

Erich Barthel
Anke Hanft
Joachim Hasebrook
(Hrsg.)

Integriertes Kompetenzmanagement im Spannungsfeld von Innovation und Routine



WAXMANN

Erich Barthel, Anke Hanft, Joachim Hasebrook (Hrsg.)

Integriertes Kompetenzmanagement
im Spannungsfeld von
Innovation und Routine



Waxmann 2010
Münster / New York / München / Berlin

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

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



Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert.

Der Europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitsmarktpolitische Förderinstrument der Europäischen Union. Er leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigung durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, des Unternehmergeistes, der Anpassungsfähigkeit sowie der Chancengleichheit und der Investition in die Humanressourcen.



ISBN 978-3-8309-2357-2
eISBN 978-3-8309-7357-7

© Waxmann Verlag GmbH, 2010
Postfach 8603, 48046 Münster

www.waxmann.com
info@waxmann.com

Umschlaggestaltung: Christian Awerbeck, Münster
Umschlagabbildung: © Varina Patel – Fotolia.com
Druck: Hubert & Co., Göttingen
Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier,
säurefrei gemäß ISO 9706

Alle Rechte vorbehalten
Printed in Germany

Inhalt

Erich Barthel, Anke Hanft, Joachim Hasebrook
Integriertes Kompetenzmanagement im Spannungsfeld von Innovation
und Routine – eine Hinführung zum Thema 7

Dynamic Capabilities im Spannungsfeld von Innovation und Routine

Frank Schirmer, Katja Ziesche
Dynamic Capabilities: Das Dilemma von Stabilität und Dynamik
aus organisationspolitischer Perspektive 15

Jutta Wollersheim
Das Spannungsfeld von Routinen und Veränderungsfähigkeit im Kontext von
Mergers & Acquisitions 45

Thomas Hardwig, Manfred Bergstermann, Klaus North
„Wachstumskompetenz“ als dynamische Fähigkeit innovativer KMU 61

Vielfalt als Herausforderung und Chance

Bernd Dworschak, Liselotte Nübel, Hartmut Buck
Kompetenzentwicklung und Innovationsfähigkeit im demographischen Wandel 83

Sönke Dohrn, Joachim Hasebrook, Martina Schmette
Diversity und Innovation 109

Lösungsansatz im Spannungsfeld von Innovation und Routine

Stephan Kaiser, Inga Rössing
Die Nutzung unternehmensexterner Kompetenzen zwischen Innovation und
Routine: Eine empirische Analyse in wissensintensiven Arbeitskontexten 133

Martina Eberl
Die Realisierung von Kompetenzinnovationen als Legitimations-Problem:
Konflikte als Ansatzpunkt für ein informationsbasiertes
Kompetenzmanagement 151

Erich Barthel, Anke Hanft, Joachim Hasebrook

Integriertes Kompetenzmanagement im Spannungsfeld von Innovation und Routine – eine Hinführung zum Thema

Unter dem Titel *Integriertes Kompetenzmanagement im Spannungsfeld von Innovation und Routine* veranstalteten die Verbundpartner im Projekt „Integriertes Kompetenzmanagement“ eine Tagung an der Frankfurt School of Finance & Management, zu der Referenten aus benachbarten Verbundprojekten und Forscher aus dem weit verstandenen Bereich der Organisationsentwicklung eingeladen waren. Mit dem nun vorliegenden Tagungsband möchten die Veranstalter die Ergebnisse auch einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich machen.

Trotz der in der Finanzkrise (wieder) deutlich gewordenen Erkenntnis, dass auch Innovationen nicht automatisch mit Erfolg verknüpft sind, ist die Bedeutung von Innovationen für den Industrie- und Dienstleistungsstandard ungebrochen.

Nach einer Studie der unabhängigen „Information Technology and Innovation Foundation“ (ITIF) belegt Deutschland lediglich Platz 35 einer Rangliste mit insgesamt 40 Staaten und Regionen der Erde, die danach bewertet und klassifiziert wurden, welche Anstrengungen sie in den letzten 10 Jahren unternommen haben, um die eigene Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Bei der Beurteilung der aktuellen Innovationskraft kommt Deutschland – so die Studie „The Atlantic Century: Benchmarking EU and U.S. Innovation and Competitiveness“ – im internationalen Vergleich immerhin noch auf Rang 15 – allerdings noch hinter Ländern wie Belgien, Dänemark oder auch Luxemburg. Angeführt wird diese Liste von Singapur und Schweden (vgl. ITIF 2009, S. 2). Negativ in Deutschland wirken sich laut Studie vor allem ein unterdurchschnittliches Bildungsniveau in der Altersgruppe der 25- bis 34-Jährigen sowie hohe Unternehmenssteuern aus.

