Professionalität abgelöst werden durch eine allgemeine Fähigkeit, sich zu verändern, lebenslang zu lernen, etc. (*employability*). Überspitzt hieße das: man muß nichts mehr wissen und können, sondern nur noch wissen, wo man Wissen findet und wie man lernt.¹⁰ Das ist *absurd*. Und doch scheint es ihn schon zu geben, den modernen Experten, z.B. auf der Autobahn den (post)modernen LKW-Fahrer, der gar nicht mehr fahren *können*, sondern nur noch wissen muß, wie man es lernt ...

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

Auf die in jeder Hinsicht grenzenlose Diskussion zur „Zukunfts-“ und „Innovationsfähigkeit“ kann ich hier nicht eingehen und greife nur ein Konzept heraus, welches von oft als besonders geeignete Operationalisierung genannt wird, nämlich das der *absorptive capacity* von Cohen und Levinthal (1990). Sie definieren die *Aufnahmefähigkeit* eines Unternehmens als „...the ability of a firm to recognize the value of new, external information, assimilate it, and apply it to commercial ends...“ (ebd.: 129). Das konkretisiert und verengt zugleich die „Veredelungsperspektive“ der RBV, wonach Unternehmen eigene Ressourcen durch Aneignung, Anverwandlung und geschickte Anwendung externer Ressourcen schaffen. Hier wird praktisch nur ‚Wissen‘ beachtet. Und wie messen Cohen/Levinthal die betriebliche Aufnahmefähigkeit? Über die FuE-Ausgaben! Je höher der Anteil an FuE-Ausgaben, so die Annahme, desto höher ist die absorptive capacity. Niemand wird bezweifeln, daß dieser Teil der Investitionen etwas über die Chancen des Betriebs in der Zukunft aussagt. Die OECD oder die EU-Kommission verwenden denselben Indikator für Regionen und Nationen. Aber wozu braucht man hierzu einen Fähigkeitsbegriff? Nach dieser Logik müßten Betriebe mit hohen Personalkosten eine hohe Personalfähigkeit bzw. Human Resources Capacity haben. Sinn würde das schon eher machen, wenn wir einem Unternehmen mit überdurchschnittlichen Anwalts- und Gerichtskosten eine hohe defensive capacity zuschrieben.

Der Wissens-Focus, der sich bei Cohen und Levinthal abzeichnet, hat mittlerweile Oberhand gewonnen, in Form der „Knowledge-based View“ (KBV, z.B. Grant 1996). Fried (2005:163)

⁹ Noch kurioser: „*Metaskills*“, also Fertigkeiten für alles (Klein u.a. 1991, vgl. dazu Schreyögg/Kliesch 2003). All das läuft stets auf „Selbstorganisationsfähigkeit“ oder „Selbstorganisationsdisposition“ hinaus (z.B. Scharnhorst/Ebeling 2005). Der alte Begriff dafür auf personaler Ebene ist *Schlüsselqualifikationen* (zu dessen Kritik vgl. Geißler/Orthey 1993, 1998; Lehmkuhl 1994). Vielleicht ist aber auch etwas wie Sennett's „flexibler Mensch“ gemeint, wie bei Lamping/Wolf (2005) die „Lifestyle-Management“ ernsthaft zur Metakompetenz erklären. Andere bieten an: Organisationslernen (z.B. Rühli 1992), Psycho-soziale Kompetenz und Wissensmanagement (z.B. Reinmann-Rothmeier/Mandl 1997) „Konfigurationsmanagement“ (Henselek 2000), oder Wissen zweiter Ordnung bzw. Wissen über Wissen (Degele 1999).

¹⁰ Sinnvoller erscheint in dieser Hinsicht das Konzept „selbstschärfender Qualifikation“, das man heute mit Rolf Arnold zitiert (Arnold/Schüßler 1998). Eingeführt hatte es Burkart Lutz in den 1980er Jahren (passim). Er unterstellt damit nicht irgendwelche Metakompetenzen neben, über oder jenseits der Expertenkompetenz von Facharbeitern, sondern betrachtet die Eigenschaft (oder meinetwegen Fähigkeit) zur „Selbstschärfung“ als Wesensmerkmal einer nicht zu eng geschnittenen *beruflichen* Kompetenz. Ohne berufliche Kompetenz sind die ganzen „Schlüsselqualifikationen“ wertlos.

spricht daher schon von einer *dritten Phase* in der Entwicklung der ressourcenorientierten Ansätze, der „Phase der Wissensorientierung“.¹¹ „Unternehmen sind nicht länger ein Bündel von Ressourcen und Fähigkeiten, sondern ein ‚body of knowledge‘ (Müller-Stewens/Lechner 2001: 282) oder ein ‚distributed knowledge system‘ (Tsoukas/Mylonopoulos 2004).“ Soweit dies nicht mit einem neuen Mentalismus verbunden ist, wie bei vielen individualistischen Ansätzen zum Organisationslernen und zum Wissensmanagement, könnte das eine möglicher Alternative zur Fähigkeitsmystik eröffnen. Jedenfalls, soweit nicht nach einem Allvermögen zur Aneignung von Wissen gesucht wird, sondern nach der jeweiligen Besonderheit konkreter, gewachsener betrieblicher Wissenssysteme; und soweit das Wissen nicht nur in den Köpfen gesucht wird, sondern auch in den Praktiken und Routinen (vgl. Spender 1994)¹² sowie in Vergegenständlichungen des Wissens (vgl. Engeström 2005).

2 Ressourcen und Kompetenzen

Für ein anderes Kernproblem des ressourcenorientierten Forschungsprogramms zeichnet sich nach wie vor keine viable Lösung ab. Wir haben die Texte der RBV und CBV wieder und wieder gelesen, ohne eine konsistente oder wenigstens *einmal* klare Unterscheidung von Ressourcen und Kompetenzen zu finden. Wenn aber aus Ressourcen ‚an sich‘ nichts folgt, und man aus deren Besitz schon gar keinen Erfolg „ableiten“ kann, wie es der „Erfolgsfaktorenforschung“ beliebt (vgl. Moldaschl 2005a), so könnte man hier schon ein Scheitern der Ressourcenansätze ausmachen. Wo, wenn nicht in der Abgrenzung der Kompetenzen von Ressourcen, sollte sie sonst die von Penrose benannte Differenz von Ressourcen und Gebrauch festmachen?

Zum einen gelten Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten (skills) als zentrale Ressourcen, zum anderen als Kompetenzen, diese Ressourcen zu kombinieren und effizient zu nutzen. Die Begriffsverwendung ist völlig beliebig. „Owing to the complex and idiosyncratic nature of knowledge... strategy development based on the company’s valuable knowledge is likely to lead to sustainable competitive advantage“ (Venzin u.a. 1998: 30f., als typisches Beispiel). Grant (1991: 120) unterscheidet neben finanziellen als weitere Ressourcenarten: physische, humane, technische und organisationale Ressourcen sowie Reputation. Grundlage der Verknüpfung und Koordination mehrerer Ressourcen sind organisationale *Fähigkeiten*. Fähigkeiten sind Muster der Koordination zwischen Menschen und zwischen Menschen und anderen Ressourcen, die erlernt werden: „A capability is, in essence, a routine, or a number of interacting routines“ (ebd.: 122, vgl. auch Fried 2005: 156ff). Teece u.a. unterscheiden zudem noch Ressourcen von Produktionsfaktoren: letztere werden als Input bezeichnet, der in auf Faktormärkten käuflich ist. Ressourcen sind dagegen *firmenspezifische*, also veredelte Vermögen (z.B. Produktionserfahrungen), die in kollektiven Lernprozessen im Unternehmen entstehen (Teece u.a. 1997: 516). Also: die Routinen sind tief eingewurzelte, implizite Arrangements von Wissen und Können: durch Konkurrenten kaum imitierbare Ressourcen. Ein Teil von ihnen (die nicht-physischen Ressourcen) sind aber die Kompetenzen.

Für diesen „Wirrwarr“ habe ich nur eine Erklärung. Sie basiert auf der an sich klaren Grundidee: Die Fähigkeiten des *Managements*, die verschiedenen Ressourcen eines Unternehmens zu bündeln, sind die wahre Quelle eines strategischen Vorteils. Das wird aber nicht gesagt, bzw. kann nicht gesagt werden, weil der *Management-Apriorismus* der Autoren ihnen die

¹¹ Eine etwas andere Entwicklungsgeschichte dieser Ansätze zeichnen Foss/Foss (2004) sowie Gersch u.a. (2005). Sie beklagen auch deren „terminologisches und konzeptionelles Wirrwarr“ (ebd.: 12).

¹² „Collective knowledge is probably unlike that of individual knowledge. It is likely to be embedded in the organization’s institutionalized collective practices and thus deals with the interaction between the individual practice rather than with what they can report explicitly“ (Spender 1994: 359).

Einsicht verstellt, daß das *eine* von verschiedenen möglichen Perspektiven ist. Wenn von Wissen, Können und Kompetenzen *als* Ressourcen die Rede ist, dann sind *nur* diejenigen Beschäftigten gemeint (oder gleich diese selbst, als human resources), also die Verfügungsmasse der eigentlichen strategischen Akteure. Strategische Kompetenzen zur Konfiguration und Ausbeutung verfügbarer Ressourcen hat dagegen nur das Management.

