

Können und Haben, Geben und Nehmen. Kompetenzen als Ressourcen: Organisation und strategisches Management

Günther Ortmann

Wegweiser: Der Argumentationsgang..... 20

1 Caveat 1-12: Plädoyer für Rezeptskeptizismus 22

2 Kompetenz: Können, Haben, Könnenhaben und Habenkönnen 31

3 Was korporative Akteure haben und können 39

4 Ressourcen und Kompetenzen: Gebrauch und Erwerb 42

 4.1 Wildern. Die Produktion von Gebrauchsweisen 43

 4.2 Ressourcen, Organisation und strategisches Management 46

 4.3 Ressourcen und Kompetenzen..... 50

 4.4 Kompetenzentwicklung als situiertes Lernen..... 52

 4.5 Die Organisation von Achtsamkeit 56

5 Geben und Nehmen: Wissenstransfer, Koordination und Kooperation 60

 5.1 Ressourcen, Wissen und Können in den Theorien der Unternehmung. 61

 5.2 Koordination und Kooperation: Vom Umgang mit spezialisiertem Wissen..... 64

 5.3 Geben und Nehmen in einer kompetenzorientierten Theorie der Unternehmung 67

 5.4 Die anökonomische Ökonomie der Gabe..... 70

 5.5 Institutionelle Arrangements des Gebens und Nehmens von Wissen: communities und Netzwerke 73

6 Kompetenzen als Ressourcen in Organisationen und Netzwerken 75

 6.1 Dynamic capabilities und relational view 76

 6.2 Ironie der lernenden Organisation..... 78

 6.3 Mavericks: Communities of practice 80

 6.4 Innovationsnetzwerke 85

 6.5 Kooperative Kernkompetenzen als Netzwerkressourcen..... 88

 6.6 Schöne heile Netzwerkwelt? 90

 6.7 Kompetenzen des Netzwerkmanagements 92

 6.8 Strategisches Management der Kompetenzentwicklung 93

 6.9 Communities of strategy formation? 95

 6.10 Moral als Ressource 96

7 Kurzes Fazit..... 96

Literatur..... 97

„Theorien sind wie ein Pferd, das nicht schwimmen kann. Es bringt dich zum Fluß der Erleuchtung, aber es kann dich nicht hinüberbringen. Das erfordert Erfahrung.“

Andrew Klavan: Gezeichnet

Wegweiser: Der Argumentationsgang¹

Seit die Forschung zum strategischen Management die Ressourcen und besonders die Kompetenzen der Unternehmung als Quelle strategischer Wettbewerbsvorteile entdeckt hat, hat sich die einschlägige Literatur zu einem riesigen, schnell und schneller wuchernden Dschungel ausgewachsen. *Resource-based view*, Theorie der Kernkompetenzen, *knowledge-based view* und *competence-based view* lauten die einschlägigen wissenschaftlichen Labels. Für eine Sichtung müssen energisch Schneisen geschlagen werden. Das tue ich, indem ich mich auf die in jener Literatur eher vernachlässigte Frage konzentriere, ob und wie die Kreation, der Transfer, die Koordination und die Nutzung strategisch wichtiger Kompetenzen organisatorisch ermöglicht werden können. Die Einsicht, dass Kompetenzen inkorporierte *Handlungsfähigkeiten* sind und *Kompetenzenenerwerb* daher eher in Prozessen praktischer Teilnahme seinen Ort hat als in den Köpfen isolierter Individuen, führt wie von selbst zu *kooperativen* Systemen, näherhin zu *communities of practice* und Netzwerken als den Orten respektive institutionellen Arrangements der Kompetenzentwicklung. Es scheint einen einfachen Anfang zu geben:

- Handeln erfordert ein *Können*.
- Das Können muss der Handelnde *haben*.

