

2 Ableitung von Forschungsfragen und Hypothesen aus dem Stand der Forschung

2.1 Einführung zum Forschungskonstrukt der Kompetenz

2.1.1 Individuelle Kompetenz als Ausgangspunkt der Kompetenzforschung

Ausgangspunkt der Forschung zu Kompetenzen bildet die Analyse individueller Kompetenzen. Die Forschung zu individuellen Kompetenzen wird von unterschiedlichen Disziplinen betrieben, wobei der Pädagogik (Harting & Klieme, 2006), der Psychologie (Rosenstiel, 2005) und der Betriebswirtschaft hier besondere Bedeutung zukommen. Als historischer Ursprung der betriebswirtschaftlichen Forschung zu Kompetenzen können die Arbeiten von Selznick (1957) angesehen werden, der die Kompetenz des Managements als Grundlage für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens herausarbeitet (Eberl, 2009, S. 26 f.). Auch von der Pionierin des Resource-based Views Edith Penrose (1959), die – in Abgrenzung zum Market-based View (Porter, 1980) – Wettbewerbsvorteile mit Ressourcen einer Unternehmung erklärt, wird der Managementkompetenz eine zentrale Rolle zugeschrieben, da diese die erfolgskritische Instanz der Ressourcenallokation darstellt (Eberl, 2009, S. 27).

Inzwischen haben sich vielfältige Konzepte und Definitionen individueller Kompetenz herausgebildet, die sich sowohl zwischen als auch innerhalb der Fachrichtungen unterscheiden (Maschwitz, 2011, S. 82). Hierbei sind die unterschiedlichen Definitionen eher als Akzentuierungen zu verstehen, da sich die aktuelle Debatte – zumindest in den wirtschaftsnahen Konzepten – im Kern als homogen darstellt und die folgenden Grundelemente als geteilter Konsens angesehen werden können (Eberl, 2009): die Betonung des Handlungsvollzugs, der Selbstorganisations-Dispositions-Gedanke und die Relevanz von Lernen. Die Betonung des Handlungsvollzugs bezieht sich dabei auf zwei wesentliche Punkte. Einerseits lassen sich Kompetenzen nur im Handlungsvollzug beobachten, andererseits ist auch der Tätigkeitsvollzug notwendig, um das Kompetenzniveau zu erhöhen bzw. zu erhalten (Eberl, 2009, S. 29)². Der Selbstorganisations-Dispositions-Gedanke hebt hervor, dass Kompetenz die Befähigung darstellt, selbstorganisiert, sinnvoll und konstruktiv zu handeln (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007, S. XI). Erpenbeck & von Rosenstiel

² Mit weiterem Verweis auf Kauffeld (2000, S. 35)

(2007, S. XI) betonen darüber hinaus, dass die Befähigung zu selbstorganisiertem Handeln insbesondere in komplexen bzw. unsicheren Situationen von großer Bedeutung ist, da das Individuum sich selbst orientieren muss und nicht auf eine Art Handlungsleitfaden zurückgreifen kann. Das dritte Grundelement des Konzepts individueller Kompetenz stellt die Betonung der Relevanz von Lernen dar, da Lernprozessen insbesondere im Umgang mit komplexen und sich verändernden Situationen eine zentrale Bedeutung zukommt (Eberl, 2009, S. 30). „Im Zentrum steht dabei die Motivation und Befähigung zur selbstständigen Erweiterung von Wissen und Können, die wesentlich durch selbstorganisierte Lernprozesse erfolgt“ (Eberl, 2009, S. 30 f.)³.

Individuelle Kompetenzen können als ein übergeordnetes Konstrukt verstanden werden, das Fertigkeiten, Wissen und Qualifikation einschließt, sich jedoch nicht darauf reduzieren lässt (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007, S. XII). Die Handlungsfähigkeit in offenen, unsicheren und komplexen Situationen bedarf zudem ordnender Mechanismen, wie beispielsweise selbstverantworteter Regeln, Werte und Normen (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007, S. XII).

Diese Grundelemente des Verständnisses individueller Kompetenz finden sich auch in der Definition individueller Kompetenz nach Müskens, Zawacki-Richter & Muckel (2011) wieder. Die Autoren definieren individuelle Kompetenz als „dispositionelle Fähigkeit und Bereitschaft eines Individuums, in einer neuartigen, unstrukturierten beziehungsweise komplexen Situation erfolgreich zu handeln. Die Kompetenz setzt sich aus einer Kombination intrapersonaler Merkmale (wie Wissen, Fähigkeiten, Charaktereigenschaften, Einstellungen, Werte, Interessen und Motive) zusammen“ (2011, S. 100 f.)⁴. Die Autoren merken zudem an, dass sie motivationale und volatile Ressourcen explizit in die Definition von Kompetenz mit einbeziehen. Dabei sind diese Ressourcen selbst nicht als Kompetenz zu verstehen; ihre dynamisch auf die Anforderungen ausgerichtete Integration stellt die Leistung der Kompetenz dar. Weiterhin grenzen die Autoren das Kompetenzverständnis von Performanz ab, indem nicht das Handlungsergebnis, sondern die Disposition als Kompetenz verstanden wird.

Zentrales Merkmal der individuellen Kompetenz ist demnach, dass sie verschiedene Unterkonstrukte vereinigt, die ein Individuum in die Lage versetzen,

³ Mit weiterem Verweis auf Bermann (2001, S. 1) sowie Boekaerts (1999, S. 443 ff.)

⁴ Mit weiterem Verweis auf Hanft & Müskens (2002, S. 14) sowie Hanft, Müskens & Gierke (2007)

auch in komplexen Situationen eigenständig, gemäß den individuellen Zielgrößen oder den an das Individuum gestellten Erwartungen, erfolgreich zu handeln. Am Beispiel von Sozialkompetenz scheint dies besonders deutlich, da für erfolgreiches soziales Handeln mehr benötigt wird, als die Fähigkeit zur Empathie oder die reine Persönlichkeitseigenschaft der sozialen Verträglichkeit. Vielmehr scheinen zudem durch Erfahrung gewonnene Kenntnisse zur Interpretation von sozialen Situationen und passende Motive notwendig zu sein, um sozial kompetentes Verhalten zu ermöglichen.

2.1.2 Die kollektive Ebene der Organisation als Objekt der Kompetenzforschung

Die Erforschung der individuellen Kompetenz stand lange Jahre im Vordergrund. Erst in jüngerer Zeit hat sich die Managementforschung der Betrachtung von Kompetenzen auf der organisationalen Ebene zugewandt (Eberl, 2009, S. 26). Bei diesem Perspektivwechsel werden die zentralen Elemente des Konzepts der individuellen Kompetenz (Handlungsvollzug, Selbstorganisation und Lernen) mehr oder weniger explizit herangezogen und auf die kollektive Ebene der Organisation übertragen (Eberl, 2009, S. 32).

Es ist somit zu unterscheiden, auf welcher Ebene Kompetenzen betrachtet werden. Wilkens, Keller & Schmette (2006, S. 123 ff.) bieten hier einen sehr differenzierten Ansatz, welche Betrachtungsebenen adressiert werden können. Hier wird zwischen der individuellen Ebene, der Gruppenebene, der Organisationsebene und der Netzwerkebene unterschieden. Die meisten Forschungsarbeiten zu kollektiven Kompetenzen gehen hingegen weniger differenziert vor und unterscheiden lediglich zwischen individueller und kollektiver Ebene. Als kollektive Ebene wird die Organisation adressiert, ohne weiter zwischen der Organisation als Gesamteinheit und Organisationsteilen zu unterscheiden (vgl. hierzu den Überblick von Salvato & Rerup, 2011).

2.2 Stand der Forschung zur Konzeptualisierung von Kompetenz auf organisationaler Ebene

Insgesamt stellt sich die Debatte der Kompetenzen auf organisationaler Ebene noch als diffus dar, da eine Vielzahl unterschiedlicher Begriffe sowie damit verbundene Konzepte existieren und zudem kaum empirische Befunde vorliegen (Barrales-Molina, Bustinza & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012; Eberl, 2009; Freiling, 2004; Helfat & Winter, 2011). Innerhalb dieser begrifflichen Vielfalt lassen sich dennoch grundlegende Klassen identifizieren, in die sich die Konzepte einordnen lassen. Anhand dieser grundlegenden Klassen wird im Folgenden ein Überblick über den Stand des Forschungsfeldes gegeben, um die einzelnen Konzepte voneinander abzugrenzen. Diesem Überblick geht eine Zusammenfassung des Resource-based Views in seiner Funktion als zentrale theoretische Ausgangsbasis der verschiedenen Konzepte der Kompetenz auf organisationaler Ebene voraus.