Hinter solchen Ranglisten und Kennzahlen stehen individuelle und organisationale Kompetenzen, die für das Gelingen unternehmerischer Innovationsprozesse von zentraler Bedeutung sind. Um über Innovationen zu sprechen, legen wir ein Verständnis von Innovation zugrunde, das Innovation i.w.S. als Lösung neuartiger Probleme betrachtet (vgl. Johanessen/Olsen/Lumpkin 2001). Unser Verständnis von Innovation ist so weit gefasst, dass auch noch das Scheitern von Innovationen als Chance zum Verstehen von Innovationsprozessen berücksichtigt werden kann.

Im Rahmen des durch das BMBF geförderten Programms „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“ (BMBF 2007) sollen Unternehmen und Beschäftigte besser als bisher in die Lage versetzt werden, Innovationen herbeizuführen und die dazu erforderlichen Veränderungen erfolgreich zu gestalten. Dies soll u.a. durch eine systematische Verknüpfung von Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklung erreicht werden. „Es werden die Ergebnisse kompetenten Handelns betrachtet, welche sich auf individueller Ebene primär in dem konkreten Verhalten der Mitarbeiter eines Unternehmens widerspiegeln und auf organisationaler Ebene in den Routinen sowie der Fähigkeit

eines Unternehmens, diese aufbrechen und anpassen zu können, niederschlagen“ (Barthel/Rieser/Wollersheim 2009, S. 507).

Als zentrale Problemstellung der Tagung zeigte sich die Suche nach einer Balance zwischen Exploitation und Exploration, d.h. nach einem oder mehreren Kriterien, die Unternehmen die Entscheidung erleichtern, nicht nur die für effiziente Operationen unabdingbaren Routinen in ihrer Durchführung zu beherrschen, sondern auch die Kompetenz der Organisation zu gestalten und zu erhalten, die für das Entdecken neuer Pfade wichtig ist. Dabei scheint der kompetenzförderlichen Gestaltung der Rahmenbedingungen organisationalen und individuellen Lernens sowie Diversity-Aspekten eine große Bedeutung zuzukommen.

Im Folgenden fassen wir die Ergebnisse unserer Fachtagung zusammen. Dabei sollen auch Fragestellungen aus dem der Tagung zugrunde liegenden Forschungsprojekt diskutiert und aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden.

Auf Seiten der Organisation ist dabei zu betrachten, welche und wie organisationale Kompetenzen zur Ablösung vom Status Quo, dem Aufbruch von Routinen und der Schaffung von Innovation beitragen. Diese Fragestellungen werden im ersten Teil dieses Buches unter dem Begriff der Dynamic Capabilities behandelt.

Teil 1 Dynamic Capabilities im Spannungsfeld von Innovation und Routine

Frank Schirmer und Katja Ziesche setzen ihren Beitrag unter den Titel „Dynamic Capabilities: Das Dilemma von Stabilität und Dynamik aus organisationspolitischer Perspektive“. Die Autoren liefern einen Forschungsüberblick über Konzeptionen dynamischer Fähigkeiten auf organisationaler Ebene sowie eine kritische Betrachtung des bisher erreichten Forschungsstandes. Es wird gezeigt, dass eine fundierte organisationspolitische Perspektive im Diskurs über dynamische Fähigkeiten fehlt, welche durch einen Anschluss an neuere machttheoretische Diskussionen und Einführung des Konzepts des „polyarchischen Regimes“ (vgl. Dahl 1971, 1997; Clegg/Courpasson/Phillips 2006) in die Konzeptionen dynamischer Fähigkeiten ergänzt werden kann. Entsprechende Konsequenzen für Personal- und Organisationsentwicklung werden aufgezeigt.

Dem Spannungsfeld von Routinen und Veränderungsfähigkeit im Kontext von Mergers & Acquisitions (M&A) widmet sich der zweite Beitrag, „Das Spannungsfeld von Routinen und Veränderungsfähigkeit im Kontext von Mergers & Acquisitions“ von Jutta Wollersheim. Ziel dieses Beitrags ist es, Dynamic Capability als einen möglichen organisationalen Faktor einzuführen, der den Erfolg von M&A-Transaktionen mit Blick auf die Integration unterschiedlicher Arbeitsabläufe positiv beeinflussen könnte. Es wird ein theoretisch fundiertes, operationalisierbares Dynamic Capability-Verständnis abgeleitet, welches die Grundlage für künftige Forschungsbemühungen bilden kann und einen möglichen Erfolgsfaktor für M&A-Transaktionen darstellt.