Daß praktisch alle Ressourcenansätze ein explizites Akteurskonzept vermissen lassen und insgesamt eine monadische, apolitische Sicht des Unternehmens vertreten (vgl. dazu Moldaschl/Fischer 2004: 129f), macht sie gegenüber neuen Institutionenökonomik schwach. Es wirft aber auch für Autoren, die sich soziologisch-institutionalistischer und/oder mikropolitischen Theorien bedienen, die Frage auf, unter welchen Voraussetzungen sie sich welche Teile des ressourcenorientierten Forschungsprogramms kommensurabel „anverwandeln“ können. Sie aber können einen wichtigen „Export“ in diese Denkwelt leisten. Ein Akteurskonzept liefert nämlich auch die Lösung des Abgrenzungsproblems von Ressourcen und Kompetenzen, das für RBV-CBV-KBV-Autoren offenbar nicht lösbar ist. Was Ressource ist, und was Gebrauch, das ergibt sich eben erst aus einer Akteursperspektive. Wir bestimmen Ressourcen aus diesem Grund *relational*, als *Verhältnisbegriff*:

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

Mit anderen Worten: die Unterscheidung ist *beobachterabhängig*. Aus der Sicht einer Führungskraft sind beispielsweise Bindungen zwischen den Arbeitskräften einer Gruppe und ihre kollektive Kompetenz dann Ressourcen, wenn er hoffen kann, sie sich zunutze zu machen. Seine Kompetenz besteht darin, die Arbeits-, Kooperations- und Leistungsbedingungen so zu arrangieren, daß er eine optimale „Ressourcennutzung“ erzielt. Diese seine Kompetenz wird vielleicht von der Muttergesellschaft des Unternehmens, in dem er arbeitet, als Ressource gesehen. Die Arbeitskräfte wiederum können die begehrte Ressource leicht in eine *Restriktion* aus der Sicht der Führungskraft verwandeln, etwa, wenn sie die Leistungsbedingungen als unfair empfinden und sich wechselseitig gegen den Zugriff des Managements solidarisieren. In diesem Fall nutzen sie ihre Ressourcen ganz im *eigenen* Interesse.

3 Kompetenz und Performanz

Die Differenz von Ressourcen und Gebrauch kann und darf man allerdings nicht nur an der Unterscheidung von Kompetenzen von Ressourcen festmachen. Das ergibt sich schon aus der obigen relationalen Definition. Jeder von uns nutzt seine Kompetenzen mal besser und mal weniger gut. Auch das „innovationsfähigste“ Unternehmen trifft Fehlentscheidungen z.B. beim Einstieg in neue Geschäftsfelder. Und eine blinde Henne findet auch manchmal ein Korn, obwohl ihr die „Sehfähigkeit“ fehlt. Außerdem hängt es selten von uns alleine ab, ob und wie gut Handlungen gelingen oder Strategien „aufgehen“. Vielleicht sollten wir die Unterscheidung von Kompetenz und Performanz einführen, um diese Differenz sprachlich zu codieren. Kompetenz wäre das angelegte *Vermögen*, und Performanz das, was der individuelle oder institutionelle Akteur unter gegebenen (wechselnden) Bedingungen daraus macht. Der Begriff trägt dabei einen Doppelcharakter von Prozeß und Ergebnis. Performanz als Prozeß ist der Akt der Ausführung, die konkrete Aktualisierung des Vermögens; Performanz als Ergebnis ist die doppelte Bilanz als Handlungsergebnis und als Rückwirkung auf die Handlungskompetenz.

Nehmen wir als unmetaphorisches Beispiel für die Aktualisierung von Vermögen einen Hauskäufer. Der informiert sich über das Preisniveau der Region und über den Zustand der Objekte (Per-

formanz als Prozeß). Für letzteres hat er aber wenig Zeit, weil er beruflich stark eingebunden ist. Er kauft eines der besichtigten Objekte und stellt danach erhebliche Mängel fest. Seine finanziellen Ressourcen hat er damit wenig effizient eingesetzt – er hat sie faktisch vermindert (Performanz als Resultat). Zugleich ist er aus Schaden klüger geworden, hat gelernt, wo er andere Prioritäten setzen und bei Objekten hinschauen muß. Vielleicht kann er sich damit trösten, daß seine Performanz als Ergebnis hinsichtlich seiner Kompetenz eher positiv ist.

Ich sage ‚vielleicht‘, weil das Begriffspaar besetzt ist durch Noam Chomskys generative Transformationsgrammatik (1980). Er beschreibt damit das generelle Vermögen von Menschen, aus einem begrenzten Satz grammatischer Regeln beliebig viele sinnvolle Sätze zu bilden, wovon im Sprechakt (Performanz) immer nur ein Wenig sichtbar wird. Problematisch wäre vor allem der Rekurs auf Chomskys Begriff von Kompetenz, denn er stellt sich diese (entgegen seiner ansonsten ganz „unamerikanischen“ Art) biologistisch vor, als angeboren und somit nicht als Ergebnis von Lernen. Hat jemand einen besseren Vorschlag?

Warum man dergleichen überhaupt im Ressourcendiskurs ansprechen muß, ist merkwürdig genug, denn dieser überwiegend ökonomische Diskurs ist es in Sachen finanzieller Vermögenswerte mehr als gewohnt, in diesen Kategorien zu denken. Hier heißt die Differenz zwischen Ressource und Gebrauch „Rendite“ oder „Rente“. Unüblich war es bislang, diese Denkweise auf immaterielle Ressourcen zu übertragen und etwa zu fragen, welche „Bilanz“ eine Personaleinsatzstrategie hat bezogen auf das „commitment“ der Mitarbeiter (Sozialkapital); oder der Einsatz von Wissensmanagement auf die Bereitschaft, künftig Wissen zu teilen (Humankapital). Ob ein Unternehmen seine Ressourcen effizient einsetzt, und ob es effektiv ist bei der Gerierung von Ressourcen, das messen auch potentialorientierte Ansätze meist nur indirekt, über das Konzept der Renten bzw. der *sustained supra-normal profits*. Dieser Maßstab ist zwar für die Existenz von Unternehmen im Kapitalismus zweifellos von zentraler Bedeutung, aber es ist erstens ein sehr hoch aggregierter Maßstab, der dem Forscher wie dem Unternehmen wenig Aufschluß darüber gibt, worauf sein competitive advantage im besonderen beruht. Oder besser: beruhte, denn es handelt sich zweitens nur um einen Maßstab *ex post*, der wenig über den „fit“ der Unternehmung gegenüber künftigen Anforderungen aussagt. Drittens sagt er ohnehin nur etwas über die Performance gewinnorientierter Organisationen, die nebenbei bemerkt den kleineren Teil gesellschaftlicher Organisationen ausmachen. Die Institutionenökonomik ist darauf nicht festgelegt.

Mit Methoden wie der Balanced Scorecard oder der Wissensbilanz wird nunmehr im strategischen Controlling versucht, intangible assets messbar(er) zu machen, um sie bewußter zu managen (vgl. als Überblicke Becker 2000; Neely 2000, Hinterhuber, Matzler 2005; Moldaschl 2005c). Wir selbst schlagen ein Vorgehen in vier Schritten vor, welche den Blick zugleich auf das ganze Spektrum betrieblich genutzter immaterieller Ressourcen erweitern. Der erste Schritt besteht darin, Ressourcen oder „capabilities“ *direkt* zu messen bzw. zu bewerten; wie Vertreter der CBV und der KBV das beim Wissen und bei capabilities versuchen. Im zweiten Schritt werden Nutzungsweisen der Ressourcen erfaßt, um im dritten Schritt wiederum die Veränderungen einzelner Ressourcen zu bilanzieren. Das Ergebnis kann drei Werte annehmen: Die im Handeln gebrauchten Ressourcen werden entweder *erhalten* (reproduziert, regeneriert), *erweitert* (generiert) oder *vernutzt*. Damit läßt sich die „Nachhaltigkeit“ betrieblicher Strategien für einzelne Ressourcenarten beurteilen, nicht nur anhand aggregierter Gewinne und *ex post*. Im vierten Schritt wird dann noch eine *Ebenenbetrachtung* eingeführt, um die positiven und negativen *Externalitäten* einzelwirtschaftlichen Handelns erfassen; hierfür benötigt man mindestens eine überbetriebliche Ebene der Bilanzierung (z.B. Netzwerk, Kommune, Region, Nation).

4 Regeln und Ressourcen

Mit dieser letzten Unterscheidung will ich nun überleiten zu unserem eigenen Vorschlag, organisationale „Veränderungsfähigkeit“ ohne Rekurs auf Fähigkeits-, Kompetenz- oder Vermögensbegriffe zu fassen. Die Unterscheidung von Regeln und Ressourcen als Grundbegriffen für soziale (auch organisationale) ‚Struktur‘ hatte Anthony Giddens (1988) in seinem Entwurf einer Sozialtheorie stark gemacht. Als zwei Modi von ‚Struktur‘ bilden sie dort wiederum die Grundlage für die Analyse von Strukturierung, also der Bezugnahme von Akteure auf diese Strukturen, in deren Verlauf sie sie verfestigen oder verändern. Ich finde diese Unterscheidung auch deshalb nützlich, weil man mit ihr unterschiedliche Aufmerksamkeitsgrade von Theorien für den einen oder anderen Strukturmodus ausmachen kann. Die Ressourcenansätze richten offenkundig ihre ganze Aufmerksamkeit auf Ressourcen (die bei Giddens allerdings *ill defined* sind, wie Angelsachsen sagen würden; die Regeln leider auch)¹³. In anderen Theorien kommen Ressourcen praktisch nicht vor, etwa in der Systemtheorie, oder nur als Abstrakta in ihrer Eigenschaft der Knappheit, wie in der (neoklassischen) Ökonomik. Den ökonomischen und den soziologischen Neoinstitutionalismus könnte man – bei aller Divergenz – beide als typische „Regeltheorien“ charakterisieren.¹⁴ Die Unterscheidung hilft also als ein Heurismus, beim Interesse für das Eine nicht die Existenz und Relevanz des Anderen aus dem Blick zu verlieren.