2.2.1 Der Resource-based View als theoretische Ausgangsbasis

Mit dem Resource-based View (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) wird nachhaltiger Unternehmenserfolg mit heterogenen, wertvollen und schwer zu kopierenden Ressourcen, über die ein Unternehmen verfügen kann, erklärt. Für die Entwicklung der Unternehmensstrategie dient die Analyse des eigenen Ressourcenbestands als zentrale Ausgangsbasis. Beispielsweise orientiert sich die strategische Fragestellung zur Ausrichtung des Unternehmens an der Bewertung, in welchem Markt die eigenen Ressourcen eine wettbewerbsfähige Stellung begründen. Folglich sind die zentralen Kernfragen für die Forschung innerhalb des Resource-based Views, welche Ressourcen Wettbewerbsvorteile darstellen, und wie diese bestmöglich genutzt werden können (Dosi, Nelson & Winter, 2000a, S. 12). Unter Ressourcen kann einerseits verstanden werden, dass es sich um wenig idiosynkratische, also im Prinzip übertragbare und handelbare Güter handelt. Diese Definition schließt Kompetenzen vom Verständnis der Ressource aus (Dosi et al., 2000a, S. 12). Andererseits gibt es Autoren, die argumentieren, dass für die Wettbewerbsfähigkeit wesentliche Ressourcen lediglich schrittweise erworben sowie im Unternehmenskontext angepasst werden müssen und daher grundsätzlich nicht handelbar sind. Ein solches Verständnis von Ressourcen schließt Kompetenzen nicht aus. Vielmehr werden in diesem Verständnis einzigartige und schwer zu imitierende Kompetenzen, die in einem individuellen

Prozess des organisationalen Lernens erworbenen wurden, als ein besonders eindeutiges Beispiel einer Ressource sowie als Quelle von Wettbewerbsvorteilen gesehen. (Dosi et al., 2000a, S. 12 f.)⁵

Mit der Weiterentwicklung des Resource-based Views durch Forschungsarbeiten zu Dynamic Capability (Lado et al., 2006, S. 115) werden Konzepte der Kompetenz über die Betrachtung von Kompetenz als eine Ressource hinaus zu einem integralen Bestandteil des Resource-based Views. Der Kompetenz wird hier das Entwickeln und Kombinieren des Ressourcenbestands zugeschrieben (Ambrosini & Bowman, 2009). Mit dieser Integration eines Kompetenzkonstrukts wird dem Resource-based View ein dynamisches Element hinzugefügt. Dies entkräftet die Kritik⁶ am Resource-based View, ein starres Konzept darzustellen, das die der Umweltdynamik geschuldete Notwendigkeit zur Anpassung des Ressourcenbestandes nicht ausreichend zu erklären vermag (Vogel & Güttel, 2012, S. 11).

Der Resource-based View stellt eine wesentliche Grundlage der Konzeption von Kompetenzen auf der organisationalen Ebene dar. Insbesondere die frühen Arbeiten zu Kompetenzen der Organisation, wie der Ansatz der Kernkompetenzen (Prahalad & Hamel, 1990) und der Dynamic Capabilities (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997), beziehen sich explizit auf den Resource-based View. Ausgehend von diesen Konzepten hat sich eine vielfältige Debatte entwickelt, in welcher der Resource-based View zum Teil mit anderen theoretischen Konzepten angereichert bzw. diese in Abgrenzung zum Resource-based View herangezogen werden. In dieser Hinsicht haben die Behavioral Theory (Cyert & March, 1963), Evolutionary Economics (Nelson & Winter, 1982) und Transaction Costs Economics als theoretische Grundlagen besondere Aufmerksamkeit verschiedener Autoren erhalten (Vogel & Güttel, 2012).

2.2.2 Kernkompetenz

Die Arbeiten zum Konzept der Kernkompetenzen von Prahalad & Hamel (1990) begründen die Debatte zu Kompetenzen einer Organisation. Obwohl auch schon

⁵ Mit weiterem Verweis auf Dierickx & Cool (1989)

⁶ Die weitere Kritik am Resource-based View (Dosi et al., 2000a; Leonard-Barton, 1992; Teece et al., 1997) erscheint für diese Untersuchung nicht relevant bzw. wird an entsprechender Stelle in der Arbeit aufgegriffen.

frühere Forschungsarbeiten existieren, welche die Bedeutung von Kompetenzen der Organisation in ihre Erklärungsansätze einbeziehen (Selznick, 1957), entwickelte sich der eigentliche Schub des betriebswirtschaftlichen Interesses an Kompetenzen erst mit dem Ansatz der Kernkompetenzen (Schreyögg & Kliesch, 2005).

Das Konzept der Kernkompetenzen (Prahalad & Hamel, 1990) ist produkt- bzw. technologieorientiert, wobei Kernkompetenzen auf ein Bündel verknüpfter Technologien, Fähigkeiten und speziellem Wissen zurückzuführen sind und die Stellung einer Unternehmung im Markt begründen. Das Besondere der Kernkompetenzen nach dem Verständnis von Prahalad & Hamel (1990) ist, dass diese nicht nur auf ein Geschäftsfeld beschränkt, sondern übergreifender Natur sind. Diese können folglich auf verschiedenen und insbesondere zukünftigen Märkten erfolgreich zum Einsatz gebracht werden. Aus dieser Sichtweise bilden Kernkompetenzen, und nicht die existierenden Produkte einer Unternehmung, den Ausgangspunkt von strategischen Überlegungen. Sie sind „the wellspring of new business development“ (Prahalad & Hamel, 1990, S. 91). Aus der Übertragung der Kernkompetenzen auf neue Märkte und Produkte kann aus Produktperspektive ein hoch diversifiziertes Unternehmen entstehen, das dennoch nur auf wenigen effektiv genutzten Kernkompetenzen basiert.

Der zunächst große Anklang in der Managementpraxis konnte aber nicht ausreichend empirisch belegt werden, so dass das Konzept heute als ein klassisches Beispiel einer Managementmode gilt (Nicolai & Dautwiz, 2010, S. 876)⁷. Tatsächlich lassen sich die typischen rhetorischen Elemente einer Managementmode nachweisen: Beispiele hierfür sind die Proklamation einer radikalen Abkehr von bisherigen Managementprinzipien, die sprachliche Ambiguität, bedrohliche Szenarien oder die Fokussierung auf einen einzelnen Erfolgsfaktor (Nicolai & Dautwiz, 2010, S. 876)⁸. In der Praxis wird das Konzept im Wesentlichen auf die Formel „Konzentration auf die Kernkompetenzen / Tue was du kannst“ reduziert, was den Gegenpol zu „Diversifiziere die Risiken“ im klassischen Managementdilemma darstellt. Das Konzept bietet mit dieser weitgehenden Reduktion oberflächlich große Klarheit. Über die einfachen Regeln hinaus weist das Konzept jedoch ein hohes Maß an Vieldeutigkeit auf, was die individuelle Interpretation und Anpassung an Zweck und Kontext erleichtert. (Nicolai & Dautwiz, 2010)

⁷ Mit weiterem Verweis auf Carson, Lanier, Carson & Guidry (2000, S. 1144)

⁸ Mit weiterem Verweis auf Kieser (1997)

2.2.3 Organizational Capabilities

In der Folge der Popularität und der Vieldeutigkeit des Ansatzes der Kernkompetenzen wurde eine Vielzahl von verschiedenen Konzepten zur Kompetenz einer Organisation entwickelt. Mit den Konzepten gehen verschiedene Begrifflichkeiten einher, wie beispielsweise „(Core) Competence; others call it Collective Skills, Complex Routines, Best Practices or Organizational Capabilities“ (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007, S. 914). Überblickt man die Publikationen im Zeitverlauf, so scheint sich in der internationalen Managementliteratur der Begriff der Capabilities durchgesetzt zu haben. Insbesondere das Konzept der Organizational Capabilities kann in der Debatte als eine Art übergeordneter Ansatz verstanden werden, innerhalb dessen und in Abgrenzung zu dem eine vertiefende Diskussion zu verschiedenen Konzeptualisierungen von Kompetenz einer Organisation stattfindet. Dabei haben sich im Wesentlichen zwei Klassen von Capabilities herausgebildet, die im Mittelpunkt des Diskurses stehen. Zum einen wird hier eine Art substanzieller Capabilities diskutiert, die direkt mit der Leistungserstellung eines Unternehmens in Zusammenhang stehen, „that permit a firm to ‘make a living’ in the short term“ (Winter, 2003, S. 991), und zum anderen debattiert man über Dynamic Capabilities, welche die Grundlage für erfolgreiche Veränderungen bilden. Nähere Ausführungen zu den Ansätzen werden in den folgenden Abschnitten angeführt. Von einigen Autoren werden beide Arten von Capabilities als Unterkategorien der Organizational Capabilities gesehen (Dosi et al., 2000a; Helfat & Winter, 2011). Dies würde bedeuten, dass sich die Eigenschaften, die Organizational Capabilities zugeschrieben werden, auch auf die beiden Unterkategorien übertragen lassen. Hinsichtlich Dynamic Capability wird dies von anderen Autoren jedoch bezweifelt (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007). Dennoch bilden die von verschiedenen Autoren aufgegriffenen Eigenschaften von Organizational Capabilities eine wichtige Referenz, da sie zum einen Elemente der Debatte zur Konzeptualisierung von Dynamic Capabilities darstellen, und zum anderen für das Verständnis von substanziellen Capabilities weiterhin prägend sind. Im Folgenden werden beide Konzepte dargestellt und diskutiert.

2.2.3.1 Grundlegende Eigenschaften von Organizational Capabilities

Organizational Capabilities sind Kernkompetenzen sehr ähnlich. Der Ansatz der Organizational Capabilities ist jedoch etwas weiter gefasst. Das Konzept der Organizational Capabilities beschränkt sich nicht nur auf die wenigen zentralen

Kompetenzen mit strategischer Bedeutung, sondern beschreibt die Kompetenzen einer Organisation im Allgemeinen (Dosi et al., 2000a, S. 5 f.). In der Debatte um Organizational Capabilities besteht ein breiter Konsens, dass diese, je nach Ausprägung, mit nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen in Zusammenhang stehen (Drnevich & Kriauciunas, 2011). Die Differenzierung zwischen Unternehmen wird jedoch nicht nur auf wenige, wie im Konzept der Kernkompetenzen, sondern auf eine Vielzahl von Capabilities und deren komplexes Zusammenspiel zurückgeführt.