Dann aber wird es schnell kompliziert, denn

1 Stephan Duschek, Jörg Freiling und Oswald Neuberger haben auf dem Workshop „Kompetenzentwicklung in Netzwerken. Theoretische Perspektiven“ (2.-3.8.2004 an der FU Berlin) scharfsinnige und kritische Kommentare zu einer ersten Fassung vorgetragen (und mir in schriftlicher Form zur Verfügung gestellt), die mich vor allerlei Ungereimtheiten bewahrt, aber auch ermutigt haben. Auch wenn mir darin vielleicht nicht alle drei zustimmen würden, nehme ich ihre Hinweise als Gaben, die nicht, jedenfalls nicht ganz, einer Logik des *do ut des* folgten, sondern teils aus Freundschaft, teils aus Kollegialität *gewährt* wurden. Solche Gaben, ohne die keine *scientific community* lebendig bleiben kann, und deren Motive nicht in Nutzenkalkülen aufgehen, sind ein wichtiges Thema des Textes, den sie kommentiert haben. Diese Koinzidenz ist mir sehr lieb, und meine Dankbarkeit daher um so größer.

Ungewöhnliche Komplikationen während der Entstehung dieses Bandes haben erhebliche Verzögerungen mit sich gebracht. So ist es zu erklären, dass ich besonders eine Arbeit nur am Rande berücksichtigt habe, die nach Fertigstellung der ersten Fassungen meines Beitrags erschienen ist und so manche Berührungspunkte mit meinen Warnungen vor der grassierenden Rezeptgläubigkeit in Sachen Kompetenzen enthält: Manfred Moldaschls erfrischende Kritik an der „modernen Fähigkeitsmystik“ (2006).

Ich selbst habe meine Position weiterentwickelt in Ortman (2009) und (2010a), mit dem Plädoyer, die Responsivität (s.u., S. 51, Fußnote 36) von Organisationen als deren strategisch relevante Eigenschaft ins Auge zu fassen – als Kompetenz, die sich allerdings nicht ohne Weiteres für normative Rezepturen eignet.

- Können hat, erwirbt, nutzt, gibt und nimmt man anders als Dinge.

Meinen Argumentationsgang kann man vielleicht im Gestrüpp der vielen Ansätze und Einzelargumente manchmal aus dem Auge verlieren. Daher dieser Wegweiser, der eine im Grunde einfache und hoffentlich nachvollziehbare Logik und die Schrittfolge zeigen soll, die ich mit den folgenden sechs Abschnitten gewählt habe:

1. Caveat 1-12: Plädoyer für Rezeptskeptizismus

Vorsicht! In der Literatur über Ressourcen und Kompetenzen, die Erfolg beschieren, wimmelt es von Paradoxien, Fallen, Zirkelschlüssen und infiniten Regressen.

Also: Schritt für Schritt, eins nach dem anderen!

2. Kompetenz: Können, Haben, Könnenhaben und Habenkönnen

Wie kann man Können haben?

3. Was korporative Akteure haben und können

Können Organisationen Können haben?

ja, aber

4. Ressourcen und Kompetenzen: Gebrauch und Erwerb

Können und Kompetenzen machen eine inkorporierte, zu einem beträchtlichen Teil implizite, situationsbezogene Disposition zur „Kunst des Handelns“ aus, erwerb- und inkorporierbar in Prozessen situierten Lernens und organisationaler Praxis.

5. Geben und Nehmen: Wissenstransfer, Koordination und Kooperation

Das erschwert die Kreation, den Transfer, die Koordination und die Nutzung von Kompetenzen. Markt und Hierarchie sind dafür nur bedingt geeignete, nicht selten aber sehr hinderliche institutionelle Arrangements. Gefragt ist vielmehr eine Kooperation, die zwar weitgehend, aber nicht ausschließlich als (nutzenorientierter) Tausch gedacht werden kann. Ohne einen Schuss (moralbasierter) Reziprozität, ohne eine „Ethik der Gabe“, die sich ökonomischer Kalkulation entzieht, kann eine solche Kooperation nicht, jedenfalls nicht ohne schwere Gefährdungen, funktionieren.

6. Kompetenzen als Ressourcen in Organisationen und Netzwerken

Ergo müssen geeignete institutionelle und näherhin organisatorische Arrangements für die Kreation, den Transfer, die Koordination und die Nutzung von Kompetenzen diese Kooperation und eine anökonomische Ökonomie des Gebens und Nehmens sichern. *Communities of practice* und interorganisationale Netzwerke bieten sich dafür an, sind aber ihrerseits nicht ohne Pferdefüße.

1 Caveat 1-12: Plädoyer für Rezeptskeptizismus

Vorsicht! In der Literatur über Ressourcen und Kompetenzen, die Erfolg bescheren, wimmelt es von Paradoxien, Fallen, Zirkelschlüssen und infiniten Regressen.