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

Die Institutionen- und die Ressourcenperspektive sind in diesem Sinne *komplementär*. Das heißt freilich nicht, daß sie im Sinne von Kuhn jeweils *kommensurabel* wären. Einige AutorInnen versuchen beispielsweise, die Schwächen auch jener ressourcenorientierten Ansätze, die nicht hauptsächlich im neoklassischen Denken wurzeln, durch Hinzunahme der Institutionenökonomik zu heilen (z.B. Altiparmak 2001; Foss/Foss 2004). Inkommensurabel schiene es mir auch, die kulturalistische Argumentation des soziologischen Neoinstitutionalismus mit der rationalistischen in der structural school der RBV zu kombinieren. Aber die Annahme der Inkommensurabilität von Paradigmen und die Forderung nach kommensurabler Theoriebildung (ähnlich Gersch u.a. 2005: 14ff) teilen viele nicht.¹⁵

¹³ Als *Ressourcen* bestimmt Giddens im Sinne seines elementaren und „produktiven Machtbegriffs“ alle Mittel, die Akteure zur Veränderung von Wirklichkeit mobilisieren können; er unterscheidet Macht über materielle Gegebenheiten bzw. „allokative“ Ressourcen, und „autoritative“ Ressourcen (1988: 86f.); letztere „beziehen sich auf Typen des Vermögens zur Umgestaltung, die Herrschaft über Personen oder Akteure generieren“, wie er in einer späteren Schrift ergänzt. Unter *Regeln* versteht er „generalisierbare Verfahren in der Praxis“, „gleichbedeutend mit Brauch oder Routine“ (1988: 71), im alltäglichen Handeln ausgebildete „Spielregeln“ der Interaktion

¹⁴ Zusammen mit einer weiteren Dimension, etwa Individualismus/Kollektivismus, käme man damit zu einem anderen Ordnungsschema von Organisationstheorien als Burrell und Morgan (1979).

¹⁵ Man kann z.B. darüber nachdenken, transaktionskostentheoretische Erklärungen unvollständiger Arbeitsverträge durch eine Konzeption von Vertrauen zu ergänzen, wie sie Coleman als eine Form von Sozialkapital konzipiert, da beides auf den Annahmen des methodologischen Individualismus basiert. Eine andere Frage ist, ob sie sich für eine Integration auf Basis des kulturhistorischen Erkenntnisprogramms die Strukturierungstheorie eignet. Ortmann und Sydow (2001) gehen offenbar grundsätzlich davon aus.

Nun zeigt sich allerdings bei der Anwendung dieser Begrifflichkeit in vorliegenden wie auch in unseren eigenen empirischen Studien ein großes Problem. Die Unterscheidung von Regeln und Ressourcen ist nur in Giddens Buch unproblematisch. Im konkreten Fall dagegen läßt sich *nicht kontextunabhängig* bestimmen, was Regel und was Ressource ist. Das liegt daran, dass jede Regel bzw. jede Institutionalisierung von Praktiken und Deutungen Ressourcencharakter haben oder bekommen kann. So ist diese Doppeldeutigkeit meist im Spiel, wenn vom *Organizational Capital* die Rede ist (z.B. Sadowski 1991), oder von *Institutionellem Kapital* (Esser 2000: 233), oder eben von *dynamic capabilities* und *absorptive capacity*. Das muß theoretische Konsequenzen haben. Im Grunde kann man das, was wir auf empirischem Wege einsahen, bereits aus der Strukturierungstheorie folgern: Wenn „Dualität von Struktur“ (Giddens 1988: 77ff) grundsätzlich die Ermöglichung und Beschränkung von Handeln meint, so gilt das für Regeln und Ressourcen gleichermaßen. Die Ökonomik, die in Regeln primär Restriktionen für Entscheidungen sieht, und die Ressourcentheorien, welche sich schwer tun, auch den Restriktionencharakter („core rigidities“) ihres Organisationskapitals zu sehen, akzentuieren jeweils nur eine Seite. Dieselbe „Unschärferelation“ wie im Falle der Inhalts- und der Prozeßtheorien in der Psychologie (s. oben, 1.).

Was ist die Lösung? Nun, wenn sie beim Ressourcenbegriff relational war, so ist sie in dieser Frage prozedural. Es gilt, den *Doppelcharakter* von Institutionen *und* Ressourcen zu beachten. Der Institutionencharakter von Ressourcen und der Ressourcencharakter von Institutionen sind dabei in Abhängigkeit vom Praxiskontext sowie der Betrachterperspektive zu bestimmen.

5 Institutionelle Reflexivität als Dynamic Capability?

Nachfolgend möchte ich Institutionen untersuchen, die man als *dynamic capabilities* charakterisieren könnte, wenn man ihren Ressourcencharakter hervorheben möchte. Gerade das will ich hier aber – im Bewußtsein des Ausgeblendeten – zunächst nicht tun. Vielmehr möchte ich betriebliche Verfahren im Hinblick darauf analysieren, wie sie sich für Revisionen offen halten und mit welchen „Meta-Regeln“ sie ein „lock-in“ unwahrscheinlich(er) machen.

Das Konzept entstand in der Auseinandersetzung mit Modernisierungstheorien und Theorien des Organisationslernens. Viel nachhaltiger aber reizte mich die Verwunderung über das enorme Ausmaß an „Hysterese“ im Organisationswandel, wie es sich uns in empirischen Begleitprojekten und Beratungskontexten regelmäßig offenbarte. Zum einen war offensichtlich, daß sich keineswegs nur besonders erfolgreiche Praktiken in unreflektierten Routinen sedimentierten. Manche Regel war nicht einfach inadaequat geworden, sondern schien seit jeher dysfunktional, etwa bestimmte Abschottungen der Kommunikation zwischen Werkern und Ingenieuren. Zum anderen war mir unerklärlich, weshalb Organisationen enorme finanzielle und zeitliche Ressourcen in die Planung und Implementierung von Change-Projekten steckten, dann aber offenbar kein Interesse oder keine Bereitschaft aufbringen, die Ergebnisse vorbehaltlos zu evaluieren. Obwohl wir allenthalben von Modernisierungsrhetorik umgeben sind, derzufolge alles „flüssig“, disponibel, begründungspflichtig und revidierbar wird, also „reflexiv“ im Sinne der Theorie reflexiver Modernisierung (vgl. z.B. Beck/Bonß 2001), machen wir doch in Organisationen (und im eigenen Alltag) ständig gegenteilige Erfahrungen. Regeln und Deutungen werden gegen „falsifizierende“ Einflüsse und Erkenntnisse aufrechterhalten, aktiv verteidigt oder geradezu immunisiert. „Einer der wichtigsten blinden Flecken der Managementtheorie liegt in der Unterschätzung jener Mechanismen, mit denen sich ein Unternehmen davor bewahren kann, die eigenen Probleme zu lösen (Baeyer 1996: 71). Will man organisationale Modernisierung angemessen beschreiben und verstehen, muß man das für Wandel und Beharrung gleichermaßen können.

Der Begriff *Reflexivität* hat in vielen sozialwissenschaftlichen Diskursen enorme Verbreitung erfahren und steht im Wesentlichen für „moderne“ Mechanismen des Wandels. Sei es, wie bei Ulrich Beck, für unverstanden modifizierende Rückwirkungen sozialer Aktivitäten auf diese selbst, oder für eine mehr oder weniger bewußten Verarbeitung von Handlungsfolgen im Sinne des Lernens. Mit *Institutioneller Reflexivität* bezeichne ich hier zweierlei:

- Als *soziales Phänomen* bzw. als Einrichtung organisationaler Praxis interessiert, wie sich Organisationen selbst beobachten, Handlungsfolgen analysieren und ihre Regeln ändern. Es interessiert, wie sie das machen, welche Regeln bzw. Institutionen sie hierfür schaffen.
- Als *analytisches Konzept* liefert es geeignete Beobachtungs- und Bewertungskriterien, anhand derer sich auch der Grad des institutionellen Nichtlernens („Innovationsbarrieren“) beurteilen läßt, oder umgekehrt, die institutionelle Bereitschaft und Fähigkeit der Organisation („dynamic capability“), die im Gebrauch befindlichen Routinen und Orientierungen (theories-in-use) kontinuierlich zu überprüfen.

5.1 Reflexivität als Merkmal von Modernisierungsprozessen

Modernisierungstheorien haben die Vervielfältigung von Handlungsmöglichkeiten und damit von Entscheidungserfordernissen als Generaltrend der Moderne beschrieben, begrifflich codiert mit „funktionaler Differenzierung“ (Luhmann), „Multioptionengesellschaft“ (Gross) oder „reflexiver Modernisierung“ (Beck, Giddens). Auch in der Welt der Organisationen nimmt die Zahl der praktisch und der kognitiv verfügbaren Gestaltungslösungen und Rationalisierungsstrategien zu, womit Entscheidungen „entselbstverständlich“ werden. Wächst die Zahl der Optionen, so wächst auch die Kontingenz, d.h. die wechselseitige Bedingtheit von Gestaltungsentscheidungen. Damit wiederum lassen sich ihre Ergebnisse zugleich schlechter vorhersagen. Statt sich also entlang tradierter Praktiken mehr oder weniger „naturwüchsig“ zu entfalten, wird der Rationalisierungsprozeß zunehmend begründungspflichtig oder „*reflexiv*“, wie besonders Ulrich Beck (1986, 1996) hervorhob. Es ist *das* Kennzeichen der Moderne: Tradition hat keine Gültigkeit (mehr), wenn sie sich nicht rational begründen und damit legitimieren kann. Zumindes im Prinzip ist *nichts von der Begründungspflicht und Revisionsmöglichkeit ausgenommen*.

In Anlehnung an Beck sprachen etwa Deutschmann u.a. (1995) von „reflexiver Rationalisierung“, wobei sie diese weniger in der Zahl der verfügbaren Optionen begründet sehen als vielmehr in der notwendigen Bewältigung jener dysfunktionalen „Nebenfolgen“, welche tayloristische Rationalisierung mit sich brachte. Daß das als Begründung einer neuen Qualität von Rationalisierung ausreicht, darf man bezweifeln. Es gibt kein Handeln, das keine zu bewältigenden Nebenfolgen erzeugt. Die Kategorie der Reflexivität ist gehaltvoller und präziser zu bestimmen, zumal sie auch in organisationstheoretischen Kontexten denkbar konträre Bedeutungsgehalte hat: Steht sie im einen Fall für den alten Aufklärungsoptimismus (Erweiterung der Rationalität), so bringt sie im anderen Fall die gesamte Rationalitäts- und Modernisierungskritik zum Ausdruck (Steuerungspessimismus). Um diese Bedeutungen rankt sich nicht nur die Kontroverse von Beck, Giddens und Lash (1996) in ihrem gemeinsamen Band zur Theorie reflexiver Modernisierung, sondern die gesamte organisationstheoretische Debatte. Meine These ist: die Kategorie der Reflexivität kann für organisationstheoretische Analysen überhaupt erst nutzbar gemacht werden, wenn sie diese Bedeutungsgehalte (zu denen noch eine dritte kommt (s.u.), verarbeitet und in dialektischer Weise „aufhebt“.