Es scheint sich zudem als Konsens herausgebildet zu haben, dass Capabilities nicht eine einzelne Ressource darstellen, sondern als einzigartige Muster der Ressourcenallokation zu verstehen sind, die sich in komplexen Prozessen abbilden (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007, S. 914). Zudem betonen Helfat & Winter (2011, S. 1244), dass Capabilities einem angestrebten und spezifischen Zweck dienen (Amit & Schoemaker, 1993; Dosi et al., 2000a; Helfat et al., 2007; Winter, 2003).

Mit dem Verweis auf eine zentrale Erkenntnis der Kybernetik von Ashby (1956) wird regelmäßig auf die Komplexität von Capabilities geschlossen (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007). Aus der Kybernetik nach Ashby (1956) kann abgeleitet werden, dass die Varietät eines Steuerungssystems mindestens so groß sein muss, wie die Varietät der auftretenden Störungen, d. h., dass komplexe Probleme auch komplexer Lösungsmechanismen bedürfen. Demnach muss die Gestalt von Capabilities komplex sein, da mit diesen komplexen Problemstellungen begegnet wird.

Organizational Capabilities sind das Ergebnis organisationaler Lernprozesse, bei denen sich durch wiederholte und erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben komplexe Lösungsmuster etablieren (Dosi et al., 2000a; Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007). Entsprechend handelt es sich bei Capabilities nicht um eine Form von Ad-hoc-Problemlösungen, sondern vielmehr um eine musterbasierte und zuverlässig wiederholbare Leistung einer Organisation (Helfat & Winter, 2011, S. 1244)⁹. Bei diesen wiederholbaren Handlungsmustern bilden organisationale Routinen eine wichtige Grundlage (Feldman, 2000; Feldman & Pentland, 2003; Felin, Foss, Heimeriks & Madsen, 2012; Pentland, Feldman, Becker & Liu, 2012). Jedoch stellt weder jede organisationale Routine eine Capability dar, noch sind organisationale Routinen die einzige Grundlage, der es zur Bildung von Capabilities bedarf. So kann

⁹ Mit weiterem Verweis auf Dosi, Nelson & Winter (2000b) sowie Winter (2000, 2003)

beispielsweise eine Marketing Capability über Routinen hinaus auch die Kontextbedingung einer Kundendatenbank erfordern (Dosi et al., 2000a, S. 4).

Mit der Bildung von Capabilities über organisationale Lernprozesse geht einher, dass Capabilities mit einem Mindestmaß an zufriedenstellender Performance verknüpft sind (Helfat & Winter, 2011, S. 1244)¹⁰. Einerseits wird sich eine Capability als zuverlässig wiederholbare Handlung einer Organisation ohne ein Mindestmaß an Performance kaum ausbilden, da erst die hieraus resultierende implizite oder explizite positive Rückmeldung das organisationale Handeln verstärkt und dazu beiträgt, dass sich ein Handlungsmuster festigt. Andererseits kann, sofern eine zuverlässig wiederholbare Handlung einer Organisation nicht im Mindesten zu einem intendierten Ergebnis führt, nicht davon gesprochen werden, dass die Organisation die Fähigkeit bzw. die Capability besitzt, das intendierte Ergebnis zu erzielen (Helfat & Winter, 2011, S. 1244)¹¹. Hieraus schließen Helfat & Winter (2011, S. 1244), dass es nicht möglich ist, Capabilities ohne Bezug zu Performanz zu definieren. Dies bedeute jedoch nicht, dass das Konzept notwendig tautologisch ist, da sich Organisationen dennoch im Ausmaß der Performance unterscheiden und mit einem eng gefassten Verständnis von Performanz nicht per definitionem schon Wettbewerbsvorteile verbunden sind.

Durch die musterbasierte Bildung von Capabilities über die wiederholte Bewältigung von Herausforderungen bedingt sich weiterhin, dass diese an spezifische Konstellationen und Zielsetzungen gebunden sind und sich nur begrenzt auf andere Situationen und Zielsetzungen bzw. Anwendungszwecke übertragen lassen (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007; Winter, 2003).

2.2.3.2 Die Veränderlichkeit von *Organizational Capabilities*

Mit dem muster- bzw. routinebasierten Erlernen von *Organizational Capabilities* geht das Paradox der *Organizational Capabilities* einher. Durch enge Verknüpfung der Capabilities mit den Lösungsansätzen der Vergangenheit kann eine Capability die Ursache für organisationale Trägheit sein, die u. a. bei sogenannten externen Schocks zu Marktirrelevanz und somit zum Scheitern einer Organisation beitragen kann

¹⁰ Mit weiterem Verweis auf Helfat et al. (2007)

¹¹ Mit weiterem Verweis auf Helfat et al. (2007)

(Newey & Zahra, 2009, S. 81)¹². Die Förderung organisationaler Trägheit ist jedoch nicht nur bei externen Schocks eine unerwünschte Nebenwirkung von Organizational Capabilities, sondern erweist sich auch bei alltäglichen Veränderungserfordernissen als hinderlich (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007). Schreyögg & Kliesch-Eberl (2007, S. 916 ff.) fassen die Ursachen der Verharrungstendenz in drei Klassen zusammen.

Die erste Klasse bezieht sich auf Pfadabhängigkeiten und Lock-ins, wobei der Pfad der sich selbst verstärkenden, capability-bedingt positiven Feedback-Schleifen die strategischen Handlungsalternativen zunehmend einschränkt und bis hin zu einem Lock-in führen kann, bei dem alle Alternativen zum etablierten Vorgehen ausgeschlossen sind.

Die zweite Klasse von Verharrungstendenzen fassen die Autoren unter dem Begriff struktureller Trägheit (Structural Inertia) zusammen. Die strukturelle Trägheit wird durch die der Organisation inhärenten Mechanismen, wie der Unternehmenskultur oder dem mikropolitischen Interessensystem, befördert. So kann (Eberl, 2009, S. 119) eine starke Unternehmenskultur, die durch die kollektive Akzeptanz von bewährten Vorgehensweisen Orientierungshilfe leistet und die Effizienz einer Organisation fördert, den Ausschluss von alternativen Orientierungen unterstützen. Darüber hinaus sind auch Interessen mit Capabilities verknüpft. Dies erklärt sich beispielsweise dadurch, dass der Einfluss von Personen oder Organisationsteilen im Zuge der Etablierung einer Capability und des damit verbundenen Erfolgs gestärkt wird. Dieser durch die Capability bedingte Einfluss auf eine Organisation begründet ein Interesse der Beteiligten, die Anwendung der Capability auszuweiten bzw. an dieser festzuhalten.

Die dritte Klasse von Verharrungstendenzen wird von den Autoren unter dem Begriff des Commitments zusammengefasst. Dabei unterscheiden die Autoren zwischen einem ökonomischen und einem sozialpsychologischen Mechanismus. Ökonomisch betrachtet ist die Etablierung von Capabilities mit Investitionen in Ressourcenbündel verbunden. Die anhaltenden Investitionen verbessern die Effizienz und Effektivität der Capability. Während dieser Phase bleiben Investitionen in Alternativen aus, da sich diese im Vergleich zu den inkrementellen Kosten der Fortführung bzw. Weiterentwicklung von bestehenden Capabilities schlechter

¹² Mit weiterem Verweis auf Dosi et al. (2000a); Leonard-Barton (1992) sowie Teece et al. (1997)

verzinsen. Dies ist erst dann nicht mehr der Fall, wenn die Capability ihre Wettbewerbsfähigkeit in erheblichem Maße eingebüßt hat. Zu diesem Zeitpunkt kann der Zeit- und Investitionsbedarf zur Entwicklung alternativer Capabilities jedoch schon existenzbedrohend hoch sein. Als Beispiele sozialpsychologischer Faktoren führen die Autoren die Phänomene Groupthink (Esser, 1998; Janis, 1982) und Escalation of Commitment (Staw, 1976) an. Mit Escalation of Commitment wird das Phänomen beschrieben, wie ein Pfad des Scheiterns weiterverfolgt wird, da Entscheidungsträger beispielsweise nicht gewillt sind, eigene Fehler einzugestehen. Groupthink kann dies wiederum begünstigen, indem die Gruppe dazu neigt, einmal eingenommene Haltungen zu bewahren und Konflikte zu vermeiden.

2.2.4 Dynamic Capabilities

Die Ausführungen zur Veränderlichkeit von Organizational Capabilities verdeutlichen, dass durch Lernen musterbasierter Capabilities zwar im Sinne des exploitativen Lernens (March, 1991) eine stetige Verbesserung dieser möglich ist. Die selbstverstärkenden Mechanismen des durch eine Capability erzielten Erfolgs können die Entwicklung alternativer Lösungsansätze bzw. Capabilities allerdings verdrängen. Die Entwicklung alternativer Lösungsansätze bzw. die grundlegende Fähigkeit zur Erneuerung kann im Sinne von March (1991) als exploratives Lernen (Pavlou & El Sawy, 2011, S. 242) oder im Sinne von Argyris (1976) als Double-Loop-Learning verstanden werden (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007, S. 927). Die Ermöglichung solcher grundlegenden Veränderungen wird den Dynamic Capabilities (Teece & Pisano, 1994; Teece et al., 1997) zugeschrieben bzw. es wird mit Dynamic Capabilities ein Erklärungsansatz angeboten (z. B. Ambrosini & Bowman, 2009; Danneels, 2002; Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat & Winter, 2011; Ho, Fang & Lin, 2011; Peteraf & Bergen, 2003; Winter, 2003; Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006; Zollo & Winter, 2002). Wie Helfat & Winter (2011, S. 1245) zusammenfassen, können Unternehmen mit Dynamic Capabilities die Grundlage ihrer Leistungserstellung („how they make a living“) ausweiten und verändern. Dies beinhaltet die Änderung von Operational/Organizational Capabilities (Winter, 2003), der Ressourcenbasis des Unternehmens (Helfat et al., 2007) bis hin zu den Eigenschaften des Unternehmensumfelds (Teece, 2007).