Eine Diskussion dynamischer Fähigkeiten bei Klein- und Mittelunternehmen (KMU) findet sich im Beitrag „Wachstumskompetenz‘ als dynamische Fähigkeit innovativer Klein- und Mittelunternehmen“ von Thomas Hardwig, Manfred Bergstermann und Klaus North. Diese Autoren erforschen, ob innovative KMU eine spezifische „Wachstumskom-

petenz“ als dynamische Fähigkeit entwickelt haben und worin diese besteht. Hierbei wird der Zusammenhang zwischen Innovation, Lernen und Wachstum aus der Perspektive der Wachstumsforschung untersucht. Auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung von 124 wachsenden, innovativen KMU wird gezeigt, welche Hemmnisse und Treiber das Wachstum von KMU bestimmen und über welche Kompetenzen sie verfügen müssen, um die Prozesse des organischen Wachstums zu meistern.

Wie der Titel dieses Buches bereits impliziert, ist organisationale Kompetenz alleine jedoch noch keine ausreichende Voraussetzung für Innovationsfähigkeit. Innovative Arbeit basiert auf ausgeprägten individuellen Kompetenzen, da Innovationen nur selbstorganisiert entwickelbar sind (vgl. Erpenbeck 2004). Die Entwicklung individueller Kompetenzen hängt ab von den Rahmenbedingungen der Organisation. Die Gestaltung dieser Rahmenbedingungen wird wiederum beeinflusst von den Kompetenzen der Mitarbeiter. Bei der Entwicklung individueller und organisationaler Kompetenzen sollten diese daher integriert betrachtet werden und die Entwicklung interaktiv ablaufen.

Der zweite Teil dieses Buches befasst sich daher mit Problemstellungen und Chancen im Bezug auf individuelle Kompetenzen innerhalb der Organisation.

Teil 2 Vielfalt als Herausforderung und Chance

Bernd Dworschak, Liselotte Nübel und Hartmut Buck widmen sich unter dem Titel „Kompetenzentwicklung und Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ Fragen zur Operationalisierung von ‚Innovationsfähigkeit‘ in unterschiedlichen Kontexten. Die Autoren wollen die genauen Zusammenhänge individueller und organisationaler Innovationsfähigkeit untersuchen. Insbesondere wird dabei betrachtet, welche Beziehungen zwischen alternden Belegschaften und betrieblichen Innovationsprozessen bestehen sowie welche Herausforderungen sich innovativen Unternehmen und deren älter werdenden Arbeitnehmer/innen stellen.

Sönke Dohrn, Joachim Hasebrook und Martina Schmette diskutieren im Beitrag „Diversity und Innovation“ die Merkmale von Vielfalt und ihre Voraussetzungen, um in einem innovationsförderlichen Rahmen durch die Organisation genutzt zu werden. Dabei wird „Vielfalt“ durch das „Diversity Management“ eines Unternehmens oft eingeschränkt auf die Vermeidung und Verringerung von Diskriminierung auf der Grundlage unveränderlicher Merkmale, also z.B. Geschlecht, Alter und ethnische Herkunft (vgl. Europäische Kommission, 2005). Doch damit kann man möglicherweise Individuen gerecht werden, für Organisationen sind aber wirtschaftliche Beiträge und deren Steuerbarkeit entscheidend. Die Autoren fächern daher die Merkmale von Vielfalt im Hinblick ihrer wirtschaftlichen Nutzungsmöglichkeiten auf und diskutieren Einflussfaktoren und organisationale Steuerungsansätze, die das Diversity Management berücksichtigen sollte, wenn Merkmale von Vielfalt in einer Organisation wirtschaftlich sinnvoll genutzt werden sollen (vgl. Pelz/Hwang/Stuber, 2009). Dabei wird die Vielfalt eines Unternehmens auf organisationaler und auf individueller Ebene im Hinblick auf interne Strukturen sowie Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Branchen und Märkten betrachtet. Es wird aufgezeigt, dass Vielfalt nur dann einen Beitrag zum Innovationserfolg einer Organisation leisten kann,

wenn diese den nötigen Raum für die Entfaltung von Vielfalt bereitstellt und gezielte Impulse setzt (vgl. Picot/Reichwald/ Wigand, 2001; Spilker 2010). Der Beitrag zeigt auch, dass die Entdeckung der Vielfalt als wirtschaftliche Ressource im Unternehmen vielfach noch aussteht, weil Anti-Diskriminierung als alleiniges Ziel zu sehr im Vordergrund steht.

Im dritten Teil des Buches werden erste Lösungsansätze für das Spannungsfeld von Innovation und Routine präsentiert und diskutiert.