(1) Die erste Bedeutung ist die der *Selbstbezüglichkeit*: Die Organisation als ein soziales System beobachtet und gestaltet *sich selbst*. Diese Bedeutung hebt besonders die Organisationstheorie in der Tradition Luhmanns hervor. Daß soziale Systeme sich selbst hervorbringen und organisieren, also nicht von außen gesteuert sind, ist die paradigmatische Grundannahme die-

ser Theorie, weshalb es zumindest in ihrer Tradition tautologisch wäre, von reflexiver Selbstproduktion zu sprechen. Das Reflexive steckt schon im Begriff des Selbst. Allerdings ist es hier völlig subjektfrei konzipiert, als Systembegriff, der die Rückwirkungen eines System-Outputs auf das System selbst beschreibt (wie bei einer „autopoietischen“ chemischen Reaktion)¹⁶. Die Naturwissenschaften haben zwei Begriffe, die diese Relation treffend kennzeichnen: Selbstreferenzialität und Rekursivität. Erstaunlicherweise benutzt auch Ortman in seinen Texten vorrangig diese Notion von Reflexivität, obwohl er sich v.a. auf Giddens (s.u.) bezieht. Bekanntlich sind sowohl die Systemtheorie als auch die mikropolitische Organisationstheorie außerordentlich rationalitätskritisch und steuerungs-skeptisch. Aus unserer Unterscheidung ergibt sich, daß die Produktion der Organisation zwar prinzipiell selbstreferenziell ist, aber eben nicht notwendig reflexiv im Sinne der beiden folgenden Bedeutungen.

(2) Die zweite Bedeutung hebt auf *Nebenfolgen* zielgerichteten Handelns ab. Ein Prozeß ist danach reflexiv, wenn er die (rekursiv) auf ihn einwirkenden Nebenfolgen von Aktionen aktiv aufgreift und verarbeitet. In der Tendenz akzentuiert besonders Beck mit dem Begriff der Reflexivität den Aspekt der systemischen Nebenfolgen (Modernisierungsprozesse reagieren darauf, ohne daß die Akteure dies kognitiv einholen müßten). Unter dieser Perspektive präsentiert sich jede „Lösung“ immer zugleich als „Problem“, und die Aufmerksamkeit richtet sich auf paradoxe, kontraintentionale Effekte von Akteursstrategien.¹⁷

(3) Die dritte Bedeutung des Begriffs Reflexivität ist gebunden an die Kategorie des *Wissens*. In vielen Verwendungszusammenhängen wird sie als einzige gebraucht und mehr oder minder kognitiv verstanden. Im einfachsten Sinne heißt das dann so etwas wie „flexibel“, unter Beteiligung von Reflexion: man entscheidet anhand situativer Bedingungen, was nicht (mehr) festgelegt ist. Für Giddens (1995) als den wohl prominentesten Vertreter dieser Semantik ist Reflexivität *das* Wesensmerkmal der Moderne. In Form des „reflexive monitoring of action“ ist sie allgegenwärtig, weil die Komplexität moderner Gesellschaften traditionales, routinisiertes Handeln praktisch nicht mehr zuläßt.¹⁸ Zu jeder möglichen Handlung und zu jeder aktuellen Lösung gibt es Alternativen mit jeweils eigenem Risiko- und Chancenprofil, zwischen denen man auf der Grundlage von Wissen und mittels Kalkülen abwägen muß. Eine kognitive oder mentalistische Akzentuierung.

(4) Man müßte nun entweder stets erklären, welche Bedeutung man meint, wenn man von einer reflexiven Praxis spricht. Oder man kann - das schlage ich vor - Reflexivität anspruchsvoller und „exklusiver“ bestimmen, indem man die drei Konnotationen zusammenführt (*Tab. 1*). Exklusiver heißt, eine Praxis muß mehr als eines der Merkmale aufweisen, um sie reflexiv zu nennen. Bezeichnet Rekursivität nur eine wiederholte Rückkopplung, so bezeichnet Reflexivität ein Verständnis davon. Es handelt sich um das praktisch wirksame Bewußtsein einer (individuellen oder kollektiven) Praxis von ihren systemischen Einbettungen und dem Nichtwissenkönnen der Handlungsfolgen. Dieser Bewußtseinsmodus ist nicht nur kritisch im Sinne einer Forderung nach rationaler Begründung, sondern auch in Bezug auf sich selbst, also *selbst-kritisch* in dem Sinn, daß sie ihre eigenen Voraussetzungen und Grenzen nicht ausblendet. Reflexiv im Sinne von selbstreferenziell und selbstaufklärend ist dann etwa, wenn Medi-

¹⁶ Einen gewissermaßen wissenschaftshistorischen Stellenwert hat die „autopoietische“ Belousov-Zhabotinsky-Reaktion erlangt, speziell in der Darstellung des Nobelpreisträgers Ilya Prigogine (z.B. 1979).

¹⁷ Als Analytiker paradoxer Effekte trat im Bereich der Organisationsforschung besonders Perrow (1984/1987) hervor, mit dem Nachweis von Unsicherheit durch komplexitätssteigernde Sicherheitsstrategien.

¹⁸ Im Grunde widerspricht Giddens' Verständnis von Modernisierung damit jenem von Beck. Während für Giddens das Wesen des Modernisierungsprozesses selbst (also von Beginn an) in zunehmender Reflexivität besteht, setzt Beck mit seiner Diagnose eines *Formwandels innerhalb* der Modernisierung erst im späteren 20. Jahrhundert an.

en darüber berichten, wie Medien über Politik berichten. Oder wenn die Geschichte der Geschichtswissenschaften geschrieben wird.

<i>Selbstbezüglichkeit</i>	<i>Nebenfolgen</i>	<i>Wissensabhängigkeit</i>	<i>Reflexivität</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rückkopplung eines System-Outputs auf das System, z.B. von Kommunikationen auf ein Kommunikationssystem (<i>Rekursivität</i>) ▪ Subjektivität & Einsicht nicht erforderlich ▪ Grundlage: kausale Verkettungen, kommunikative Vernetzung ▪ Beispiele: oszillierende chemische Reaktion; Rekursionsgleichungen; Marktphänomene; self-fulfilling prophecy 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unbeabsichtigte und ggf. unerwünschte Folgen zielgerichteten Handelns ▪ Keine Einsicht erforderlich; aber möglich ▪ Grundlage: unerkannte Handlungsbedingungen Komplexität ▪ Beispiele: Dickwerden vom Essen; Terror durch Terror-Bekämpfung; Personalabwanderung nach Qualifizierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notwendigkeit wissensbasierter Entscheidung ▪ Einsicht und Wissen erforderlich ▪ Grundlage: Komplexität, Enttraditionalisierung; Nicht-Routinisierbarkeit ▪ Beispiele: Einkaufen bei Warenvelfalt; Essen in Zeiten von Genfood und Pharmaschinken; Bera-terauswahl 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gewährsein der Voraussetzungen eigenen Wissens und der Unüberschaubarkeit von Handlungsfolgen in komplexen Systemen ▪ Einsicht konstitutiv Subjekt erforderlich ▪ Grundlage: Erfahrung von Einbettung; Expertise; Bereitschaft zur Selbstkritik ▪ Beispiel: 360 Grad-Feedback; (freiwillige) Supervisionspraktiken; betriebliche Risikokommunikation

Tab. 1: Drei gängige Kodierungen von Reflexivität und ein Integrationsvorschlag

Diese Bestimmungen lassen sich beziehen auf Handeln, Wissen und Lernen. *Reflexives Handeln* besteht demnach darin, im Bewußtsein der eigenen Situiertheit und des Nebenfolgenproblems zu handeln. Gegenspieler dieser quasi zwei Ecken weiter reichenden Rationalität ist ein zweckrationales Denken und Handeln (vgl. Moldaschl 1997), stets geneigt, auf der Denkdirektissima ohne Umwege zum kausalen Fehlschluß zu gelangen. Und *reflexives Wissen* ist ein Wissen über dieses Wissen selbst (Wissen 2. Ordnung).

Welche der genannten drei Züge von Reflexivität eine bestimmte Praxis trägt, welche überhaupt und in welchem Ausmaß, ob ein Prozeß nur rekursiv oder auch im Sinne unserer „dreidimensionalen“ Definition reflexiv ist, das kann nur empirisch bestimmt werden. In dieser Beziehung empfiehlt es sich also nicht, Anthony Giddens zu folgen. Reflexivität hat in seinem Sinn zwar im Prozeß der Modernisierung zweifellos zugenommen, individuell und institutionell, doch von Allgegenwart infolge vollständiger Durchsetzung kann keine Rede sein. Wir müssen annehmen, daß Reflexivität selbst *situier*t, also auch in betrieblichen Veränderungsprozessen unterschiedlich ausgeprägt ist; und daß sie stets von neuen Routinisierungen überwuchert wird, wie die Lichtung im Dschungel vom überbordenden Leben. Mit *situier*t ist gemeint, daß ihr Ausmaß und ihre Qualität von strukturellen und historisch-kulturellen Kontextbedingungen des jeweiligen Handlungssystems geprägt ist.

5.2 Analyse Institutioneller Reflexivität

Institutionelle Reflexivität nun als *analytisches Konzept* anzuwenden bedeutet, Managementkonzepte und Organisationsmethoden danach zu beurteilen, inwieweit sie prinzipiell, also der Möglichkeit nach, die Aufnahmebereitschaft für Erkenntnisse fördern, die zur *Revision* bzw. *Innovation* bisheriger Sichtweisen und Praktiken beitragen.¹⁹ Organisationale Regelsysteme

¹⁹ *absorptive capacity* meint demgegenüber mehr und weniger: mehr, weil es auch und vor allem um neues technologisches oder Marktwissen geht; weniger, weil die Revisionsfrage nicht systematisch gestellt wird.

oder Praktiken, die genau das tun, lassen sich somit als reflexive Institutionen, oder eben *institutionalisierte Reflexivität* charakterisieren. Wie läßt sich nun das Ausmaß institutioneller Reflexivität in Organisationen bestimmen? Das skizziere ich in drei Schritten: (1) Definition von Kriterien, (2) Bewertungsmaßstäben und (3) Kontextualisierung.