Seit der maßgeblichen Veröffentlichung von Teece et al. (1997) wurde dem Konzept der Dynamic Capabilities eine sehr große Aufmerksamkeit in der wissenschaftlichen Debatte zuteil. Dies mag einerseits an der bestechenden praktischen Relevanz der Fähigkeit, sich verändern zu können, liegen, und andererseits auf die Vorteile, die mit dem Ansatz für übergeordnete theoretische Konzepte verbunden sind, zurückzuführen sein. Wie zuvor aufgeführt, kann im theoretischen Ansatz des Resource-based Views mit dem Konzept der Dynamic Capabilities ein dynamisches Element integriert und somit die Kritik einer statischen Betrachtung entkräftet werden (Lado et al., 2006, S. 115). Auch dem Ansatz der Organizational Capabilities ist die Integration von Dynamic Capabilities dienlich, da hierdurch Rigidität von Organizational Capabilities überwunden werden kann und im Sinne der organisationalen Ambidextrie (Duncan, 1976; Farjoun, 2010; March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2008) sowohl explorative als auch exploitative Lernprozesse umfasst.

Die hohe wissenschaftliche Aufmerksamkeit des Dynamic-Capability-Konzepts schlägt sich in einer hohen Anzahl von Publikationen nieder. So zählen beispielsweise Vogel & Güttel (2012) 1152 Publikationen zu Dynamic Capabilities, die im Zeitraum von 1994 bis inklusive dem Jahr 2011 in wissenschaftlichen Zeitschriften veröffentlicht wurden. Mit der Vielzahl von Publikationen geht auch vermehrt Kritik am Ansatz der Dynamic Capabilities einher. Aus der vielfältigen Kritik können gegensätzliche Schlussfolgerungen gezogen werden. Zum einen argumentieren beispielsweise Arendt & Bromiley (2009), dass das Konstrukt der Dynamic Capabilities aus der wissenschaftlichen Debatte verbannt werden sollte, da das Konstrukt lediglich durch eine sehr schwache und inkonsistente theoretische Basis gestützt wird. Dynamic Capability würde vielmehr lediglich als ein modisches Label für vielerlei Forschungsbemühungen eingesetzt, die im weitesten Sinne auf Veränderung und Veränderungsfähigkeit abzielen. Dabei suggeriere das gemeinsame Label eine geteilte theoretische Basis, obwohl eine solche nicht vorhanden ist (Arendt & Bromiley, 2009, S. 86). Helfat & Peteraf (2009) entgegnen dem, dass die Forschung zu Dynamic Capabilities noch sehr jung ist, und vor dem Hintergrund der Relevanz des Konstrukts und der bestehenden theoretischen Basis weitere Forschungsanstrengungen gerechtfertigt und erfolgversprechend sind, um die Kritikpunkte auszuräumen. Ausgehend von der Beobachtung der Existenz von „plethora of dynamic capability definitions, a countless number of capability types (e.g. R&D, marketing etc.) labelled as ‘dynamic’ and a variety of formulaic expressions under the generic umbrella of ‘to adapt and change firms need

dynamic capabilities“ (Giudici & Reinmoeller, 2012, S. 436) diskutieren die Autoren anhand der entgegengesetzten Positionen von Arendt & Bromiley (2009) und Helfat & Peteraf (2009) das Für und Wider der Fortsetzung der Dynamic Capability Forschung. Ein eindeutiges Fazit können die Autoren allerdings nicht ziehen. Sie sehen Dynamic Capabilities am Scheidepunkt, um sich entweder als eine robuste Theorie des strategischen Managements zu etablieren oder aus der wissenschaftlichen Diskussion verbannt zu werden, wie dies mit unzähligen modischen Konstrukten zuvor auch geschah (Giudici & Reinmoeller, 2012, S. 444)¹³. Bei der Betrachtung der Publikationen im Zeitverlauf beobachten die Autoren, dass der Anteil der Publikationen zu Dynamic Capabilities, die sich im Gegensatz zur einer eher rituellen Verwendung des Konstrukts substanziell mit Dynamic Capabilities auseinandersetzen, von weniger als 5 % im Jahr 2005 auf 35 % im ersten Halbjahr 2009 angestiegen ist. Dies interpretieren die Autoren als vielversprechenden Hinweis, dass es noch gelingen könnte, Dynamic Capabilities zu fundieren und zu etablieren. Jedoch betonen die Autoren auch, dass das Konzept der Dynamic Capabilities trotz zahlreicher substanzieller Diskussionen weiterhin von erheblichen Inkonsistenzen und Widersprüchen geprägt ist (Giudici & Reinmoeller, 2012, S. 445). Zur Ordnung dieser vielfältigen Ansätze führt Barreto (2010, S. 270) fünf Kategorien an, innerhalb derer sich die Konzepte von Dynamic Capabilities unterscheiden. Diese sind die *Natur*, die *spezifische Rolle*, der *relevante Kontext*, die *Heterogenitätsannahmen* und der *Zweck* von Dynamic Capabilities.

Werden die Definitionen der zentralen Arbeiten zu Dynamic Capabilities herangezogen (siehe Tabelle 1), wird, wie Barreto (2010, S. 270 ff.) argumentiert, hieraus schon deutlich, dass sich die Inkonsistenzen innerhalb der aufgeführten Kategorien auch im Kern der Debatte finden. Innerhalb dieser zentralen Arbeiten unterscheiden sich beispielsweise die Bezeichnungen und die damit verbundene *spezifische Natur* von Dynamic Capabilities deutlich. Die Unterschiede reichen von Capabilities, Competencies, Abilities, Processes, Pattern of Collective Activity über Routines bis hin zu Capacity. Neben der Bezeichnung und dem damit häufig verbundenen theoretischen Konzept unterscheiden sich die Definitionen auch hinsichtlich der *spezifischen Rolle* von Dynamic Capabilities bzw. dadurch, welches Objekt von Dynamic Capabilities verändert wird. Die Bandbreite, über welches Objekt die verändernde Wirkung von Dynamic Capabilities erzielt wird, reicht von Products and

¹³ Mit weiterem Verweis auf Bort & Kieser (2011)

Processes, Internal and External Competencies, Resources, Operating Routines, Ordinary Capabilities, Shape Opportunities bis hin zu Intangible and Tangible Assets.

Hinsichtlich des *spezifischen Kontextes* unterscheiden sich die Konzepte dahingehend, ob die Art und Wirkung von Dynamic Capabilities an spezifische Kontextbedingungen geknüpft bzw. als kontextunabhängig definiert werden. Von besonderer Bedeutung ist die Kontextbedingung der Dynamik des Unternehmensumfelds, da aus dieser das Ausmaß und die Art des Veränderungsbedarfs abgeleitet werden kann. Im Ausgangskonzept der Dynamic-Capability-Debatte konzipieren Teece et al. (1997) Dynamic Capability als die Befähigung, sich an schnelle und un stetige Veränderungen der Unternehmensumwelt anzupassen. Im Gegensatz hierzu adressieren beispielsweise Eisenhardt & Martin (2000) mit ihrem Konzept von Dynamic Capabilities explizit sowohl moderat dynamische als auch radikal dynamische Märkte. Jedoch unterscheiden sich in deren Ansatz jeweils die Art und Wirkungsweise der Dynamic Capabilities. In weiteren Ansätzen, wie beispielsweise von Helfat & Winter (2011), werden keine Einschränkungen hinsichtlich eines spezifischen Kontextes vorgenommen, und Dynamic Capabilities werden explizit für radikale und inkrementelle Veränderungen als relevant betrachtet.

Hinsichtlich der Heterogenitätsannahmen führt Barretto (2010, S. 270) an, dass sich die Konzepte in der Hinsicht unterscheiden, inwiefern sie Dynamic Capabilities als idiosynkratisch, also unternehmensspezifisch, verstehen bzw. im Gegensatz dazu in verschiedenen Unternehmen in gleichartiger Form vorgefunden werden können. Barretto führt hierzu an, dass ein „Commonalities Paradox“ (Barretto, 2010, S. 270) überwunden werden muss, um vergleichbare und dennoch im Wettbewerb differenzierende Capabilities betrachten zu können.

Die letzte von Barretto (2010, S. 270) angeführte Kategorie der wesentlichen Unterschiede in den Dynamic-Capability-Konzepten richtet sich auf die Zuschreibung eines spezifischen Zwecks, wie „address rapidly changing environments“ (Teece et al., 1997, S. 516). Mit der Integration eines spezifischen Zwecks geht der Vorteil einher, das Konzept weiter zu konkretisieren (Barretto, 2010, S. 2010). Jedoch tritt mit der Integration eines spezifischen Zwecks auch die besondere Problematik einer tautologischen Konzeptualisierung (Wollersheim, Carduck, Barthel & Welp, 2013) auf, indem das Erfolgsmaß teil der Definition wird.