Zwar ist die Zukunft auch nicht mehr, was sie einmal war, aber dass sie erst noch kommt und wir sie daher nicht kennen können, dabei bleibt es doch. Was wir daher auch nicht wissen können, ist, welche Kompetenzen in Zukunft gefragt sein werden. Wenn man es wissen könnte, dann könnte es übrigens auch die Konkurrenz wissen. Zu Wettbewerbsvorteilen kommt man so nicht, eher schon zu Oskar Morgensterns (1928) einander zu Tode jagenden Prognosen.² Schon diese einfache Überlegung sollte die Euphorie dämpfen, die sich an die „Entdeckung“ einzigartiger Ressourcen und besonders Kompetenzen als Quellen strategischer Wettbewerbsvorteile geheftet hat.

Auch sonst hat die Frage – und der Wunsch! – nach Erfolgsgaranten seine Tücken, wie wir von „Frau Holle“ und vom „Fischer und seine Frau“ wissen, aber im Eifer des wissenschaftsbetriebswirtschaftlichen Gefechts gerne wieder vergessen. Es scheint mir daher geboten, einige dieser Tücken ins Gedächtnis zu rufen, bevor ich mich meinerseits ins Getümmel stürze. *Caveat*, das heißt ja „Man hüte sich“, und hier ist gemeint: vor den Fallstricken, in die uns Wunschdenken und Machtbarkeitswahn locken.

Caveat 1: Determinantengedrängel, oder: Apologie des Zufälligen

„Das Wesentliche an jeder Erfindung tut der Zufall, aber den meisten Menschen begegnet dieser Zufall nicht.“

Nietzsche: Morgenröthe, § 363

„Wir Menschen“, lehrt Odo Marquard (2003, S. 156), „sind stets mehr unsere Zufälle als unsere Wahl.“ Unser Leben besteht aus „Handlungs-Widerfahrnis-Gemischen“ (ebd., S. 158), und das sollten wir nicht, wie es in Philosophie und Wissenschaft verbreitet ist, geringschätzen. Das ist die erste Warnung.

Wissenschaftler halten es lieber mit dem Gegenteil von Zufall, mit Notwendigkeit, Verursachung und Determination. Und wie schön wäre es zu wissen, was mit Notwendigkeit zum Erfolg führt! Leider entziehen sich die hier gefragten Erfolgsdeterminanten beharrlich der Entdeckung und Fixierung. Sie machen sich rar oder zeigen sich nur gemeinsam mit vielen, allzu vielen weiteren Determinan-

² Auch Teiresias, der blinde Seher, der die Zukunft „sehen“ kann und dem ratsuchenden Odysseus gute Reisetipps gibt – „Nicht die Herden des Helios schlachten!“ –, stellt uns, wie Alfred Schütz (1972) gezeigt hat, vor Aporien, wenn wir darüber nachdenken, wie das möglich sein soll.

ten, angesichts derer man schnell den Überblick verliert. „Determinantengedrängel“ hat Marquard (2003, S. 163) das genannt – und es begrüßt,

„denn die Menschen sind nicht dadurch frei, dass sie Gott kopieren: als quasi-allmächtige Chefs der Weltregie oder durch unbedingtes Vermögen; sondern sie sind frei durch Freiheiten im Plural, die ihnen zufallen, indem die Determinanten, die determinierend auf sie einströmen, durch Determinantengedrängel einander wechselseitig beim Determinieren behindern.“

Wie also, wenn das, was wir in manchen Kontexten ‚Kompetenz‘ zu nennen geneigt sind, „in Wirklichkeit“ Zufall ist, und Fortune, von der wir entweder annehmen müssen, dass sie manch einem auf geheimnisvolle Weise „an den Fingern klebt“, oder, dass sie ihm *ex post facto* zugeschrieben wird, als billige *ex-post-Prognose* und, soweit es die Zukunft betrifft, als gegen widerstreitende Erfahrung kunstvoll immunisiertes Passpartout, als Leerformel? Wenn der Zufall kein Zwerg, sondern vielmehr ein Riese ist, wie auch einer³ wusste, der sich Marquards Gunst nicht erfreut? Erst in jüngerer Zeit wird das *serendipity pattern* (Merton 1968; Merton/Barber 2004) von der Innovationsforschung entdeckt (Hauschildt/Salomo 2007; Gerybadze 2008). *Serendipity* bezeichnet ja die Gabe, zufällig glückliche Funde zu machen (Ortmann 2008).