(1) Kriterien Institutioneller Reflexivität

Die folgenden fünf Kriterien operationalisieren die drei Reflexivitätsmodi. Von Institutionen, welche entsprechende Funktionen erfüllen, können wir annehmen, daß sie die Wahrscheinlichkeit der Revision bzw. Innovation bisheriger Sichtweisen oder Praktiken steigern. Ich umreiße sie kurz und nenne jeweils beispielhaft einige Verfahren der Unternehmenspraxis, die man jeweils vorab „unter Reflexivitätsverdacht“ stellen kann.

(a) *Institutionalisierung von Selbstbeobachtung und Selbstkritik*. Welche Einrichtungen in Unternehmen dienen dem reflexive monitoring? Sofern in klassischen Modellen der Unternehmensführung überhaupt solche Institutionen thematisiert werden, so sind das die Leitungsgremien Top-Management und Aufsichtsrat. Sie haben die strategische Ausrichtung zu entwerfen und zu überprüfen. In den letzten Jahrzehnten wurden speziell in größeren Unternehmen immer mehr Instanzen und Verfahren geschaffen, die alle anderen regelmäßig der Prüfung unterwerfen. Zu Abteilungen wie *Organisationsentwicklung* und *Inhouse Consulting* kamen solche für *Social Affairs*, *Think Tanks* u.ä. (s.u.). Aber auch *Controllingabteilungen* werden zunehmend in das strategische Monitoring eingebunden, etwa wenn mit Instrumenten wie *Balanced Scorecard* oder *Wissensbilanzen* strategische relevante „intangible assets“ erfaßt und neu gemanaged werden sollen. Der *Kontinuierliche Verbesserungsprozeß* kann ebenfalls als mögliches Instrument der kontinuierlichen Kritik von Praktiken gelten, ebenso wie die Komplettiert der Kritik von Untergebenen durch Führungskräfte („Mitarbeiterbeurteilung“) mit dem im „360°-Feedback“. Such- und *Frageheurismen* wie die Methode der 5 Why (Imai 1992) oder Ishikawa-Diagramme institutionalisieren ebenfalls die alltägliche Falsifikationsbereitschaft und verhindern, daß bestimmte Routinen, Regeln, Themen oder Funktionen a priori von Kritik ausgenommen werden. Und die *Hofnarren-Funktion* - einzige reflexive Institution des Absolutismus - die Neuberger (1996) ironisch den Personalentwicklern zugeschrieben hatte, gibt es als solche vereinzelt wirklich.²⁰

Die Aufgabe eines Hofnarrens explizit hat z.B. das als innovativ geltende Maschinenbau-Unternehmen Trumpf in Württemberg eingeführt. Die Aufgabe verpflichtet ihren Inhaber, systematisch konträre und unpopuläre Positionen zu vertreten, und auch bei vermeintlich gesicherten Ansichten nach Gegenargumenten und Nachteilen zu suchen. Die Rollenzuweisung ist formal und rotiert im Jahresrhythmus; dadurch wird die jeweilige Person von den mit dem Kritisieren unweigerlich verbundenen Risiken relativ entlastet. Das Siemens Hauptquartier in München hatte eine ähnliche Funktion, verschleiß aber die Leitfigur in erwartbarer Weise, weil die Rolle nicht wechselte. Es geschah, was einem bunten Vogel unter Graureihern geschieht: er wird isoliert. Das Modell war bestenfalls „einfach reflexiv“, weil es nicht auf sich selbst angewandt wurde.

(2) *Systematischer Rückgriff auf Fremdbeobachtung*. Der bekannteste Import von Fremdreferenz ist sicher die Unternehmensberatung. Revisionen sind aber wahrscheinlicher, wenn sich Unternehmen von systemischen“ Beratern „irritieren“ als von Expertenberatern „versichern“ lassen. Werner Kirsch u.a. (1998) schlagen mit Bezug auf Luhmann *Responsiveness* als Kriterium vor (Umweltoffenheit und –sensibilität, um nicht „Resonanzfähigkeit“ zu sagen). Sie bezeichnen damit die kommunikativen Verbindungen „nach außen“ und die Bereitschaft, Signale aus der Akteursumgebung aufzunehmen. Die Wahrscheinlichkeit, daß deren Impulse innovativ verarbeitet werden, wird gleichwohl stark vom Ausmaß der institutionalisierten Selbstkritik abhängen. Ferner gehören dazu etwa die *Auswertung von Kundenreklama-*

²⁰ Vgl. zu modernen Hofnarren in Unternehmen Wüthrich et al. (2002)

tionen, die *Kooperation mit Kritikern* (bis hin zu ihrem „Einkauf“)²¹, *Runde Tische*, *wechselseitige Hospitationen*, der Einsatz von *boundary spanners* bzw. „Grenzgängern“ u.ä. (z.B. Endres/Wehner 1995; Duschek u.a. 2001; Loose 2001). Ohne Internalisierung, gewissermaßen auf Distanz, funktioniert das Benchmarking, welches die Sichtweisen und Praktiken anderer oftmals als black box behandelt bzw. mangels Kenntnis so behandeln muß. In dieser Form ordne ich es deshalb dem vierten Kriterium zu.

(3) *Kommunikativer Bezug auf Fremdreferenz*. meine damit die fremdreferenzielle „Formen von Selbstdarstellung“ im Sinne Luhmanns (1984). Im Unternehmenskontext geht es hier zum einen um *Berichtspraktiken* in Bezug auf antizipierte oder erfahrene Fremdwahrnehmungen, also nicht einfach Werbung als intentionale Produktion eines Image, sondern um Auseinandersetzung mit Fremdbildern in einer auf die Deutungsmuster Anderer Bezug nehmenden Weise. Also: Kommunikation über Kommunikation in der „Umwelt“, gerichtet als Kommunikation über Kommunikation „nach außen“. Zum anderen ist damit die *Accountability* im engeren Sinne angesprochen, also die mehr oder weniger obligatorische, „von außen“ geforderte *Rechenschaftslegung* eines Unternehmens (in Abgrenzung zur internen Rechnungslegung, dem Accounting). Hierzu wären nicht nur die behördlich geforderten Dokumentationen (z.B. über Schadstoffemissionen) zu zählen, also *rechtsförmig institutionalisierte Reflexivität*, sondern auch Arten des darüber hinausgehenden *Reporting*, z.B. Umweltreports und das Corporate Social Reporting (CSR, s.u.).

(4) *Offene Evaluierung von Handlungsfolgen (Sensitivität)*. Wenn das erste und zweite Kriterium die Schaffung von Rückkopplungskanälen betreffen, dann das vierte die Schaffung der Inhalte (im Sinne Kirschs ein zweites Element von Responsiveness). Es geht um alle Arten der *Evaluierung* von Aktivitäten für andere Akteure und die „Umwelt“, soweit das *Nebenfolgen* einschließt und sich nicht nur auf die (zweckrationale) Messung der Abweichungen von festgelegten Zielkriterien einschließt. Ein erstes Sortierkriterium für den Reflexivitätsverdacht ergibt die Frage, ob es bei einer Evaluierung nur um Effizienz geht oder auch um Effektivität, also um die *Möglichkeit der Kriterien- und Zielrevision*. Auf Evaluierungen im Hochschulsektor trifft das z.B. selten zu. Das *Benchmarking* wiederum ist eines jener im wahrsten Sinne „Kernelemente“ der Evaluierungs-Explosion. Unternehmen nutzen es, um sich in ihren Leistungen und Praktiken mit Wettbewerbern definitiv zu „messen“; aber auch dort, wo kein Wettbewerb besteht, um einen solchen zu initiieren oder zu imitieren. Unternehmen schaffen damit Standortkonkurrenz, und für öffentliche Einrichtungen ist Benchmarking im New Public Management das Hauptinstrument zur Schaffung von Rationalisierungs- und sonstigem Veränderungsdruck. Für Giddens wäre das schon reflexiv. Eine anspruchsvollere Fassung würde dagegen Benchmarking erst dann so bewerten, wenn neben direkten ökonomischen Zielkriterien auch Einbettungsaspekte (z.B. soziale und ökologische Kennziffern) mit evaluiert werden. Tatsächlich finden neben Gewinn, Pro-Kopf-Umsatz oder Wachstum finden immer mehr „weiche Faktoren“ Eingang in Vergleichsmessungen, wie Kundenbindung und -zufriedenheit oder Innovationsfähigkeit. Entsprechende Erhebungsverfahren wie z.B. *Kundenbefragungen* werden natürlich auch und überwiegend unabhängig davon eingesetzt, und finden z.B. in der *Balanced Scorecard* (s.u.) eine andere Einbindung. Auch deshalb ist die Zuordnung konkreter Verfahren zu den Kriterien nicht kontextunabhängig.

(5) Wenn die Rückkehr der Unsicherheit ein Merkmal der späten Moderne ist, dann sind die *Akzentuierung von Nichtwissen* sowie der *Entwurf alternativer Gegenwarten und Zukünfte* strategische Antworten der Unternehmen darauf. Wenn sie die wachsende Zahl der Hand-

²¹ Den „Einkauf“ von Kritikern muß man nicht zwangsläufig nur als Maßnahme der Ruhigstellung oder der „symbolischen Politik“ werten. Daß etwa die deutsche Shell AG nach der Brent Spar-Affäre den vormaligen Umweltsenator Hamburgs einstellte, kann man auch als Internalisierung kritischer Kompetenz und - zusammen mit anderen – als Indikator einer Revision der Unternehmenspolitik interpretieren.

lungsoptionen, deren Bedingungen und Folgen sie nicht überschauen können, mit *Szenariotechniken* und ähnlichen Verfahren bearbeitbar machen, läßt sich das als *strategische Operationalisierung* (oder auch *Perspektivierung*) bezeichnen. Verfahren, die dergleichen institutionalisieren, also auf Dauer stellen und von den Dispositionen einzelner Personen lösen, sind unter anderem folgende: systematische *Aufgaben-, Funktions-, Abteilungs- und Betriebswechsel* oder auch *parallele Entwicklerteams*; japanische Unternehmen gelten hier als besonders aktiv (vgl. z.B. Nonaka/Takeuchi 1995). Hinzuzählen können wir *Kreativitätstechniken* wie etwa Rollenspiele (z.B. die Sechs-Hüte-Methode de Bonos 1989). Im Grunde sind auch das *Dezentrierungsregeln* wie in den Kriterien 1 und 2.