Teece & Pisano (1994)	The subset of the competences and capabilities that allow the firm to create new products and processes and respond to changing market circumstances
Teece et al. (1997)	The firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments
Eisenhardt & Martin (2000)	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 resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die
Teece (2000)	The ability to sense and then seize opportunities quickly and proficiently
Zollo & Winter (2002)	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
Winter (2003)	Those (capabilities) that operate to extend, modify, or create ordinary capabilities
Zahra et al. (2006)	The abilities to reconfigure a firm's resources and routines in the manner envisioned and deemed appropriate by its principal decision maker(s)
Helfat et al. (2007)	The capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base
Teece (2007)	Dynamic capabilities can be disaggregated into the capacity (a) to sense and shape opportunities and threats, (b) to seize opportunities, and (c) to maintain competitiveness through enhancing, combining, protecting, and, when necessary, reconfiguring the business enterprise's intangible and tangible assets

Tabelle 1: Hauptdefinitionen von Dynamic Capabilities (Quelle: Barreto, 2010, S. 260)

Insgesamt scheint das Studium der einzelnen Forschungsarbeiten, der Überblicksarbeiten bis hin zu bibliometrischen Analysen des Themenfeldes Dynamic Capability (Di Stefano, Peteraf & Verona, 2010; Vogel & Güttel, 2012) keine klare Schlussfolgerung zuzulassen, welche Elemente der Dynamic-Capability-Diskussion schon als im Konsens weitgehend etabliert angesehen werden können. Auch in der chronologischen Betrachtung der Forschungsarbeiten ist die Entwicklung von Konsensbereichen noch schwer auszumachen. Barretto (2010, S. 270) verdeutlicht den Stand des Forschungs-

fortgangs am Beispiel der Forschungsarbeit von Helfat et al. (2007), in der mit einer substantiellen Neukonzeptualisierung des Konstrukts versucht wird, der Kritik am bis dahin bestehenden Stand der Forschung zu begegnen. Jedoch werden zeitgleich zahlreiche weitere Arbeiten (z. B. Menguc & Auh, 2006; Moliterno & Wiersema, 2007; Pablo, Reay, Dewald & Casebeer, 2007; Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007; Teece, 2007) in die Diskussion eingebracht, die jeweils auch substantielle, jedoch inhaltlich unterschiedliche Vorschläge zur Konzeptualisierung von Dynamic Capabilities machen, woraufhin sich wieder neue Arbeiten mit den entstandenen Ansätzen auseinandersetzen und erneut unterschiedliche Vorschläge entwickeln.

Als Ergebnis einer Analyse der verschiedenen Dynamic-Capability-Ansätze ziehen Wollersheim et al. (2013) folgenden Schluss: Die Autoren unterstützen den Ansatz, Routinen als grundlegendes Element (Building Block) von Dynamic Capabilities (Dosi et al., 2000a; Winter, 2000) zu verstehen. Darüberhinaus ergänzen die Autoren Veränderungsfähigkeit (Changeability) als zweites grundlegendes Element von Dynamic Capabilities. Die geringe Kohärenz der unter dem Stichwort Microfoundations von Dynamic Capabilities geführten Diskussion (Vogel & Güttel, 2012, S. 16) deutet jedoch darauf hin, dass noch kein Konsens erzielt werden konnte, welche Art von Routinen in welcher Art und Weise Dynamic Capabilities begründen. Wie Salvato & Rerup (2011, S. 473 f.) herausstellen, besteht neben der vergangenheitsorientierten Sichtweise, bei der Dynamic Capabilities mit auf Erfahrung basierenden Routinen erklärt werden, auch die weitere Sichtweise, die Dynamic Capabilities in der Logik der strategischen Entscheidung (Gavetti & Levinthal, 2000; Gavetti, Levinthal & Ocasio, 2007; Levitt & March, 1988) zu verorten. Beispielsweise betont Teece (2012) explizit die besondere Relevanz von nicht routine-basierten Handlungen des Managements und lehnt Ansätze ab, die Dynamic Capabilities auf unternehmensspezifische Routinen reduzieren (z. B. Eisenhardt & Martin, 2000; Feldman & Pentland, 2003; Zollo & Winter, 2002). Somit scheint sich das Ergebnis der Analyse, welche Aspekte der Konzeptualisierung von Dynamic Capabilities als weitgehend etabliert betrachtet werden können, darauf zu reduzieren, dass Dynamic Capabilities im weitesten Sinne als Teile der Veränderungsfähigkeit einer Organisation zu verstehen sind.

2.2.5 Die hierarchische Ordnung von Kompetenz der Organisation

Weitgehender Konsens besteht hingegen in der Sichtweise, dass verschiedene Kompetenzarten hierarchisch aufeinander aufbauen (Agarwal & Selen, 2009; Jantunen, Ellonen & Johansson, 2012; Newey & Zahra, 2009; Salvato & Rerup, 2011; Winter, 2003; Zahra et al., 2006). Unter Verwendung verschiedener Begrifflichkeiten werden dabei im Wesentlichen Kompetenzen höherer und niedriger Ordnung unterschieden.

Kompetenzen niedriger Ordnung werden als Organizational Capabilities (siehe Kap. 2.2.3) verstanden, die in direktem Zusammenhang mit der Leistungserstellung einer Organisation stehen. In Abgrenzung zu Dynamic Capability werden diese begrifflich häufig noch weiter spezifiziert, wie beispielsweise Operational Capabilities (Helfat & Winter, 2011), Operating Capabilities (Newey & Zahra, 2009), Standard Capabilities (Salvato & Rerup, 2011), Ordinary Capabilities (Drnevich & Kriauciunas, 2011) oder Substantive Capabilities (Zahra et al., 2006).

Als Kompetenzen höherer Ordnung werden in diesen hierarchischen Modellen Dynamic Capabilities betrachtet, welche die Veränderung der Kompetenzen niedriger Ordnung ermöglichen.

Wie zuvor dargestellt, werden Dynamic Capability je nach Konzeptualisierung – insbesondere hinsichtlich deren gelernter Musterbasiertheit – explizit als Organizational Capabilities verstanden. Bei solchen Ansätzen (z. B. Helfat & Winter, 2011; Salvato & Rerup, 2011) dient Organizational Capability als Überbegriff. Andere Ansätze (z. B. Teece, 2012) weichen mit ihrem Verständnis von Dynamic Capabilities deutlich vom Konzept der Organizational Capabilities ab, so dass die in Kapitel 2.2.3 beschriebenen Grundelemente von Organizational Capabilities lediglich als Beschreibung von Kompetenzen niedriger Ordnung zu verstehen sind.

2.2.6 Zusammenfassende Diskussion des aktuellen Stands der Forschung

In den vorangegangenen Kapiteln wurde der Stand der Forschung zu Kompetenzen auf organisationaler Ebene, wie er sich in internationalen wissenschaftlichen Zeitschriften abbildet, skizziert und analysiert. Als Ergebnis dieser Betrachtung ist für das weitere Vorgehen von besonderer Bedeutung, dass zwei grundlegende Kompetenzklassen unterschieden werden können. Zum einen sind dies Kompetenzen niedriger Ordnung

(im Sinne von Organizational Capabilities), die musterbasiert unmittelbar mit der Leistungserstellung einer Organisation in Zusammenhang stehen, zum anderen Kompetenzen höherer Ordnung (Dynamic Capabilities), die Veränderungen ermöglichen bzw. befördern. Hinsichtlich dieser beiden Kompetenzklassen erscheinen die folgenden Aspekte besonders kritisch und werden daher näher beleuchtet. Diese sind:

- die Orientierung von Organizational Capabilities am Anwendungszweck,
- die Unvereinbarkeit eines allgemeinen Kompetenzmodells mit der hierarchischen Ordnung von Kompetenzen,
- die Plausibilität der Erwartungen an die Erklärungskraft von Dynamic Capability
- sowie die Zweckmäßigkeit bisheriger empirischer Studien zur Fundierung von Dynamic Capabilities.

Orientierung von Organizational Capabilities am Anwendungszweck

Kompetenzen niedriger Ordnung können, wie dies von einigen der diskutierten Ansätze der Organizational Capabilities impliziert bzw. expliziert wird, anhand eines spezifischen Anwendungszwecks definiert werden. Organizational Capabilities in Form unter spezifischen Bedingungen erlernter Muster sind ohnehin nur eingeschränkt auf andere Anwendungsfelder übertragbar. Wird jedoch der Anwendungszweck zum definierenden Merkmal einer Kompetenz, so schließt sich die Übertragung auf andere Anwendungszwecke schon per definitionem aus, da das Kompetenzkonstrukt ansonsten nicht diskriminanzvalide wäre. Beispielsweise kann die Capability des *Lackierens* innerhalb einer Autowerkstatt nicht gleichzeitig auch das *Blechausbeulen* erklären. Um dennoch beide Tätigkeiten in einer Kompetenz zu erfassen, kann dieser ein höher aggregierter Anwendungszweck zugeschrieben werden, wie beispielsweise die Kompetenz der *Karosserieeinstandsetzung*. Die Analyse hochaggregierter Kompetenzen ist beim Konzept der Organizational Capabilities sehr verbreitet. Beispielsweise führen Helfat & Winter (2011, S. 1244) zur Erläuterung ihres Verständnisses von Organizational Capabilities das *Herstellen eines Autos* als Beispiel einer Capability an.

Insbesondere das Konzept der Kernkompetenzen stellt hochaggregierte und anhand des Anwendungszwecks definierte Kompetenzen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Auch wenn dieses Konzept explizit die Übertragung von Kernkompetenzen als strategische Option vorsieht, ist in dem hier diskutierten Sinne nicht die Übertragung auf andere Anwendungszwecke zu verstehen. Vielmehr ist darunter die Übertragung der Kernkompetenz auf für das Unternehmen neue Märkte zu verstehen; beispielsweise die Kernkompetenz des Lackierens vom Automobilmarkt auf den Möbelmarkt zu transferieren.