Teil 3 Lösungsansätze im Spannungsfeld von Innovation und Routine

Stephan Kaiser und Inga Rössing widmen sich in ihrem Beitrag „Die Nutzung unternehmensexterner Kompetenzen zwischen Innovation und Routine: Eine empirische Analyse in wissensintensiven Arbeitskontexten“ explizit der Untersuchung einer Möglichkeit Exploration und Exploitation innerhalb einer Organisation zu kombinieren. Dabei betrachten und untersuchen die Autoren das Phänomen, dass Unternehmen in dynamischen Branchen, insbesondere bei wissensintensiven Projekten, verstärkt externe Mitarbeiter, wie Freelancer oder Mitarbeiter von Dienstleistungsunternehmen einsetzen. Es wird aufgezeigt, dass durch eine permanente Restrukturierung von Kompetenznetzwerken die Kombination der gegensätzlichen Aktivitätsmodi Exploration und Exploitation möglich ist.

Unter dem Titel „Die Realisierung von Kompetenzinnovationen als Legitimations-Problem: Konflikte als Ansatzpunkt für ein informationsbasiertes Kompetenzmanagement“ greift Martina Eberl die aktuell geführte Debatte zur kompetenzbasierten Innovationsfähigkeit von Organisationen auf (Eisenhardt/Martin 2000; Zollo/Winter 2002; Winter 2003; Schreyögg/Kliesch-Eberl 2007) und setzt an dem für das Kompetenzkonstrukt konstitutiven Spannungsfeld zwischen der Ausbildung komplexer Routinen auf der einen Seite und deren notwendigen Durchbrechung auf der anderen Seite an. Es wird erarbeitet, wie die Schwierigkeiten des Ausbalancierens der Modi Exploration und Exploitation zu präzisieren sind, um Implikationen für ein innovationsorientiertes Kompetenzmanagement abzuleiten und zentrale Erfolgsfaktoren zu definieren.

Dank der Herausgeber

Die Herausgeber danken zunächst und vor allem den engagierten Referenten, die mit ihren Beiträgen einen spannenden Austausch im Rahmen der Tagung ermöglicht haben und uns nun eine zeitnahe Veröffentlichung gestatten.

Danken möchten die Herausgeber auch den eifrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Verbundprojekt, die in der Vor- und Nachbereitung der Veranstaltung sowie bei der Herausgabe dieses Bandes vorzügliche Arbeit geleistet haben. Der Dank gilt insbesondere Claudia Carduck für die Koordinationsleistung und die Lektoratsarbeit, bei der sie von

Jutta Wollersheim, Marcel Rieser, Martina Schmette, Sönke Dohrn, Annika Maschwitz und Petra Muckel insbesondere bei den Korrekturen unterstützt wurde.

Dank gilt auch dem Bundesministerium für Bildung und Forschung wie auch der Europäischen Union; dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert. Die vom Verfasser vertretenen Auffassungen stimmen nicht unbedingt mit der Meinung der Förderer überein, die ferner keine Gewähr für die Richtigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie Beachtung privater Rechte Dritter übernehmen können.

Literatur

- Barthel, E./Rieser, M./Wollersheim, J. (2009): Der Kompetenzkapitalindex als Controllinginstrument. In: *Controlling. Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung* 21, S. 506-511.
- BMBF (2007): Bekanntmachung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung von Richtlinien zur Förderung von Forschung und Entwicklung auf dem Gebiet „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“. [Electronic Version] <http://www.bmbf.de/foerderungen/7546.php>, [Zugriff: 12.12.2008].
- Clegg, S./Courpasson, D./Phillips, N. (2006): *Power and Organizations*. London: Sage.
- Dahl, R.A. (1971): *Polyarchy. Participation and Opposition*. New Haven [u.a.]: Yale University Press.
- Dahl, R.A. (1997): *Toward Democracy: A Journey – Reflections: 1940-1997*. New Haven: Yale University Press.
- Eisenhardt, K.M./Martin, J.A. (2000): Dynamic Capabilities – What Are They? In: *Strategic Management Journal* 21, S. 1105-1121.
- Erpenbeck, J. (2004): Dimensionen moderner Kompetenzmessverfahren, in: J. Hasebrook/O. Zawacki-Richter/J. Erpenbeck (Hrsg.): *Kompetenzkapital. Verbindungen zwischen Kompetenzbilanzen und Humankapital*. Frankfurt am Main: Bankakademie Verlag, S. 51-74.
- Europäische Kommission (2005): *Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz*. <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=3057&langId=de>, [Zugriff: 25.07.2009].
- Information Technology and Innovation Foundation (ITIF) (2009): *The Atlantic Century. Benchmarking EU & U.S. Innovation and Competitiveness*. [Electronic Version]. <http://www.itif.org/files/2009-atlantic-century.pdf>, [Zugriff: 06.04.2010].
- Johannessen, J.-A./Olsen, B./Lumpkin, G.T. (2001): Innovation as Newness. What is New, How New, and New to Whom? *European Journal of Innovation Management*, 4(1), 20-31.
- Pelz, B., Hwang, P. & Stuber, M. (2009): *European Diversity Research and Consulting – The International Business Case Report – The Business Case for Diversity through 90 Empirical Studies* [Electronic Version]. Köln: European Diversity Research and Consulting.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T. (2001): *Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management*, 4. vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, G./Kliesch-Eberl, M. (2007): How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability-Dynamization. In: *Strategic Management Journal* 28, S. 913-933.
- Spilke, M. (2010): Der Vielfalt Raum geben. In: *Personalmagazin* 02/2010, S.28-30.