Wäre ein DFG-Projekt über Fortune denkbar? Wohl kaum. Dabei könnte ein komplexitätstheoretisch informiertes Fortune-Projekt Fortune zum großen Teil als zufällig ausgelöste und sodann selbstverstärkte Erfolgsaffinität entziffern, einschließlich jener Komplikationen, die sich durch erfolgsabhängige Zuschreibungen ergeben, Zuschreibungen, die sich durch widerstreitende Erfahrung nicht irritieren lassen und/oder als selbsterfüllende Prophezeiung wirken, zum Beispiel, weil die Zuschreibung von Kompetenz durch die einen weitere ähnliche Zuschreibungen durch andere, etwa durch Kunden, aber auch interne Motivation und Commitment fördert, übrigens auch: die Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung, der Rekrutierung hoch qualifizierten Personals, die Fähigkeit, geeignete Koalitionen zu schmieden u. v. a. m. Dann würde sich nicht alles, aber vieles, das wir als

3 Nietzsche (1988c, S. 100), dessen Zarathustra allerdings im Zufall, dem jahrhundertüblichen Machbarkeitswahn verfallen, einen niederzuringenden Gegner sah: „Noch kämpfen wir Schritt um Schritt mit dem Riesen Zufall, und über der ganzen Menschheit waltete bisher noch der Unsinn, der Ohne-Sinn.“ Wem aber Nietzsche suspekt ist, der sei auf George B. Richardson verwiesen, dessen berühmter kleiner Beitrag im Folgenden noch seine Rolle spielen wird: „In the history of any business *random factors* will have left an influence, and the incentive to take up a particular activity will sometimes be provided, not by the prior possession of an appropriate capability, but by [...] opportunity“ (1972, S. 889; Hervorh. G. O.). Vgl. daher die hierzulande als chinesisch, also: fremd geltende Kunst, Situation und Zufall *als Potenzial* zu verstehen und zu nutzen: „[...] ich projiziere und erzwingen nichts im vorhinein, sondern gebe mich im Gegenteil den Umständen hin, die mir jedes Mal eine Beute zuspülen, die ich nutzen kann. [...] Der Weise ‚rollt‘ wie eine Kugel“ (Jullien 1999, S. 46). „In China stoßen wir auf ein Denken der Wirksamkeit, das keinen Plan auf den Lauf der Dinge projiziert und daher das Verhalten nicht, oder nicht mehr, aus diesem Zweck-Mittel-Blickwinkel betrachtet: die Wirksamkeit beruht folglich nicht auf einer *Anwendung* (der zuvor entworfenen Theorie, die das Reale verdeckt, so daß sie es nach ihrem Bild kopieren kann), sondern eher auf einer *Ausbeutung* (indem das in einer Situation gegebene Potential ausgenutzt wird)“ (ebd., S. 54).