Neben der eingeschränkten Übertragbarkeit geht mit der anwendungsbezogenen Definition von Kompetenzen die Problematik einer willkürlichen Definition von Kompetenzkonstrukten einher. Dies leistet der Kritik Vorschub, dass die Kompetenzforschung mit dem zentralen Mangel der Übergeneralisierung des Kompetenzbegriffs (Moldaschl, 2011, S. 23 f.) belastet ist, indem einerseits jede beobachtbare hochspezielle Tätigkeit, und andererseits jede beliebig hoch aggregierte generelle Tätigkeit in einen Kompetenzbegriff überführt bzw. auf eine Kompetenz zurückgeführt werden.

Vergleicht man die Ansätze anwendungsbezogener Kompetenzen einer Organisation mit den Forschungen zu Individuen, erinnert der Ansatz an das Konzept der individuellen Fähigkeiten, welches sich auch willkürlich mit Anwendungszwecken verknüpfen lässt. Dennoch muss den Ansätzen nicht abgesprochen werden, Kernelemente des Verständnisses von Kompetenz, wie sie sich in der Forschung zu Individuen etabliert haben, zu beinhalten. So grenzt sich Kompetenz im Sinne der Forschung zu Individuen von einer Fähigkeit beispielsweise dadurch ab, dass Kompetenz neben der Disposition, d. h. dem bloßen Vorhandensein der Fähigkeit, auch den situationsadäquaten und selbstorganisierten Handlungsvollzug beinhaltet. Auch kann anerkannt werden, dass die bisherigen Forschungsarbeiten wichtige Beiträge zu einem Verständnis von Kompetenz auf organisationaler Ebene geleistet haben. Zudem ist auch bei der Beschreibung von Individuen eine inflationäre und willkürliche Verwendung des Kompetenzbegriffs zu beobachten. Die Entwicklung eines Kompetenzmodells, wie beispielsweise von Erpenbeck & von Rosenstiel (2003), das die Dimensionen der personalen Kompetenz, der Handlungskompetenz, der fachlich-methodischen Kompetenz und der sozial-kommunikativen Kompetenz beinhaltet, hat sich für die Beschreibung einer Organisation jedoch noch nicht etabliert.

Unvereinbarkeit eines allgemeinen Kompetenzmodells mit der hierarchischen Ordnung von Kompetenzen

An ein solches Kompetenzmodell wird der Anspruch gestellt (wie dies beispielsweise von Persönlichkeitsdimensionen bekannt ist), anhand weniger Dimensionen ein signifikantes Maß an interpersonaler Verhaltensvarianz über die verschiedenen Lebensbereiche – damit auch „Anwendungszwecke“ – von Individuen hinweg zu erklären. Ein Kompetenzmodell, das diesen Anspruch auf die Erforschung von Organisation überträgt, wurde noch nicht entwickelt bzw. hat noch keine Verbreitung gefunden. Dies kann auch darauf zurückzuführen sein, dass ein solches Kompetenzmodell dem bestehenden fundamentalen Verständnis, mit Kompetenzen niedriger (Leistungserstellung) und höherer Ordnung (Veränderung), entgegensteht. Zu dieser fundamentalen Konzeption der Kompetenzklassen würde ein Kompetenzmodell dann im Widerspruch stehen, wenn an dieses, vergleichbar mit einem Kompetenzmodell von Individuen, auch der Anspruch gestellt würde, die Varianz zwischen Organisationen umfänglich und nicht nur hinsichtlich der Veränderungsfähigkeit anhand weniger grundlegender Kompetenzdimensionen zu erklären. Wegen der grundlegenden und damit übergeordneten Bedeutung der Nichtspezifität hinsichtlich des Anwendungszwecks sowie deren nicht zwingend unmittelbar mit der Leistungserstellung in Zusammenhang stehenden Funktion würden sich solche Kompetenzdimensionen nicht im Verständnis der Kompetenzen niedriger Ordnung einsortieren lassen. Da das verbreitete Verständnis von Kompetenzen höherer Ordnung lediglich veränderungsbezogene Kompetenzen vorsieht, ließen sich die Kompetenzdimensionen wiederum auch nicht dieser Hierarchieebene zuordnen.

Plausibilität der Erwartungen an die Erklärungskraft von Dynamic Capabilities

In der Literatur zu Dynamic Capabilities wird häufig die Aussage von Helfat und Peteraf (2009, S. 91; S. 99) aufgegriffen, wonach Dynamic Capabilities den Heiligen Gral der strategischen Managementforschung darstellen könnte, um anhaltende Wettbewerbsvorteile zu erklären. Die Autoren unterstreichen mit diesem Verweis die Komplexität ihres Forschungsvorhabens und die Attraktivität ihres Forschungsziels. Die Gralssuche kann jedoch auch als Sinnbild für ein aussichtsloses Unterfangen interpretiert werden. Und so könnte es ein aussichtsloses Unterfangen darstellen, Dynamic Capabilities zu fundieren. Dies scheint insbesondere dann zu gelten, wenn der Anspruch an Dynamic Capabilities gestellt wird, die Mechanik (Microfounda-

tions), mit der sich Unternehmen verändern und damit anhaltende Wettbewerbsvorteile sichern, umfänglich und in einer in sich schlüssigen und bedeutsamen Theorie abzubilden. Zumal ist anzunehmen, dass mit der Vielfältigkeit von Unternehmen und Märkten sowie der Vielfältigkeit von Einflüssen innerhalb einer Organisation auch eine Vielfalt von Veränderungsmechanismen einhergeht. Um diese Vielfalt abzubilden, müsste der Abstraktionsgrad einer umfänglichen Theorie wohl so hoch formuliert werden, dass die Theorie ihre Bedeutung verlieren und lediglich triviale Aussagen erlauben würde.

Zweckmäßigkeit bisheriger empirischer Studien zur Fundierung von Dynamic Capability

Den wenigen quantitativ empirischen Arbeiten zu Dynamic Capability ist es bisher noch nicht gelungen, einen wesentlichen Beitrag zur Fundierung von Dynamic Capabilities zu leisten (Vogel & Güttel, 2012, S. 16). Dies kann daran liegen, dass dem Konzept die theoretische Basis fehlt, und hierdurch Studien nicht vergleichbar sind (Vogel & Güttel, 2012, S. 16). Die Prüfung verfügbarer Studien (Barrales-Molina et al., 2012; Chien & Tsai, 2012; Drnevich & Kriauciunas, 2011; Hsu & Wang, 2012; Macher & Mowery, 2009; Pavlou & El Sawy, 2011) zeigt, dass sich die Konzeptualisierung von Dynamic Capabilities weitgehend unterscheidet. Als Konsequenz zeigt sich in der Literatur neben der Forderung nach der empirischen Fundierung (Giudici & Reinmoeller, 2012) auch eine Skepsis, ob quantitativ empirische Studien ein nützliches Instrument sein können, um die Weiterentwicklung des Dynamic-Capability-Konstrukts zu unterstützen (Ambrosini & Bowman, 2009; Vogel & Güttel, 2012). Ein Vergleich mit der Persönlichkeitspsychologie scheint als Beispiel dienlich, um einen möglichen Wert von quantitativen empirischen Studien auch für die Dynamic-Capability-Forschung aufzuzeigen. Zur Verdeutlichung dessen sollen die folgenden drei grundlegenden Fragestellungen der Persönlichkeitsforschung (Stemmler, Hagemann, Amelang & Bartussek, 2010) unterschieden werden:

- 1) Was macht Persönlichkeit aus, und anhand welcher Dimensionen lassen sich Individuen unterscheiden;
- 2) Worin liegt Persönlichkeit begründet (im Sinne von Microfoundations – z. B. Anlage vs. Umwelteinflüsse) (Persönlichkeit als abhängige Variable);

- 3) Worauf hat Persönlichkeit einen Einfluss (z. B. Berufserfolg) (Persönlichkeit als unabhängige Variable).

Die erste Fragestellung kann als Grundlage des Forschungsfeldes verstanden werden, aus der das Konstruktverständnis und ein validiertes Messinstrumentarium hervorgehen. Dieses Messinstrumentarium scheint wiederum die Voraussetzung zu bilden, das Forschungsfeld auf die zweite und dritte Fragestellung auszudehnen.