(2) *Bewertungsinstitutioneller Reflexivität*

Klar ist, daß man die genannten Verfahren nicht allein oder vorrangig als Maßnahmen zur Steigerung von (institutioneller) Reflexivität betrachten kann. Es ist ein Aspekt, eine mögliche Funktion. Ein Unternehmen mit einer Abteilung für Organisationsentwicklung, die „ingenieurmäßig“ organisationale Innovationen betreibt, hat damit zwar eine Veränderungsorganisation, aber noch keine Reflexivität institutionalisiert. Umgekehrt haben manche Verfahren in bestimmten Ausformungen nichts Reflexives. Man denke nur an Zielvereinbarungen (MbO), die meist eher mit „Management by Oktroy“ zu übersetzen sind denn als reflexive Aushandlung von Zielen und Mitteln. Auch *Controlling* kann praktisch alles sein, von der Verkörperung des Steuerbarkeitsglaubens und der Rationalitätsfiktion bis hin zur Zentralinstanz für Reflexivität in Unternehmen.²² Um zu bewerten, in welchem Umfang die unter Reflexivitätsverdacht gestellten Praktiken diesen rechtfertigen, bedarf es geeigneter Quantifizierung. Einige Möglichkeiten dazu hatte ich en passant bereits genannt. In Frage kommen:

- (a) Die Zahl der Kanäle für Rückkopplungen sowie der Grad der Kopplung (in der quantitativen Dimension ‚Rekursivität‘).
- (b) Die Reichweite bzw. der sachliche und zeitliche Horizont von Fernwirkungen (in der qualitativen Dimension ‚Nebenfolgen‘). Welche Akteure und Systeme werden hinsichtlich welcher Folgen in welchen Räumen und Zeiträumen ins Monitoring einbezogen?
- (c) Kriterien- und Zielrevision: Inwieweit sind diese in den Selbstbewertungen prinzipiell vorgesehen und zulässig? Welche Maßstäbe und Ziele stehen überhaupt zur Prüfung und welche werden tabuisiert?
- (d) Der Grad der Anwendung oder Aussetzung reflexiver Regeln bzw. Verfahren. Hat z.B. ein Umwelt-Monitoring überhaupt Konsequenzen? Und falls ja, welchen Stellenwert hat es im Entscheidungsprozeß?
- (e) Selbstanwendung: Inwieweit wird das jeweilige Prüf- oder Distanzierungsverfahren auf sich selbst angewandt? Inwieweit wird es selbst zum Gegenstand der Prüfung und Revision (z.B. als Evaluierung der Evaluierung)? Inwieweit wird gescheiterten Maßnahmen gelernt, und in welchem Maß werden sie verdrängt?

Welche Art der Quantifizierung man wählt (ordinal, dichotom, etc.) wird man sinnvollerweise von Fall zu Fall entscheiden.

(3) *Kontextualisierung institutioneller Reflexivität*

²² Besonders einige Vertreter des Behavioral Accounting gehen in diese Richtung und definieren es als „process of ensuring that what *ought* to be done *is* done and of detecting if it *is not* done“ (Bonini u.a. 1964: X; zit. n. Schwarz 2002: 44). Diese Formulierung ist freilich noch viel zu einseitig auf Ziele ausgerichtet, statt auch Nebenfolgen und unerkannte Handlungsbedingungen sowie deren Verarbeitung in Zielrevisionen gleichermaßen zu thematisieren.

Die beiden skizzierten Schritte liefern Informationen zum Was und Wieviel institutioneller Reflexivität, aber keine Bewertung ihrer *Kontextangemessenheit*. So wenig wie etwa die Feststellung des Facharbeiteranteils einer Belegschaft. Ob ein Unternehmen viel oder wenig Reflexivität benötigt, ist ebenfalls vom Kontext abhängig. Warum etwa sollte man die Organisation der Müllabfuhr vorrangig anhand der Ermöglichung organisationaler Innovation bewerten? Wohl allenfalls bei der Abfuhr toxischer Stoffe, deren Art zudem ständig wechselt. Die Funktionalität eines Rasenmähers mißt man schließlich auch nicht anhand seiner Beschleunigung von Null auf Hundert, und die Leistungsfähigkeit einer Putzkolonnen nicht anhand der Patente, die sie auf ihre Expertise beantragte.

Ferner liefern die obigen Kriterien keine *normative* Bewertung von einem zu definierenden gesellschaftlichen Standpunkt. So wenig Sozialkapital per se gut ist (es wird meist als Klebstoff der Bürgergesellschaft diskutiert, nicht als Bindemittel parasitärer Kollektive wie der Mafia oder bestimmter Funktionsebenen), so wenig ist Reflexivität per se gut. Mehr noch als Beck, für den Reflexivität ja zunächst einmal im Überholtwerden der guten Intentionen durch die bösen Nebenfolgen besteht, erscheint Reflexivität bei Giddens als umfassendes Diskurs- und Demokratisierungsversprechen. Wenn aber etwa die Deutsche Bank wird ihre fremdreferenzielle Selbstdarstellung revidiert und Entlassungsaktionen nicht mehr gleichzeitig mit Rekordgewinnen verkündet - wem außer ihren Aktionären ist damit gedient? Auch deshalb kann es bei Bewertung von Reflexivität nicht um ein „je mehr, desto besser“ gehen. Ein drittes Argument dagegen ist, daß (auch) Organisationen eine Balance finden müssen zwischen Lernen und Routine, Irritation und Bestätigung, also Wandel und Stabilität. Das zeigt insbesondere die Debatte zum Organisationslernen (vgl. Vollmer 1996).

5.3 Organisationslernen oder Institutionelle Reflexivität?

Entspricht nun das, was ich hier institutionelle Reflexivität genannt habe, nicht dem herrschenden Verständnis von *Organisationslernen*, als einer auf Dauer gestellten Organisationsentwicklung? Ich meine nein, soweit man in OE-Konzepten von der Vorstellung ausgeht, zur Bewältigung von Komplexität seien feste Strukturen zu opfern und durch rationale Verfahren des Organisationswandels zu ersetzen. Das modifiziert nur die Anwendung des rationalistischen Denkmodells, der Gang der organisatorischen Entwicklung lasse sich ebenso planen und beherrschen wie ein beliebiger Bearbeitungsprozeß. Eben darauf laufen die meisten Konzepte des Organisationslernens hinaus (vgl. Kühl 2002). Den Begriff der *Institutionellen Reflexivität* benutze ich daher auch in Abgrenzung zu solchen Verständnissen, und schlage ihn als Alternativbegriff zum Organisationslernen vor. Er beschreibt nicht direkt organisationales Lernen, sondern Verfahren der Selbstbeobachtung und der Selbstkritik, die dazu führen können. Ein entfaltetes Konzept Institutioneller Reflexivität muß allerdings auch Aussagen dazu machen, was Lernen verhindert, und Erklärungen dazu anbieten,

Die unterschiedlichen Akzentuierungen der beiden Konzepte sind in Abbildung 3 zusammengefaßt - etwas holzschnittartig, wie das tabellarische Übersichten so an sich haben. Hinzugefügt ist hier zum Vergleich noch die Perspektive des Wissensmanagements, die als Fortentwicklung von Konzepten des Organisationslernens gilt, zumindest im Hinblick auf gestalterische Folgerungen. Sie liegt von in Form zahlreicher, meist theoriearmer Konzepte und ist als entsprechend diffuser Ansatz schwer zu charakterisieren.

	<i>Organisationslernen</i>	<i>Wissensmanagement</i>	<i>Institutionelle Reflexivität</i>
<i>Gegenstand</i>	Prozeduren	Inhalte	Prozeduren
<i>Leitbegriff</i>	Lernen	Wissen	Selbstkritik
<i>Beobachtungsebene</i>	individuell & institutionell	individuell, institutionell	institutionell; (individuell)

<i>Begriffe System/Handeln</i>	Identität oder Analogie von Individual- und Aggregatbegriffen	Identität oder Analogie von Individual- und Aggregatbegriffen	Differenz von Individual- und Aggregatbegriffen
<i>Kriterien</i>	Change Adaption, Adaptionstfähigkeit	Wissensgenerierung, -nutzung, -verteilung, -speicherung	Dekonstruktion von Routinen, Regeln, Plänen, Institutionalisierungen
<i>Wirkprinzip</i>	Partizipation	Management	Diskurs, Irritation, Kritik
<i>Perspektive</i>	Organisation von Wandel	Verwertung impliziten Wissens	Ermöglichung von Wandel Entdeckung der Wirkungen impliziten Bewußtseins

Abb. 3: Akzentsetzungen dreier Interpretationskonzepte

Was nun den Diskurs über Unternehmensmodernisierung angeht, so gibt es hier - quasi auf „höchster Ebene“ – auch eine erklärungsbedürftige Lernbehinderung. Sie offenbart sich darin, daß allenthalben die kontingenztheoretische Vorstellung verabschiedet wird, aus bestimmten Umweltbedingungen könne eine einzig angemessene Form und Strategie der Organisation abgeleitet werden, während zugleich die Nachfrage nach und das Angebot von Best-Practice-Modellen Hochkonjunktur haben - nur eben andere best practice als vor zehn Jahren. Die Erklärung kann man mit Argyris und Schön (1978) suchen in der Differenz zwischen espoused theory und theory-in-use der betreffenden Akteure in Praxis und Forschung; im Fortbestand des ingenieurwissenschaftlichen Denkens, des mechanistischen Paradigmas. In der neueren Organisationstheorie aber setzt sich mehr und mehr eine Betrachtungsweise durch, in der Organisationen weniger als Strukturen denn als Entwicklungszusammenhang erscheinen, als emergentes Resultat von situierter Inter-Aktion (oder mit Giddens: von Strukturation). Diese Sichtweise kehrt in der Akzentsetzung um, die jahrzehntelang in der Organisationsforschung dominierte. Nicht mehr die Organisation der Produktion, sondern die Produktion der Organisation steht im Mittelpunkt des Interesses (Cooper/Burrell 1988).