Forscher mühsam irgendwelchen Erfolgsfaktoren zuschreiben,⁴ als Folge glücklichen Zufalls entpuppen, der Selbstverstärkungen vielfältiger Art nach dem Matthäus-Prinzip erfährt: Wer hat, dem wird gegeben werden. Wo Tauben sitzen, fliegen Tauben zu. *Success breeds success*. Es können auch Kompetenz-Tauben sein, denn auch Kompetenzerwerb und die einschlägige *absorptive capacity* (Cohen/Levinthal 1990) können bekanntlich dem Muster des *bootstrapping* mit eingebauter Selbstverstärkung folgen: Je mehr ich weiß und kann, desto besser kann ich noch mehr lernen (Stichworte: „Spirale des Wissens“, Nonaka/Takeuchi 1992 [kritisch dazu: Schreyögg/Geiger 1999]; „asset mass efficiencies“, Dierickx/Cool 1989). Oft aber sind es nur Finanz-Tauben, die zufliegen: Mein finanzieller Erfolg gestern gibt mir die Mittel, meinen Erfolg heute und morgen zu sichern und auszubauen. Man denke an Google oder Facebook – oder an die Microsoft-Story, den Fehler von IBM, Zu-Fall für Microsoft, des einen Freud, des anderen Leid, und die schiere Marktmacht und Finanzkraft, mit der Microsoft seit Langem viele seiner Probleme löst – unter anderem über Zukauf von Kompetenz, wo immer er geboten scheint.⁵ Ein Forschungsdesign, das mit dieser *Pfadabhängigkeit von Erfolg* ernst machen wollte, müsste Anfangserfolge und Prozessverläufe als unabhängige Variable in Anschlag bringen. Die üblichen Erfolgsfaktoren – generische Wettbewerbsstrategien *sensu* Porter, Marktanteile und -strategien *à la* PIMS-Programm, strategische Gruppen, Zusammensetzung des „board of directors“ und nun also: Ressourcen, Wissen und Kompetenzen – würden einen herben Reputationsverlust erleiden. Sie müssten sich im Rahmen eines solchen Designs mit der Rolle teils intervenierender, teils abhängiger Variablen begnügen. Dies alles scheint mir dramatisch an Gewicht zu gewinnen in Ökonomien, die durch *increasing returns*, niedrige Grenzkosten, das Ringen um positionale Güter *sensu* Fred Hirsch (1980), *rat race economics à la* Akerlof (1976), eine Ökonomie der Stars im Sinne Rosens (1981; s. a. Franck/Müller 2000; Gaitanides 2004) und daher Pfadabhängigkeiten aller Art geprägt sind. Denn dort geht es um jene kleinen, vielleicht zufälligen Vorsprünge, denen Paul David und Brian Arthur unter dem Titel „small events“ die gebührende Aufmerksamkeit verschafft haben. Und der Witz ist: Je weiter daher der richtige Zeitpunkt der weichenstellenden Entscheidungen nach vorne verschoben werden muss (weil eben dort, *vorne*, die Würfel fallen), desto tiefer treibt alles in die Paradoxie, dass dort die zu treffenden

4 Man wird sich erinnern: Das PIMS-Programm (*Profit Impact of Market Strategies*) hat zunächst über 30 Faktoren identifiziert, schon wieder ein ziemliches Determinantengedrängel. Dessen hat man sich bekanntlich entledigt, indem man sie auf fünf oder sechs kondensiert hat: Marktattraktivität, relative Wettbewerbsposition, Investitionsattraktivität, Kostenattraktivität, Unternehmensgröße (und Diversifikationsgrad). Man denke auch an die Kontextfaktoren des situativen Ansatzes und daran, wie schnell sie sich vermehrt haben. Für eine gründliche und umfassende Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung, von deren Nimbus danach nicht mehr sehr viel übrig bleibt, vgl. March/Sutton (1997) und Nicolai/Kieser (2002).

5 Die General Electric-Strategie des *fast following* bestand unter dem vielgerühmten Jack Welch im Kern darin, sich eigener und daher kostspieliger Innovationsanstrengungen zu enthalten, dafür aber den Markt und potenzielle Akquisitionskandidaten genau zu beobachten, jährlich circa 100 Firmen aufzukaufen, die lahmenen Gäule alsbald wieder abzustoßen und bei den übrigen auf die Rendite zu achten. Das klingt simpel, aber wer die (Finanz-)Macht hat, muss nicht sehr raffiniert sein.

Entscheidungen besonders unsicher sind. Es ist ja aus solchen Gründen, dass Brian Arthur das Wort vom Casino-Kapitalismus geprägt hat. (Zur hier gebotenen komplexitätstheoretischen Bearbeitung dieser Probleme vgl. den Beitrag von *Peter Kappelhoff* in diesem Band.)

Caveat 2: Kompetenz als Erklärungsprinzip sensu Bateson

Ein Erklärungsprinzip im Sinne Gregory Batesons (1983, S. 73) erklärt „fast alles überhaupt. Alles, was man damit erklären will“ – und daher (fast) nichts. „Es ist eine Art konventioneller Übereinkunft zwischen Wissenschaftlern, die dazu dient, an einem bestimmten Punkt mit dem Erklären aufzuhören“ (ebd., S. 74). Es ist eher ein Etikett, das wir unserem (vorläufigen) Unwissen anheften, ein *vorläufiges* Stoppschild fürs Weiterfragen. „Schwerkraft“ ist ein Erklärungsprinzip für das „Verhalten“ der Materie, „Instinkt“ eines für das Verhalten von Tieren. Die Naturwissenschaftler wissen nicht, was Schwerkraft, die Biologen wussten nicht, was Instinkt ist, als sie noch mit diesem Konzept arbeiteten. Die Ökonomen wissen nicht, was Erfolg generiert, und sie wissen es auch dann noch nicht, wenn sie es „Ressourcen“ oder „Kompetenzen“ nennen, wie sich an den gebetsmühlenartig wiederholten Definitionen zeigt, die durch Wiederholung nichts von ihrer tautologischen Zirkularität verlieren: Was stiftet Erfolg? Ressourcen. Was ist eine Ressource? Alles, was Erfolg stiftet.⁶