Winter, S.G. (2003): Understanding Dynamic Capabilities. In: Strategic Management Journal 24, S. 991-995.

Zollo, M./Winter, S. (2002): Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. In: Organization Science 13(3), S. 339-351.

Dynamic Capabilities im Spannungsfeld von Innovation und Routine

Frank Schirmer, Katja Ziesche

Dynamic Capabilities: Das Dilemma von Stabilität und Dynamik aus organisationspolitischer Perspektive

1	Einleitung	16
2	Dynamische Fähigkeiten	17
2.1	Herkunft der Fragestellung und Arbeitsdefinition	17
2.2	Konzeptionen dynamischer Fähigkeiten	21
3	Das Duale Prozessmodell dynamischer Fähigkeiten.....	23
4	Kritik an Konzeptionen dynamischer Fähigkeiten	25
4.1	Konzeptionsübergreifende Kritik	25
4.2	Kritische Würdigung des Dualen Prozessmodells	27
5	Organisationspolitische Perspektiven der Dynamisierung von Fähigkeiten	29
5.1	Politikverständnis und politische Dimensionen des Fähigkeitenmonitoring	29
5.2	Fähigkeitenmonitoring und Vielstimmigkeit in Organisationen, politische Arrangements und polyarchische Regime.....	33
5.2.1	Bedeutung von politischen Arrangements.....	33
5.2.2	Fähigkeitenmonitoring und Polyarchie	34
5.2.3	Praxisbeispiel: Kommunikations- und Konfliktregeln in Strategieworkshops.....	37
6	Fazit	38
7	Literatur	40

1 Einleitung

Ein wesentliches Gestaltungs- und Erklärungsproblem der Organisations- und Kompetenzforschung besteht darin, wie das Verhältnis von institutionalisierten Regeln, Routinen und Fähigkeiten und notwendigen dynamischen Fähigkeiten ausbalanciert werden kann.

Das Spannungsfeld von Stabilität und Dynamik lässt sich auch als Spannungsfeld von Öffnungs- und Schließungsprozessen verstehen, in Begriffen von March (1991) als Spannungsfeld von Exploration und Exploitation. In Organisationen herrscht eine gewisse Trägheit gegenüber Neuerungen, da Organisationen auch auf den Erhalt ihrer Strukturen und die Optimierung von Effizienz (Exploitation) ausgerichtet sind. Auf der anderen Seite besteht für Unternehmen jedoch regelmäßig die Gefahr, dass sich die erfolgreiche Anwendung organisationaler Fähigkeiten in Fähigkeitsrigiditäten verwandelt und Erneuerung erschwert. Deshalb sind sowohl Schließungsprozesse – zur Begrenzung von Handlungsspielräumen der Organisationsmitglieder durch Ordnung und Regeln als auch Öffnungsprozesse im Sinne einer Erweiterung von Handlungsspielräumen durch Freiheit und Ermöglichung (Exploration) notwendig (vgl. Gebert 2000, S. 7; March 1991). Dabei sind beide Prozesse zeitparallel erforderlich, schließen sich jedoch inhaltlich aus und müssen daher untereinander ausbalanciert werden (vgl. Gebert 2000, S. 26).