Es erscheint plausibel, dass die Logik der Ordnung von Fragestellungen sowie die Rolle von empirischen Untersuchungen auf die Erforschung von Kompetenzen der Organisation übertragen werden können. In diesem Verständnis ordnet sich beispielsweise die Diskussion zu Microfoundations von Dynamic Capabilities zur zweiten Art von Fragestellung. Wie in den vorigen Abschnitten dargelegt wurde, sind die theoretischen Arbeiten zu Microfoundations weitgehend umstritten, was in der Vielfältigkeit von potenziellen Veränderungsmechanismen einer Organisation begründet sein könnte. Vor diesem Hintergrund erscheint es vielversprechend, Dynamic Capability als abhängige Variable zu betrachten und mit der empirischen Untersuchung einzelner Faktoren deren Beitrag zur Erklärung von Dynamic Capability im Sinne von Microfoundations bemessen zu können. Wie oben dargestellt, scheint die erste Fragestellung notwendig, um die Fragestellungen der zweiten und dritten Art zu ermöglichen. Die bisherigen Studien scheinen sich jedoch nicht (dem Stand der Forschung entsprechend) auf die Weiterentwicklung des theoretischen Verständnisses von Dynamic Capabilities und die Validierung von Messinstrumenten – und damit die erste Art von Fragestellung – zu richten. Die vorhandenen empirischen Studien zielen überwiegend auf die dritte Art von Fragestellung ab, im Sinne von ‚was *können* Dynamic Capabilities‘ und nicht ‚was *sind* Dynamic Capabilities‘. Diese Herangehensweise spiegelt sich beispielsweise auch in der wahrscheinlich beachtlichsten empirischen Studie des Forschungsfeldes von Pavlou & El Sawy (2011) wieder, die auf Basis von theoretischen Annahmen Unterdimensionen von Dynamic Capability entwickeln und diese formativ zu dem Konstrukt Dynamic Capability zusammensetzen. Die Autoren prüfen den Zusammenhang dieses Dynamic-Capability-Konstrukts mit dem Erfolg von Produktentwicklungsabteilungen. Einen Beitrag zur ersten Art von Fragestellung hätten die Autoren beispielsweise durch die Prüfung der Kriteriumsvalidität ihrer Konzeption von Dynamic Capability leisten können. Dies wäre ermöglicht

worden, indem anstatt eines allgemeinen Erfolgsmaßes ein spezifisches Maß für die Veränderungsfähigkeit bzw. des Veränderungserfolgs als abhängige Variable geprüft worden wäre.

2.3 Das Konzept organisationaler Kompetenz als alternativer Ansatz

Neben den in den vorigen Kapiteln diskutierten Ansätzen zur Kompetenz der Organisation, wie sie Eingang in renommierte wissenschaftliche Zeitschriften gefunden haben, existiert ein breites Feld von Ideen und Konzepten zur Kompetenz der Organisation, die (noch) nicht die Verbreitung der zuvor dargestellten Ansätze gefunden haben. Aus dieser Vielfalt hebt sich der Ansatz organisationaler Kompetenz von Wilkens et al./Wilkens, Schmette, Gröschke & Keller (2006; 2007) durch auf einer Theorie basierende Kompetenzdimensionen, einem ersten Operationalisierungsvorschlag und einer ersten empirischen Bewährung ab. Darüber hinaus wurde der Ansatz insbesondere von Arbeiten zur ebenenübergreifenden Betrachtung von Kompetenz bereits aufgegriffen und weiter präzisiert (vgl. Kap. 2.3.2).

2.3.1 Konzeption organisationaler Kompetenz

Ausgangspunkt der Überlegungen zur Konzeptualisierung von Kompetenz der Organisation ist auch für Wilkens et al./Wilkens, Schmette, Gröschke & Keller (2006; 2007) der Forschungsstand zu individuellen Kompetenzen. Aus diesem übertragen die Autoren das Grundverständnis individueller Kompetenzen als Selbstorganisationsdisposition der „situationsübergreifenden Handlungs- und Problemlösefähigkeit“ (Wilkens et al., 2006, S. 125) als Definition organisationaler Kompetenz auf die Ebene der Organisation.

In der Forschung zu individuellen Kompetenzen haben sich zur Erklärung dieser situationsübergreifenden Handlungs- und Problemlösefähigkeit Kompetenzfacetten etabliert, wie beispielsweise die Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz, etabliert (Wilkens et al., 2006, S. 125)¹⁴. Der verbreiteten Kritik, dass es Konzepten der Kompetenz auf organisationaler Ebene der Anschlussfähigkeit mangelt

¹⁴ Mit weiterem Verweis auf Bader & Müller (2002); Frieling, Kauffeld, Grote & Bemard (2000) sowie Pätzold (1999)

(Wilkens et al., 2006, S. 125)¹⁵, begegnen die Autoren (Wilkens et al., 2006; Wilkens et al., 2007), indem sie Kompetenzfacetten theoretisch begründen, die sich über die verschiedenen Ebenen (Individuum, Organisation und Netzwerk) hinweg erforschen lassen.

Für die Ebene der Organisation stützen die Autoren die Entwicklung der Kompetenzdimensionen auf die Komplexitätstheorie, der eine zentrale Rolle zur Erklärung von Selbstorganisationsmechanismen zukommt (Haken & Schiepek, 2006). Die Autoren bauen innerhalb der Komplexitätstheorie insbesondere auf der Theorie komplexer adaptiver Systeme (Cowan, Pines & Meltzer, 1994; Gell-Mann, 1994; Holland, 1995; Wardrop, 1992) auf. Die Grundannahme der Theorie komplexer adaptiver Systeme besteht darin, „dass Ordnungsbildung nicht nur exogen durch die evolutionären Mechanismen von blinder Variation und Retention, sondern auch endogen durch Muster der Selbstorganisation gesteuert wird“ (Wilkens et al., 2006, S. 129)¹⁶. Zentrale Einsicht des Ansatzes ist, „dass komplex vernetzte dynamische Systeme im Übergangsbereich von chaotischen Dynamiken und starren Ordnungszuständen am ehesten in der Lage sind, Ordnungsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit miteinander zu verbinden, d. h. ihre maximale Handlungsfähigkeit zu erreichen“ (Wilkens et al., 2006, S. 129). Die organisationale Kompetenz kann in dieser Perspektive als die Handlungsfähigkeit des komplexen adaptiven Systems angesehen werden (Wilkens et al., 2006, S. 129). Besondere Bedeutung kommt hierbei der Gestaltung der Binnenstruktur des adaptiven Systems zu. Diese muss zu den gestellten Anforderungen passen und an Umweltänderungen angepasst werden. Es muss hierbei die Balance gefunden werden, in der eine effiziente und gleichzeitig flexible Ordnung besteht. Gerät das System aus der Balance, droht auf der einen Seite ein Abdriften ins Chaos, auf der anderen Seite eine erstarrte, nicht mehr evolutionsfähige Ordnung (Wilkens et al., 2006, S. 130). Die Binnenstruktur des komplexen adaptiven Systems hat dabei – gemessen an den Verknüpfungsstrukturen der Systemelemente – ein adäquates Maß an Komplexität aufzuweisen, um einerseits eine Fehler-, andererseits eine Komplexitätsinflationierung zu vermeiden (Wilkens et al., 2006, S. 130).

¹⁵ Mit weiterem Verweis auf Luhmann (1988); Pawlowsky, Menzel & Wilkens (2005) sowie Schreyögg & Kliesch (Schreyögg & Kliesch, 2003)

¹⁶ Mit weiterem Verweis auf Cohen & Stewart (1993); Kauffman (1991, 1993, 1995); Holland (1995) sowie Wardrop (1992)

Innerhalb eines komplexen adaptiven Systems finden sich ordnende Kräfte, anhand derer sich das selbstorganisierende System sortiert (Haken & Schiepek, 2006).

Anhand der Theorie zur Funktionsweise einer Organisation in Form eines komplexen adaptiven Systems lassen sich Kompetenzdimensionen der Organisation ableiten, die theoretisch einerseits Einfluss auf die Produktivität des Systems haben, bzw. andererseits als ordnende Kräfte die Gestaltung des Systems beeinflussen. Wilkens et al./Wilkens, Schmette, Gröschke & Keller (2006; 2007) leiten so vier Kompetenzdimensionen ab, die für die Ebene der Organisation als organisationale Kompetenzdimensionen von zentraler Bedeutung sind. Diese sind die Fähigkeit zur Komplexitätsbewältigung, zur Selbstreflexion, zur Kombination und zur Kooperation.¹⁷

Insgesamt ist der Stand der Forschung zu diesem Ansatz der organisationalen Kompetenz noch als jung anzusehen. Wilkens et al. (2006) konnten den Ansatz mit dem von ihnen entwickelten Fragebogen zwar einer ersten empirischen Prüfung unterziehen. Aufgrund der mit Hochschulen sehr speziellen Stichprobe und der geringen Fallzahl kann dies jedoch noch nicht als fundierte Prüfung von Modell und Instrumentarium angesehen werden. Der Ansatz wird jedoch von zwei experimentellen Untersuchungen gestützt, die das Instrumentarium in zum Teil auf die Laborbedingungen angepasster Form nutzten. Diese experimentellen Untersuchungen belegen, dass die organisationalen Kompetenzen die Performanz (Mattes, 2010) und die Veränderungsfähigkeit – im Sinne des Aufbrechens und der Neubildung von Routinen – (Wollersheim, 2010) von Teams bedeutsam zu erklären vermögen. Weitergehende Studien, insbesondere solche, die Unternehmen adressieren und anhand einer angemessenen Stichprobengröße die Güte des Modells und des Instrumentariums überprüfen, sind bisher nicht bekannt.

Nicht nur die empirische, sondern auch die theoretische Fundierung scheint beim Ansatz der organisationalen Kompetenzen noch weitgehend unausgereift. Die Komplexitätstheorie bildet zwar ein Fundament, die Ableitung der Kompetenzdimensionen aus dieser ist in der vorliegenden Literatur jedoch lediglich im Grundansatz erkennbar. Dennoch lassen sich wesentliche Unterschiede zu den in Kapitel 2.2 vorgestellten Konzepten identifizieren. Von besonderer Bedeutung ist dabei, dass der

¹⁷ Die einzelnen Dimensionen werden in Kap. 0 detailliert dargestellt und vertiefend analysiert.