Erklärungsprinzipien erfüllen eine sinnvolle, womöglich: notwendige Funktion. Sie überdecken und überbrücken vorläufig eine Lücke, eine Leerstelle, und erlauben, einstweilen mit allem Übrigen fortzufahren. Und: Sie markieren eine Frage, und oft eine Frage von größter Bewandnis. Allerdings...

*Caveat 3: Kompetenz als Analgetikum sensu Ramachandran;
Inkompetenzkompensationskompetenz*

... Allerdings ist die Gefahr nicht gering, dass von hier aus *nicht* weitergefragt, sondern das Erklärungsprinzip als *dauerhafte* Stoppregel genommen wird, besser gesagt: als Analgetikum im Sinne Vilaynur S. Ramachandrans. Erklärungen, die damit arbeiten, „lindern den Schmerz des Nichtverstehens, ohne seine Ursache zu beseitigen“ (Ramachandran/Blakeslee 2002, S. 331). Aus Gründen, die sich schon abzeichnen, funktionieren Erklärungen für Erfolge, die mit dem Verweis auf erfolgsbringende Ressourcen und Kompetenzen operieren, in den meisten Fällen als Analgetikum. Theoretiker und Praktiker, die mit solchen Erklärungen arbeiten und damit *en passant* eigene Kompetenz demonstrieren (möchten), beweisen vielleicht

6 Zum Beispiel: Ressourcen = „all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness“ (Barney 1991, S. 101). Das klingt gut, aber es macht aus einer „ressourcenbasierten“ Erklärung von Erfolg eine Tautologie; s. auch unten, Caveat 12.

nur, was Odo Marquard einst (1987, S. 23 ff.) „Inkompetenzkompensationskompetenz“ genannt hat.

Marquard hat das seiner eigenen Innung, der Philosophie, ins Stammbuch geschrieben. Er hat ihr außerdem, als sei es noch nicht genug des boshafte-liebevollen Spotts, Kompetenznostalgie attestiert: „Etwas zu sein: danach sehnt sich die Philosophie; und sie war etwas: das kann sie nicht vergessen [...]“ (Marquard 1987, S. 30). Im Fall der Betriebswirtschaftslehre haben wir es mit dem inversen Phänomen zu tun, mit umgekehrten zeitlichen Vorzeichen. Die Kompensation bedient sich einer Art Zukunfts-Nostalgie. Wo die Philosophie nicht vergessen kann, dass sie etwas war, lebt die Betriebswirtschaftslehre zu einem guten Teil von der Idee, dass sie etwas sein wird – von einer Vorwärts-Erinnerung⁷ daran, dass sie sich als kompetent erwiesen haben wird, und von den erwähnten *ex-post*-Prognosen. Vom Rathaus kommend, ist sie allemal klüger – und bestärkt sich so in jener Illusion.

Caveat 4: „Some animals appear better at one thing, some at another...“
(Donald 1991, S. 2).

... und kein Tier, und kein Unternehmen, ist in allen Dingen gut, oder kann es werden. Sehen impliziert Absehen-von, impliziert daher Nichtsehen. Wissen impliziert Nichtwissen. Kompetenz impliziert Inkompetenz. Und „kein Mensch (und keine Organisation, G. O.) kann absolut von vorne anfangen. [...] Den Spielraum determiniert das schon Vorhandene als *fait accompli*“ (Marquard 1987, S. 78). Üben wir uns also in Demut – und in Bescheidenheit, was den Erwerb neuer, zusätzlicher Kompetenzen anlangt. Omnipotenz gibt es nur als Männerphantasie.

Caveat 5: „Erfahrene Propheten warten die Ereignisse ab“ (Walpole).