Der wissenschaftliche Diskurs über dynamische Fähigkeiten (u.a. Teece/Pisano/Shuen 1997; Zollo/Winter 2002; Schreyögg/Kliesch-Eberl 2007) setzt am Problem des Umgangs mit Stabilität und Dynamik auf organisationaler Ebene an. Wie wird in diesem Diskurs der Einsicht Rechnung getragen, dass organisationales Handeln nicht ohne Interessen-, Macht- und Herrschaftsbeziehungen zu verstehen ist? In der Organisationsforschung wird dies seit langem thematisiert. Spätestens mit Veröffentlichung des Werkes von Crozier/Friedberg (1979) ist die Annahme problematisiert worden, organisationales Handeln könne hinreichend präzise mit bürokratisch zweck-rationalen Kategorien erklärt werden. Seitdem hat die Machtforschung innerhalb der Organisationsforschung einen regen Aufschwung genommen (vgl. Clegg/Courpasson/Phillips 2006). Eine Erkenntnis ist, dass der Alltag in Organisationen häufig mikropolitisch geprägt ist. Wie werden diese Erkenntnisse in Diskursen über dynamische Fähigkeiten reflektiert? Welche Freiheiten werden reflektierenden Beobachtern und dynamisierenden Querdenkern in Organisationen zugestanden, und wie werden Bedingungen dieser Freiheit konzeptionell erfasst?

Die politischen Dimensionen dieser, für Konzepte dynamischer Fähigkeiten zentralen Fragestellungen werden bislang noch wenig beachtet. Es bleibt meist bei Hinweisen darauf, dass Widerstände gegen Wandel und Innovation überwunden werden müssen. Dies trifft auch auf jüngste Konzeptionen dynamischer Fähigkeiten zu.

Im Grunde werden meist funktionale, „zweck-romantische“ Bilder von Organisationen und der Entwicklung ihrer dynamischen Fähigkeiten gezeichnet. Darin sind zwar Interessen-, Macht- und Herrschaftsbeziehungen existent, aber sie werden meist nur als konzeptioneller Hintergrund für die Beschreibung und Erklärung dysfunktionalen Verhaltens von Akteuren gebraucht, gleichsam der individual- und organisationspatholo-

gische Ausnahmefall (markiert als illegitimes, eigennütziges Widerstandsverhalten, als Kampfspiel). Für die wirksame Kontrolle dieses „pathologischen“ Verhaltens wird i.d.R. formale Autorität ins Spiel gebracht. Im Regelfall werden Macht-, Herrschafts- und Interessenbeziehungen keine besondere Erklärungsrelevanz zugeschrieben. Daran hat sich auch in den neuesten Beiträgen des Dynamic Capability-Diskurses wenig geändert (siehe den aktuellen Überblick bei Ambrosini/Bowman 2009).

Wir wollen im Folgenden organisationspolitische Perspektiven dynamischer Fähigkeiten zur Diskussion stellen. Dabei bauen wir auf dem Ansatz von Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007) auf, weil sie in besonders zugespitzter Weise verschiedene ungelöste Paradoxien gängiger Konzepte dynamischer Fähigkeiten aufgreifen und eine Alternative dazu anbieten. Insofern halten wir diese Konzeption für weiterführend und stellen die Frage nach der politischen Sensitivität dieser Konzeption und möglichen politischen Anschlussstellen. Zunächst wird deshalb ein Forschungsüberblick zu Konzeptionen dynamischer Fähigkeiten auf organisationaler Ebene geliefert sowie eine bislang fehlende kritische Reflexion des Ansatzes von Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007). Im Anschluss werden verschiedene konzeptionelle Perspektiven auf den organisationspolitischen Charakter der Dynamisierung von Fähigkeiten angeboten. Sie offenbaren die engen Zusammenhänge zwischen kritisch-distanzierenden Beobachtungen zweiter Ordnung – dem Fähigkeitenmonitoring als Öffnungsprozess – und den Macht- und Interessenbeziehungen in Organisationen.

Dann wird das Konzept des polyarchischen Regimes präsentiert. Wir sehen darin einen nützlichen institutionellen Rahmen für die Handhabung politischer Aspekte der Dynamisierung von Fähigkeiten. Polyarchische Regime (vgl. Clegg et al. 2006, S. 336) schaffen einen institutionellen Rahmen für legitime Konflikte zwischen Akteursgruppierungen, die im Spannungsfeld von Innovation und Routine, von Öffnungs- und Schließungsprozessen unvermeidlich sind. Sie lassen sich typisierend anhand der Zentralisierung von Macht (nature of power) und ihrer Akzeptanzgrundlagen charakterisieren (culture of power). Sie sind multipolar, haben also mehrere Machtzentren und Sub-Eliten, die auf Lern- und Innovationsprozesse Einfluss nehmen, ohne dass die Regierbarkeit der Organisation insgesamt gefährdet wird (vgl. Courpasson 2006).

Abschließend werden Implikationen für Personal- und Organisationsentwicklung aufgezeigt.