6 Fazit

Mit der analytischen Perspektive ‚Institutionelle Reflexivität‘ kann man institutionelle Voraussetzungen der Veränderbarkeit von Unternehmensstrukturen und –kulturen beschreiben und bewerten, die man andernorts als Fähigkeiten chiffriert. Ob nun als Aufnahmefähigkeit, Innovations-, Veränderungs- oder Zukunftsfähigkeit ist hier zweitrangig. Damit will ich nicht sagen, einem so umfassenden Anspruch wie „Zukunftsfähigkeit“ könne man mit einer explizit begrenzten „Regelperspektive“ begegnen. Die eingangs formulierte Skepsis bezog sich ja generell auf die Möglichkeit, erstens beobachtbare Leistungen auf „Vermögen“ zurückzuführen, und zweitens Vermögen oder Regeln zu finden, die betriebliches Handeln ungeachtet der Kontexte in der (oder gar gegen die) Zukunft absichern.

Das Kontextargument gilt folglich auch für modernisierungstheoretische oder marktlogische Argumentationen, die Maximierung von „Veränderungsfähigkeit“ oder institutioneller Reflexivität sei eine historische Notwendigkeit. Das Je-Desto-Denken gehört ins Reich der Erfolgsfaktorenforschung, aber nicht in die Organisations- und Unternehmenstheorie. Das ist besonders zu beachten, wenn man die analytische Perspektive anwendet, empirisch oder für Gestaltungszwecke. Die These einer *prinzipiellen* Überlegenheit möglichst dynamischer Kapazitäten, eingebauter Reflexivität u.ä. läßt sich nicht begründen. Sie widerspräche selbst dem Konzept der Reflexivität, insbesondere dem der Selbstanwendung von Theorie in der Wissenschaft. Auch empirische Befunde sprechen dagegen, etwa solche der frühen experimentellen Institutionenökonomik. Heiner (1986) z.B. zeigt, daß eine situationsblinde Regelanwendung unter der Bedingung hoher Unsicherheit höhere Trefferquoten und Gewinne liefert als wis-

sensbasiert-flexible Strategien. Das kennen wir auch als „Hausfraueneffekt“ im Börsengeschehen. Komplexeres Wissen impliziert mehr Irrtumsquellen: „More information generally leads to more uncertainty“ (Michael 1996). Legitimationsfassaden im Sinne von Meyer und Rowan (1977) schließlich, die gewissermaßen als Abschottungen gegen Reflexivität interpretiert werden können, sichern die organisationalen Entscheidungsprozesse dennoch nach außen und innen ab, stabilisieren wechselseitige Verhaltenserwartungen, und sind damit in verschiedener Hinsicht „funktional“. Kurz: eine Analyse institutioneller Reflexivität wäre ohne *Situierung* nichts wert.

Ferner verkaufen Unternehmen, bei aller Beschleunigung in Technologieentwicklung, Wissensproduktion und Globalisierung, letztlich nicht Veränderungsvermögen (außer vielleicht einige Berater), sondern diese oder jene Produkte und Dienstleistungen. Eine Bremse gegen Maximierungsdenken ist im Konzept der Institutionellen Reflexivität ohnehin eingebaut. Es fragt ja nur, *wie* sich Organisationen in *jedem* Bereich ihres Handelns vergewissern, ob ihre Praktiken noch der Situation angemessen sind, oder ob Routinen gegenüber dem Sinn einmal etablierter Regelungen bereits blind geworden sind und sich nur noch selbstreferenziell begründen. Paradox bleibt es freilich, Meta-Regeln gegen das Einrasten von Regeln einbauen zu wollen, und Denkweisen gegen die Blindheit von Denkweisen. Doch die Paradoxie ist eine praktische, keine akademisch-zirkuläre.

Es ist daher Aufgabe einer Konzeption institutioneller Reflexivität, (a) sowohl die Notwendigkeit als auch (b) die Grenzen der Notwendigkeit organisationaler Selbstbeobachtung und Selbstbefragung in verschiedenen Kontexten (!) zu begründen. Was bezogen auf betriebliche Praktiken gilt, kann man auf die Modernisierungstheorie übertragen: Man darf nicht einfach unterstellen, Rationalisierung und Modernisierung würden heute ‚per se‘ reflexiv erfolgen. Ferner sind (c) Annahmen zu entwickeln, unter welchen Bedingungen die „Besonderung“ reflexiver Funktionen, also ihre funktionale Abspaltung von den alltäglichen Praxisvollzügen, als sinnvoll, gefährlich oder ambivalent zu beurteilen ist. Und schließlich hat sie (d) Beobachtungskriterien bereitzustellen, mittels derer sich der Grad und die Qualität reflexiven Handelns sowie seine Angemessenheit gegenüber den zu rekonstruierenden Anforderungen empirisch beurteilen lassen (Kriterien zur Beobachtung von Selbstbeobachtung). Bezogen auf Beobachtungen erster Ordnung wird die Perspektive institutioneller Reflexivität zu einer Gestaltungsperspektive, bezogen auf Beobachtungen zweiter Ordnung (Beobachtung der Beobachter) wird bzw. bleibt sie eine analytische Perspektive. Bezogen auf die Wissenschaft (Selbstbeobachtung der Beobachter, also Selbstanwendung) verschwindet die Differenz nicht, verliert aber an Schärfe.

Letztlich nicht zu beseitigen ist auch die „Unschärferelation“ zwischen der Beschreibung organisationaler Arrangements als Regeln oder als Ressourcen (Fähigkeiten, Capacities etc.). Man kann sie gelassener sehen, sofern man sich der Metaphorik der Kompetenzzuschreibungen bewußt bleibt.

Literatur

- Altiparmak, S.C. (2001): Institutionelle Unternehmenstheorie und unvollständige Faktormärkte, Wiesbaden: DUV.
- Argyris, Ch.; Schön, D.A. (1978): Organizational Learning. A Theory of Action Perspective. Reading, Mass.
- Argyris, Ch.; Schön, D.A. (1999): Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis, Stuttgart.
- Arnold, R.; Schüßler, I. (1998): Wandel der Lernkulturen. Ideen und Bausteine für ein lebendiges Lernen. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Baecker, D. (1996): Wenn es im System rauscht. In: GDI-Impuls, No. 1, S. 65-74.

- Barney, J.B. (1986): Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. In: *Management Science* 32 (10), S. 1231-1241
- Beck, U. (1986): *Risikogesellschaft - auf dem Weg in eine andere Moderne*, Frankfurt/M.
- Beck, U.; Bonß, W. (Hrsg.) (2001): *Die Modernisierung der Moderne*, Frankfurt/M.
- Beck, U.; Giddens, A.; Lash, S. (1996): *Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse*, Frankfurt/M.
- Becker, A. (2000): *Controlling als reflexive Steuerung von Organisationen* (Habilitationsschrift), FU Berlin.
- Bonini, C.P./Jaedicke, R.K./Wagner, H.M. (eds.) (1964): *Management Controls – New Directions in Basic Research*, New York.
- Bruggemann, A.; Großkurth, P.; Ulich, E. (1975): *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Burrell, G.; G. Morgan (1979): *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann Educational Books.
- Cohen, W.M.& D.A.Levinthal, *Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation*, *Administrative Science Quarterly*, 35, S. 128-153.
- Conner, K. R./ Prahalad, C. K. (1996): A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. In: *Organization Science*, Vol. 7, No. 5, S. 477-501.
- Cooper, R./Burrell, G. (1988): Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis. An Introduction. In: *Organization Studies*, S. 91-112.
- De Bono, E. (1989): *Das Sechsfarben-Denken. Ein neues Trainingsmodell*. Düsseldorf.
- Degele, N. (1999): Die Bedeutung des Design-Wissens für die Strukturierung von Vermittlungswissen. In: W.K. Schulz (Hrsg.): *Aspekte und Probleme der didaktischen Wissensstrukturierung*. Frankfurt/M.: Lang, 171-183.
- Deutschmann, Ch./Faust, M./Jauch, P./Notz, P. (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß der reflexiven Modernisierung. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 24 (6), S.436-450.
- Dierickx, I./Cool, K. (1989): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. In: *Management Science*, Vol. 35, No. 12, S. 1504-1511.
- Duschek, S./Ortmann, G./Sydow, J. (2001): Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken. In: G. Ortmann; J. Sydow (Hrsg.): *Strategie und Strukturierung*, Wiesbaden, S. 421-448.
- Eisenhardt, K.M./Martin, J.A. (2000): Dynamic Capabilities: What are They? In: *Strategic Management Journal*, Vol. 21, S. 1105-1121.
- Eisenhardt, K.M./Santos, F.M. (2002): Knowledge-based view: A new theory of strategy? In: A. Pettigrew/H. Thomas/R. Whittington (eds.): *Handbook of strategy and management*. London: Sage, S 139-164.
- Endres, E./Wehner, W. (1995): Störungen zwischenbetrieblicher Kooperation. In: G. Schreyögg, J. Sydow (Hrsg.): *Managementforschung* 5, S. 1-45.
- Engeström, Y. (2005): *Developmental Work Research*. Berlin: Lehmanns Media.
- Esser, H. (2000): *Soziologie. Spezielle Grundlagen, Band 4: Opportunitäten und Restriktionen*. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Foss, N.J./Knudsen, T. (2003): The Resource-based Tangle: In Search of Sustainable Foundations. In: *Managerial and Decision Economics* 24: S. 291-307.
- Foss, K./Foss, N.J. (2004) : The Next Step in the Evolution of the RBV: Integration with Transaction Cost Economics. In: Moldaschl, M. (Ed.): *Beyond the Resource Based View*. *Management Review, Special Issue*, Vol. 15 (1), S. 107-121.
- Freiling, J. (2004): A Competence-based Theory of the Firm. In: M. Moldaschl, (Ed.): *Beyond the Resource Based View*. *Management Review, Special Issue*, Vol. 15 (1), S. 27-52.
- Fried, A. (2005): Was erklärt die Resource-based View of the Firm? In: M. Moldaschl (Hrsg.): *Immaterielle Ressourcen*. München, Mering: Hampp, S. 143-176.
- Geißler, K.A./Orthey, F.M. (1993): Schlüsselqualifikationen: Paradoxe Konjunktur eines Suchbegriffs der Modernisierung. In: *Grundlagen der Weiterbildung*, 4 (3), S. 154-156.
- Geißler, K.A./Orthey, F.M. (1998): *Der große Zwang zur kleinen Freiheit. Berufliche Bildung im Modernisierungsprozeß*. Stuttgart: Hirzel.
- Gersch, M./Freiling, J./Goeke, Chr. (2005): Grundlagen einer Competence-based Theory of the Firm. In: *Institut Für Unternehmensführung, Arbeitsberichte* 100, Uni Bochum.
- Giddens, A. (1988): *Die Konstitution der Gesellschaft*. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Giddens, A. (1995): *Konsequenzen der Moderne*, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Grant, R.M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In: *California Management Review*, 33 (3), S. 114-135.
- Grant, R.M. (1996): Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. In: *Strategic Management Journal*, 17, S. 109-122.