Oder: „Vorhersehen bedeutet nicht vorher sehen“ (Cavallès, zit. bei Bourdieu 1976, S. 378). Auch die Evolution ist da keine Hilfe, denn: „the mechanisms of evolution do not possess foresight“ (Donald 1991, S. 164). Damit soll gesagt sein: Weil wir die Zukunft nicht kennen, können wir nicht sicher wissen, ob eine Kompetenz im Zeitpunkt t_0 sich auch noch in t_1 , t_2 und so fort als Kompetenz erweisen wird oder nicht vielmehr als (Kompetenz-)Falle. Eine solche hat oft genug zugeschnappt – die Schweizer Uhrenindustrie ist ein beliebtes Beispiel, aber das lässt sich eben erst im Nachhinein behaupten.

7 Sören Kierkegaard (1991, S. 7) hat die Wiederholung „als Erinnerung nach vorwärts“ bezeichnet: Was „erinnert wird, wird nach rückwärts wiederholt, wohingegen die eigentliche Wiederholung nach vorwärts erinnert.“ Dass Kompetenz mit Wiederholung – mit einem „Ich kann immer wieder“ – zu tun hat, werde ich im 2. Abschnitt noch beleuchten. So mancher Betriebswirt zeigt Neigung zur Vorwärtserinnerung im Futurum II: *Ex ante* sagt er dann: „Ich werde wieder gekonnt haben.“ Und *ex post*: „Es musste kommen, wie es kam, weil ...“ (es folgen *ad-hoc*-Plausibilitäten).

Planung, Frühwarnsysteme, ein organisatorisches Sensorium für schwache Signale (Ansoff), eine Achtsamkeit *sensu* Weick und Sutcliffe (2003), die auch mit dem Unerwarteten rechnet, mögen helfen, sind aber allesamt zweischneidige Schwerter. Es gehört zur Natur schwacher Signale, dass sie schwach sind. Ob Frühwarnsysteme helfen, weiß man erst *spät*. Und, siehe unten, wenn alle auf den Zehenspitzen stehen – das Sensorium geschärft haben –, kann niemand besser sehen.

Caveat 6: Kompetenzen sind kontextabhängig.

Kompetenzen sind nicht nur generell kontextabhängig, sondern insbesondere auch abhängig vom Verhalten und von den Kompetenzen der Konkurrenten. Das ist schon deshalb so, weil „Kompetenz“ eine positive normative Konnotation hat, die Konnotation einer Problemlösungs-, Aufgabenbewältigungs- oder Zielerreichungskraft, und die zugehörigen Probleme, Aufgaben oder Zwecke nicht unabhängig vom Kontext und vom Verhalten und von der Kompetenz anderer bestimmbar sind. Runde Räder bauen zu können, ist wichtig, aber heute keine erwähnenswerte Kompetenz mehr. Kompetenzen in der Lebensmittelkonservierung sind im Süden wichtiger als am Nordpol. Vor allem aber entscheidet sich in dem Kontext jeder Marktwirtschaft, nämlich auf den Märkten, was als relevante Kompetenz gelten kann (s. dazu auch Caveat 7-9), zum Beispiel, geschickt mit dem Fuß oder mit Schlaggeräten gegen Kugeln zu treten oder zu schlagen, oder mit Autos schnell im Kreis zu fahren, oder Autos zu bauen, die dafür sehr geeignet, aber nach zwei, drei Stunden defekt sind.

Es gibt keine (zeitlich, räumlich, sachlich oder sozial) universelle Kompetenz.

Caveat 7: „Wenn alle auf den Zehenspitzen stehen, kann niemand besser sehen.“

Oft geht es um Kompetenzvorsprünge – um Positionen relativ zur Konkurrenz, also um positionale Güter *sensu* Fred Hirsch (1980), oder gar um *rat races* im Sinne Akerlofs (1976). Dann ist der – vielleicht winzige – Vorsprung für den Sieger besonders wichtig, aber bezogen auf die gesamte Gruppe der Wettbewerber, vielleicht auch bezogen auf gesamtwirtschaftliche Effekte, resultiert, wie Akerlof gezeigt hat, Verschwendung. Der Sieger kann vielleicht den Sieg zum Ausgangspunkt einer Erfolgsstory machen und seinen Erfolg ausbauen, Profiteur der Pfadabhängigkeit. Für alle Einzelnen aber gilt womöglich:

Caveat 8: „The winner takes it all...“

... und umgekehrt: Die Verlierer müssen vielleicht ihre Kompetenzentwicklungs-Investitionen abschreiben. Das müssen zum Beispiel all diejenigen tun, die im Rennen um die siegreiche Alternative für die nächste Generation von Lithografie-systemen für die Chip-Produktion auf das falsche Pferd gesetzt haben, auf den falschen Technologie-Pfad, voraussichtlich zum Beispiel die, die auf die Elektro-

nen-Projektions-Litografie (EPL) gesetzt haben (Windeler 2003; s. auch unten in Abschnitt 6.8).