2 Dynamische Fähigkeiten

2.1 Herkunft der Fragestellung und Arbeitsdefinition

Eine wesentliche Frage im Strategischen Management ist, wie Unternehmen Wettbewerbsvorteile erreichen und erhalten. Der Resource Based View (RBV) findet eine Erklärung hierfür in den unternehmensspezifischen Ressourcen (vgl. Penrose 1960; Barney 1991; Nelson 1991; Prahalad/Hamel 1990; Wernerfelt 1984). Penrose legte schon damals den Schwerpunkt auf Ressourcen und deren Nutzung (vgl. Penrose 1960, S. 25). Die im RBV fokussierten wertvollen, seltenen, schwer imitier- und substituierbaren Ressourcen (VRIN-Kriterien) generieren durch eine entsprechende Ressourcenkonfigura-

tion Wettbewerbsvorteile, wobei deren Nachhaltigkeit zur Diskussion steht. Eisenhardt und Martin (2000) kritisieren die statische Perspektive des RBV. Der Ansatz stößt bspw. hinsichtlich hoch dynamischer Umwelten an Erklärungsgrenzen. Die VRIN-Kriterien von unternehmensspezifischen Ressourcen allein sind nicht ausreichend, um (dauerhaft) Wettbewerbsvorteile zu generieren, da die Ressourcenheterogenität zwischen Unternehmen wahrscheinlich geringer ist als bisher angenommen (vgl. Eisenhardt/Martin 2000, S. 1108). Des Weiteren ist in einem turbulenten, durch Veränderungen gekennzeichneten Umfeld ein Generieren langfristiger Wettbewerbsvorteile über eine unveränderte Ressourcenbasis nicht möglich. Vielmehr treten an dieser Stelle dynamische Fähigkeiten, und damit die Veränderung der Ressourcenbasis, in den Fokus der Betrachtung. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über die definitorische Vielfalt dynamischer Fähigkeiten gegeben, um daraus im Weiteren eine Arbeitsdefinition abzuleiten.

Überlegungen zu dynamischen Fähigkeiten bauen auf früheren Abhandlungen zu bspw. distinctive competence (vgl. Learned et al. 1969; Selznick 1957), organizational routine (vgl. Nelson/Winter 1982), core competence (vgl. Prahalad/Hamel 1990) und core capability/core rigidity (vgl. Leonard-Barton 1992) auf. Dynamische Fähigkeiten sollen einen Erklärungshintergrund für die beständige Veränderung der Ressourcenbasis bei signifikanten Umweltveränderungen bieten (vgl. Ambrosini/Bowman 2009, S. 32).

Einen Meilenstein in der Entwicklung des Konstruktes stellt der Beitrag von Teece et al. (1997) dar. In Tabelle 1 werden die wichtigsten Autoren und Definitionen zu dynamischen Fähigkeiten zusammengefasst sowie die jeweiligen Kerngedanken dargestellt.

Autor (chronologisch)	Definition dynamischer Fähigkeiten	Kerngedanke
Teece et al. 1997, S. 516	„... the firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. Dynamic capabilities thus reflect an organization’s ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and market positions.“	-Reaktion auf Umweltveränderungen durch Veränderung bestehender Ressourcen, organisationaler Prozesse und Routinen -Kreieren neuer Ressourcen, Prozesse und Routinen
Eisenhardt/Martin 2000, S. 1107	„The firm’s processes that use resources - specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources - to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resources configurations as markets emerge, collide, split, evolve and die.“	-neue Ressourcenkonfigurationen generieren -sowohl Reaktion auf hoch dynamische Umweltveränderungen als auch Kreieren von Marktveränderung Heterogenität zwischen Unternehmen gering – für Generieren von Wettbewerbsvorteilen vor allem Zeitaspekt und Rückgriff auf Echtzeitinformationen kritisch