- Hacker, W. (1998): Allgemeine Arbeitspsychologie. Bern u.a.: Huber.
- Heiner, R.A. (1986): Uncertainty, Signal-Detection Experiments, and Modeling Behavior; in: Langlois (ed.): Economics as a Process. Essays in the New Institutional Economics; Cambridge, MA et. al., 59-115
- Henselek, H. (2000): Konfigurationseigenschaft als strategische Ressource - Konfigurationsmanagement als Metakompetenz, in: P. Hammann; J. Freiling (Hrsg.): Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements, Wiesbaden: DUV, S. 465-489
- Hinterhuber, H.H./Matzler, K. (Hrsg.) (2005): Bewertung und Management von Intangible Assets. Berlin, Bielefeld: Erich Schmidt Verlag (im Druck).
- Imai, M. (1992): Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, Landsberg
- Kappelhoff, P. (2004): Kompetenzentwicklung in Netzwerken: Die Sicht der Komplexitäts- und allgemeinen Evolutionstheorie. Working Paper, Uni Wuppertal, www.wiwi.uni-wuppertal.de/kappelhoff/papers/komplex_2004.pdf.
- Kirsch, W. u.a. (1998): Evolutionäre Organisationstheorie I: Fortsetzung eines Projekts der Moderne mit anderen (postmodernen?) Mitteln. München: LMU (Ms.).
- Klein, J.A./Edge, G.M./Kass, T. (1991): Skill-Based Competition. In: Journal of General Management, 16 (4), S. 1-15.
- Kühl, S. (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation, Frankfurt/New York.
- Kuhn, T.S. (1967): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, Frankfurt/M.
- Lamping, S./Wolf, S (2005): Lifestylemanagement in virtualisierten Arbeitskontexten. Paper zur Tagung: Virtuelle Unternehmen und Lifestyle-Management. Uni. Bochum, Institut für angew. Innovationsforschung
- Lehmkuhl, K. (1994): Das Konzept der Schlüsselqualifikationen in der Berufspädagogik. Alsbach/Bergstrasse: Leuchtturm
- Leonard-Barton, D. (1992): Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, in: Strategic Management Journal, 13, S. 111-125.
- Lewin, K (1930/1931): Der Übergang von der aristotelischen zur galileischen Denkweise in Biologie und Psychologie. In: Annalen der Philosophie Band IX Heft 6. Leipzig: Felix Meiner Verlag, S. 438f-xx
- Loose, A. (2001): Netzwerkberatung in Beratungsnetzwerken. In: G. Ortman; J. Sydow (Hrsg.): Strategie und Strukturierung, Wiesbaden, S. 235-270.
- Meyer, J.W./Rowan, B. (1977): "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", American Journal of Sociology, 83 (2), S. 340-363.
- Michael, M. (1996). Constructing Identities. London: Sage.
- Moldaschl, M. (1997): Zweckrationales und reflexives Handeln. Zwei Kulturen des Managementhandelns. In: U. Kadritzke (Hrsg): Unternehmenskulturen unter Druck. Berlin: Ed. Sigma, S. 101-122.
- Moldaschl, M. (2005a): Sozialkapital als strategische Ressource? In: Auf den Holzwegen der Erfolgsfaktorenforschung. In: H.H. Hinterhuber, K. Matzler (Hg.): Bewertung und Management von Intangible Assets. Berlin, Bielefeld: Erich Schmidt Verlag.
- Moldaschl, M. (2005b): Nachhaltigkeit von Arbeit und Unternehmensführung. Eine integrative potentialorientierte Perspektive. In: M. Moldaschl (Hrsg.): Immaterielle Ressourcen. München, Mering: Hampp, S. 19-46.
- Moldaschl, M. (Hrsg.) (2005c): Messung und Bewertung immaterieller Ressourcen. München, Mering: Hampp (im Druck).
- Moldaschl, M./Fischer, D. (2004): Beyond the Management View: In: Moldaschl, M. (Ed.): Beyond the Resource Based View. Management Review, Special Issue, Vol. 15 (1), p. 122-151
- Neely, A. (Ed.) (2002): Business Performance Measurement. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nelson, R.R./ Winter, S.G. (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge (Mass.): Belknap Press.
- Neuberger, O. (1996): Gaukler, Hofnarren und Komödianten. Rückwärtsgewandte Überlegungen zur Gegenwart des Vergangenen im Rollenverständnis von PersonalentwicklerInnen. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): Human Resource Management im Umbruch, Wiesbaden, S. 157-184.
- Neuweg, G. (1999): Könnerschaft und implizites Wissen. Münster u.a.: Waxmann.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford.
- Oesterreich, R. (1994): Das Netz erinnerbaren Handelns. Ein Gedächtnismodell. Heidelberg: Asanger.
- Ortman, G./Sydow, J. (Hrsg.) (2001): Strategie und Strukturierung, Wiesbaden: Gabler.
- Pascale, R.T. (1991): [Management] auf Messers Schneide. Spannungen im Betrieb kreativ nutzen. Freiburg i.Br.
- Penrose, E.T. (1959): The theory of the growth of the firm. (2nd. Ed. 1968). Oxford: Blackwell.

- Perrow, Ch. (1987): Normale Katastrophen. Die unvermeidbaren Risiken der Großtechnologie, Frankfurt/New York (Orig.: Normal Accidents, 1984).
- Peters, T.J./Waterman, H. (1982): In the Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, New York.
- Pettigrew, A./Whipp, R.: (1993): Strategic change capabilities, in: Lorange et al. (eds.): Change, learning and cooperation. xx
- Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation. In: Harvard Business Review, No. 3, S. 79-91.
- Priem, R. L./ Butler, J. E. (2001): Is the Resource-based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? In: Academy of Management Review, 26 (1), S. 22-40.
- Prigogine, I. (1979). Vom Sein zum Werden: Zeit und Komplexität in den Naturwissenschaften, München.
- Reinmann-Rothmeier, G./Mandl, H. (1997): Wissensmanagement in der Bildung, In: S. Höfling/H. Mandl (Hrsg.): Lernen für die Zukunft – Lernen in der Zukunft. München: Hanns-Seidel-Stiftung, S. 56–66.
- Richter, R./Furubotn, E. (1996): Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung, Tübingen: UTB.
- Rühli, E. (1994): Die Resource-based View of Strategy., In: Gomez, P. et al. (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel, Wiesbaden.
- Sadowski, D. (1991): Humankapital und Organisationskapital – Zwei Grundkategorien einer ökonomischen Theorie der Personalpolitik in Unternehmen. In: Ordelheide, D. u.a. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart, S. 127-143.
- Sanchez, R./Heene, A./Thomas, H. (Eds.) (1996): Dynamics of Competence-based Competition, Oxford: Pergamon, S. 1-35
- Scharnhorst, A./Ebeling, W. (2003): Dynamik der Evolution von Kompetenz als Suchprozess in komplexen Landschaften - ein neues Modell für die Rolle von Kompetenzen und Metakompetenz. Berlin: ABWF.
- Schreyögg, G./Geiger, D. (2003): Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts?! In: DBW, 63 (1), S. 7-22
- Schreyögg, G./Kliesch, M. (2003): Rahmenbedingungen für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz QUEM-Materialien 48. Berlin: ABWF.
- Schwarz, R. (2002): Controlling-Systeme, Wiesbaden: Gabler.
- Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Berlin-Verlag.
- Spender, J.-C. (1994): Organizational Knowledge, Collective Practice and Penrose Rents. International Business Review 3 (4) (Special Issue), S. 353-368.
- Tsoukas, H./Mylonopoulos, N. (eds.) (2004): Organizations as Knowledge Systems: Knowledge, Learning and Dynamic Capabilities. Palgrave: MacMillan.
- Venzin, M./Krogh, G.v./Roos, J. (1998): Future Research into Knowledge Management. In: G.v. Krogh/J. Roos/D. Kleine (Eds.): Knowing in Firms. Understanding, Managing and Measuring Knowledge. London: Sage, S. 26-66.
- Volpert, W. (2003): Wie wir handeln – was wir können (3. überarb. Auflage). Sottrum: Artefact.
- Winter, S.G. (2003): Understanding Dynamic Capabilities. In: Strategic Management Journal, 24, S. 991-995.
- Wilkens, U./Menzel, D./Pawlowsky, P. (2004): Inside the Black-box: Analysing the Generation of Core Competencies and Dynamic Capabilities by Exploring Collective Minds. In: M. Moldaschl, (Ed.): Beyond the Resource Based View. Management Review, Special Issue, Vol. 15 (1), S. 8-26
- Witte, E. (1973) Innovationsfähige Organisation. Zeitschrift für Organisation, 42, 17-24.
- Wüthrich, H.A.; Winter, W.; Philipp, A.F. (2002): Die Rückkehr des Hofnarren - Einladung zur Reflexion nicht nur für Manager. Herrsching: Gellius.