Caveat 9: Kompetenz hat mit Qualität zu tun, aber viele Qualitäten sind S-type terms im Sinne Barnes'

Das verweist zurück auf Caveat 1 und Caveat 6-8. Was als Qualität gilt – was in performativen Sprechakten (und konkludentem Handeln) für Qualität erklärt wird –, kann sich ändern, und damit ändert sich auch, was als Kompetenz *gilt*. Mehr noch, und für mehr Komplikationen sorgend, aber auch Chancen der Einflussnahme eröffnend: (Kompetente?) Produzenten haben – manchmal: großen – Anteil an dieser performativen Bestimmung von Qualität. DaimlerChrysler „setzt Maßstäbe“ für die Qualität und das Design von Automobilen, Spielberg- oder Tarantino-Filme setzen Maßstäbe für die Qualität, den Soundtrack, den Schnitt, das Tempo und die *special effects* von Filmen. Sie tun das kraft einschlägiger Kompetenz, aber dieser eigene Anteil an der performativ wirksamen Definition von Qualität schlägt auf die Bestimmung dessen durch, was als relevante Kompetenz gilt. *Bootstrapped induction* hat Barnes (1983) diesen Vorgang der performativen Erzeugung von Gegenständen des Sprechens durch eben dieses Sprechen genannt. In selbstreferentieller Schleife gebiert oder befestigt oder steigert in solchen Fällen die Kompetenz der Mächtigen und/oder Erfolgreichen eben diese Kompetenz selbst und die Chance, auch künftig als kompetent zu gelten, *ergo* die eigene Marktrelevanz und ihre künftigen Marktchancen: nicht (nur), indem sie Qualität *produzieren*, sondern (auch), indem sie *via* Produktion und Markterfolg Definitionsmacht erringen – und Qualität so *definieren* können: Qualität ist, was wir dazu machen (und machen *werden!*). *Enactment*, auch das *enactment* von Kompetenz, ist immer auch eine Machtfrage.

Caveat 10: Das Menon-Paradox (Platon); das Informationsparadox (Arrow)

Den Nutzen einer Information (und die Kosten ihrer Beschaffung) können wir nicht kennen, bevor wir sie gefunden haben; dito: den Nutzen einer neuen Kompetenz (und die Kosten ihrer Entwicklung).

Das beschert uns Paradoxien der Innovation (Ortman 1995, S. 393 ff.; 1999; 2004a), die jedwedes Innovationsmanagement und überhaupt ein Intendieren von Innovation zwar nicht ruinieren, aber doch zu einer einigermaßen vertrackten Angelegenheit machen.⁸ Wie schon Platon im Menon-Dialog artikuliert hat: Die

⁸ Auch diesen Verwicklungen scheinen eher die Philosophen als die InnovationsökonomInnen nachzugehen, die von Ersteren Wichtiges lernen könnten; vgl. nur die Philosophie der Kreation im Spätwerk Merleau-Pontys (1984, 1986); dadurch inspiriert: Waldenfels' „Ordnung im Zwielicht“ (1987); mit Blick auf die Beziehung zwischen Gabe (s. u.) und Invention: Därmann (2000). Vgl. aber den ambitionierten Versuch von Küpper und Felsch (2000, 269 S. ff.), die Organisationstheorie mit einer pragmatistischen Theorie kreativen Handelns *à la* Joas (1992) zu fundieren. So kann man an dieser Stelle über den notwendigen Rekurs auf Versuch und Irrtum und auf „bescherte Gelegenheiten“, also glücklichen Zufall, hinauskommen.

Kompetenz

Sozialtheoretische Perspektiven

Windeler, A.; Sydow, J. (Hrsg.)

2014, VI, 310 S. 18 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-531-14808-3