Zollo/Winter 2002, S. 339-340	„... routinized activities directed to the development and adaptation of operating routines ... A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness.“	-über Innovationsroutinen kontinuierlich bzw. durch gewisse Regelmäßigkeit Verbesserungen realisieren und/oder Veränderungen über Innovationen in Organisationen ermöglichen
Zahra et al. 2006, S. 918	„... the abilities to reconfigure a firm's resources and routines in the manner envisioned and deemed appropriate by its principal decision-maker(s)“	-Problemlöseproblematik im Vordergrund Dynamische Fähigkeiten entspringen verschiedensten Situationen und variieren in zeitlicher Hinsicht und in Bezug auf ihre Effekte (können, müssen aber nicht notwendigerweise zu besserer Performanz führen)
Tece 2007, S. 1320	„... unique and difficult-to-replicate ... These capabilities can be harnessed to continuously create, extend, upgrade, protect, and keep relevant the enterprise's unique asset base.“	-Disaggregation dynamischer Fähigkeiten in sensing (opportunities and threats), seizing (opportunities), managing (tangible and intangible assets)
Augier/Teece 2007, 2008, S. 1190	„Dynamic capabilities refers to the particular (non-imitable) capacity business enterprises possess to shape, reshape, configure, and reconfigure assets so as to respond to changing technologies and markets and escape the zero profit condition. Dynamic capabilities relate to the enterprise's ability to sense, seize, and adapt, in order to generate and exploit internal and external <i>enterprise-specific competences</i> , and to address the enterprise's <i>changing environment</i> .“ (Hervorh. i. Original)	-Wettbewerbsvorteile durch kontinuierliche Entwicklung und Rekonfiguration unternehmensspezifischen Vermögens realisieren
Helfat et al. 2007, S. 4	„A dynamic capability is the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base.“	-Notwendigkeit auf Umweltveränderung zu reagieren (inkrementaler Wandel), als auch umfassenden Wandel zu bewirken (gestalten) Dynamische Fähigkeiten beziehen sich direkt auf evolutionäre und technologische Fitness (können diese in unterschiedlicher Weise beeinflussen)

Wang/Ahmed 2007, S. 35	„... a firm's behavioural orientation constantly to integrate, reconfigure, renew and recreate its resources and capabilities and, most importantly, upgrade and reconstruct its core capabilities in response to the changing environment to attain and sustain competitive advantage.“	-dynamische Fähigkeiten sind nicht einfach Prozesse, sondern selbst eingebettet in Prozesse dynamische Fähigkeiten sind Ausgangspunkt für nachhaltige Wettbewerbsvorteile und variieren in verschiedenen Organisationen
Schreyögg/Kliesch-Eberl 2007	keine Definition	-Trennung der Fähigkeitenanwendung und Beobachtung der anhaftenden Risiken muster-geleitete Auswahl von Fähigkeiten einerseits und Risiko-kompensation andererseits
Barreto 2010, S. 271	„A dynamic capability is the firm's potential to systematically solve problems, formed by its propensity to sense opportunities and threats, to make timely and market-oriented decisions, and to change its resource base.“	-dynamische Fähigkeiten als mehrdimensionales Konstrukt Problemlöseproblematik im Vordergrund

Tabelle 1: Überblick Definitionen dynamischer Fähigkeiten

Zusammengefasst werden dynamische Fähigkeiten hier, im Rahmen einer Arbeitsdefinition, als die Fähigkeit zur *Nutzung* der Ressourcen und Fähigkeiten von Unternehmen verstanden. Interne und externe Ressourcen und Fähigkeiten führen über die *Prozesse* Herausbildung und Umformung, Integration, Rekonfiguration und Erneuerung zu neuen Ressourcenkonfigurationen, die einen neuen und/oder *innovativen Outcome* hervorbringen. Dabei werden vor allem *rasch verändernde aber auch relativ stabile Umwelten* adressiert.

Dynamische Fähigkeiten beziehen sich damit nicht ausschließlich auf hoch dynamische Umwelten, sondern haben gleichfalls Relevanz in relativ stabilen Umwelten.¹ Je größer die Vielfalt und die Wandelrate in einem Unternehmensumfeld ist, desto mehr werden dynamische Fähigkeiten zu kritischen Wettbewerbsfaktoren (vgl. Augier/Teece 2007, S. 185). Der Begriff ‚dynamisch‘ nimmt Bezug auf die Umweltausrichtung im Sinne von Wandel bzw. Veränderung und weniger auf Fähigkeiten an sich. Es geht nicht um Fähigkeiten im Sinne des RBV als Ressource, sondern um dynamische Fähigkeiten als Prozesse, die auf die Veränderung der Ressourcen(basis)² gerichtet sind (vgl. Teece et al. 1997, S. 515; Ambrosini/Bowman 2009, S. 35). Zollo und Winter (2002) verweisen unter Rückgriff auf March (1991) darauf, dass eine langfristige kontinuierliche Veränderung

1 Ambrosini et al. (2009) schlagen an dieser Stelle eine viergliedrige Kategorisierung dynamischer Fähigkeiten vor, die u.a. in Abhängigkeit zur Umweltdynamik zum Tragen kommen.

2 Die Ressourcenbasis umfasst sowohl tangibles, intangibles und Humanvermögen, als auch die Fähigkeiten, die eine Organisation besitzt, kontrolliert oder zumindest Zugang zu diesen hat (vgl. Helfat et al. 2007, S. 4).