Ansatz aus einer Theorie zur grundlegenden Funktionsweise von Organisationen abgeleitet und damit nicht auf die Kenntnis einzelner Wirkungsmechaniken – im Sinne von Microfoundations – angewiesen ist. Damit geht einher, dass lediglich Annahmen getroffen werden, wie die selbstorganisierenden Kräfte des komplexen Systems Organisation von Kompetenzen beeinflusst und produktiv gemacht werden können. Hierdurch erlaubt der Ansatz zwar keine Schlussfolgerungen hinsichtlich sehr spezifischer Wirkungsmechanismen, er verspricht dafür jedoch, grundlegende und verallgemeinerbare Kompetenzdimensionen zu identifizieren. Diese potenziell grundlegende Bedeutung beschränkt sich weder auf einzelne Anwendungsfelder und -zwecke noch auf musterbasierte Capabilities der Leistungserstellung. Zudem beschränkt sich der Ansatz organisationaler Kompetenz nicht rein auf die Veränderungsfähigkeit einer Organisation. Die organisationalen Kompetenzdimensionen können potenziell sowohl die Leistungserstellung als auch die Veränderungs- und Anpassungsleistung von Organisationen unterstützen.

2.3.2 Die Bedeutung von Wechselwirkungen zwischen der Ebene der Individuen und der Organisation für die Betrachtung von Kompetenz der Organisation

Wie in den vorigen Kapiteln dargelegt wurde, lässt sich das Konstrukt der Kompetenz sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene beobachten. Werden sowohl die individuelle als auch die kollektive Ebene der Kompetenz in eine Untersuchung integriert, ermöglicht dies, Wechselwirkungen zwischen den Kompetenzebenen zu analysieren (Wilkens et al., 2006, S. 6). Die Untersuchung solcher Wechselwirkungen ist ein zentrales Anliegen des Ansatzes von Wilkens et al. (2006; 2007), weshalb die Autoren in der Konstruktion ihres Verständnisses von organisationaler Kompetenz explizit die Anschlussfähigkeit zum Konstrukt der individuellen Kompetenz berücksichtigen. Erst eine solche Vergleichbarkeit der Konzepte individueller und organisationaler Kompetenz ermöglicht die Untersuchung von Kompetenz als ein ebenenübergreifendes Phänomen (Wilkens et al., 2006, S. 6 f.). Die Ebene der individuellen Kompetenz und die Ebene der Kompetenz einer Organisation können in vielfältiger Form in Wechselwirkung stehen (Roth & Barthel, 2011, S. 20). Die beiden Ebenen der Kompetenz können sich aufgrund der Wechselwirkungen gegenseitig bedingen, weshalb die Voraussetzungen für den Erfolg von Unternehmen weder auf individueller noch auf organisationaler Ebene ausreichend zu finden sind

und ein ganzheitlicher Ansatz anzustreben ist (Barthel & Zawacki-Richter, 2007, S. 233). Berücksichtigt wird dies beispielsweise im Ansatz des „integrierten Kompetenzmanagements“, in dem zur Messung – und in der Folge der Gestaltung – des Kompetenzkapitals sowohl die Ebene des Individuums als auch die Ebene der Organisation herangezogen wird (Barthel et al., 2011; Barthel, Rieser & Wollersheim, 2009; Barthel & Zawacki-Richter, 2007).¹⁸

2.4 Ableitung von Forschungsfragen und Hypothesen

Als Ergebnis der Analyse des Forschungsstands kann hier geschlossen werden, dass es lohnenswert erscheint, den Ansatz organisationaler Kompetenz nach Wilkens et al./Wilkens, Schmette, Gröschke & Keller (2006; 2007) weiterzuentwickeln und einer empirischen Prüfung zu unterziehen. Im weiteren Verlauf wird der Begriff „organisationale Kompetenz“ stets auf den Ansatz von Wilkens et al./Wilkens, Schmette, Gröschke & Keller (2006; 2007) bzw. dessen Weiterentwicklung bezogen. In der Diskussion der bestehenden Literatur wurde deutlich, dass eine Forschungslücke in zweierlei Hinsicht besteht. Im Allgemeinen ist das gesamte Forschungsfeld von Kompetenzen der Organisation noch durch unterschiedliche Konzepte und Widersprüche geprägt. Im Spezifischen ist der Ansatz organisationaler Kompetenz zwar vielversprechend, jedoch befinden sich sowohl die theoretische als auch die empirische Fundierung noch in einem frühen Forschungsstadium. Vielversprechend ist der Ansatz organisationaler Kompetenz zum einen aufgrund des Potenzials, ein grundlegendes Kompetenzmodell der Organisation darzustellen. Zum anderen kann der Ansatz in spezifischen Merkmalen von in der Literatur verbreiteten Konzepten abgegrenzt werden. Hierdurch lässt die Untersuchung organisationaler Kompetenz auch auf Anhaltspunkte zur Weiterentwicklung der verbreiteten und teils sehr umstrittenen Konzepte (insbesondere Dynamic Capability) hoffen. Ein Überblick über das Verhältnis organisationaler Kompetenz im Vergleich zu den etablierten Kompetenzklassen der Organizational Capabilities und Dynamic Capabilities ist in Abbildung 1 dargestellt. Die hellblau hinterlegten Kästchen stellen dabei die etablierte hierarchische Ordnung der Kompetenzklassen dar. Die Forschungsfragen der Untersuchung

¹⁸ Der Ansatz ist Teil des Forschungsprojekts „Integriertes Kompetenzmanagement – Innovationsstrategien als Aufgabe der Organisations- und Personalentwicklung“ und wird in Kap. 3.3.1 näher ausgeführt.

richten sich zum einen auf die Validität des Ansatzes organisationaler Kompetenz (Fragestellung 1 bis 4), zum anderen auf das Verhältnis des Ansatzes zur etablierten hierarchischen Ordnung (Fragestellung 5). Aufgrund der klaren Abgrenzung von Organizational Capabilities zu Dynamic Capabilities wird die etablierte hierarchische Ordnung, die keine dritte Kompetenzklasse im Sinne organisationaler Kompetenz vorsieht, insbesondere dann infrage gestellt, wenn es sich bestätigen sollte, dass Dimensionen organisationaler Kompetenz sowohl mit der Funktion von Organizational Capabilities (Leistungserstellung) als auch mit der Funktion von Dynamic Capability (Veränderung) in Zusammenhang stehen.

Im Folgenden werden die Fragestellungen und Hypothesen der Untersuchung im Einzelnen erläutert. Diese leiten sich dabei zum einen aus der Zielsetzung der Arbeit (Kap. 1.1), zum anderen aus der Analyse des Forschungsstandes ab. Insgesamt werden sechs Fragestellungen und zwei Kategorien von Hypothesen geprüft. Für die Prüfung der ersten Hypothesenkategorie werden zusammenfassend sowohl die Ergebnisse zu Fragestellung 2 als auch zu Fragestellung 3 herangezogen. Die Prüfung der zweiten Hypothesenkategorie erfolgt anhand der Ergebnisse zu Fragestellung 4 und zu Fragestellung 5. Fragestellung 1 und 6 stehen lediglich indirekt mit der Hypothesenprüfung in Zusammenhang.

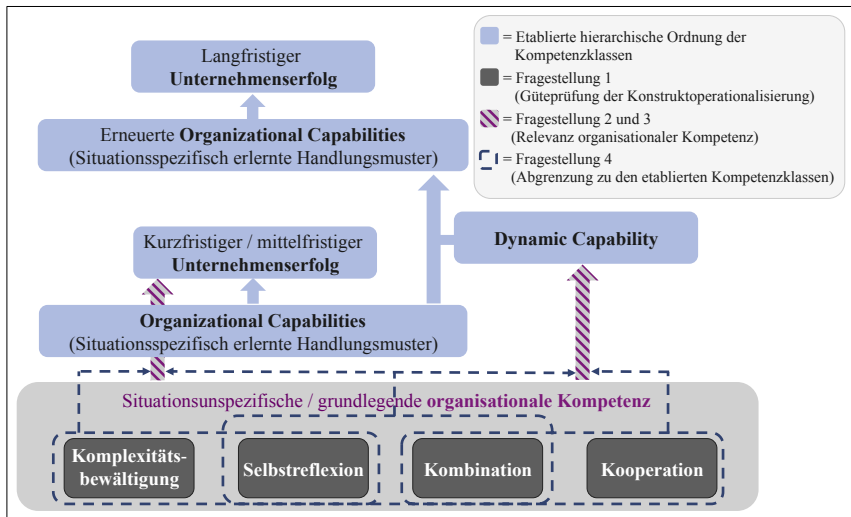


Abbildung 1: Die Forschungsfragen der Untersuchung im Zusammenhang mit den in der Literatur etablierten Kompetenzklassen

Fragestellung 1: Lassen sich die Dimensionen organisationaler Kompetenz valide und reliabel in einem Messinstrument erfassen?

Die Fragestellung ist in mehrfacher Hinsicht für die Untersuchung von zentralem Interesse. Erstens ist eine valide und reliable Erfassung der Konstrukte die Voraussetzung für alle weiteren Auswertungen. Und zweitens stellt die Entwicklung und Validierung eines Messinstrumentes an sich einen wichtigen Beitrag zum Forschungsfeld dar. Dies gilt insbesondere deshalb, da sich das Forschungsfeld der organisationalen Kompetenzen noch in einem frühen Stadium befindet und noch keine etablierte Operationalisierung vorliegt. Entsprechend wird die Güteprüfung als ein zentrales Element der Auswertung behandelt.

Fragestellung 2: Besteht ein Zusammenhang zwischen den einzelnen organisationalen Kompetenzdimensionen und den Dimensionen des Erfolgs einer Organisation?

Die Fragestellung richtet sich auf die Prüfung des Zusammenhangs der organisationalen Kompetenzdimensionen mit dem Erfolg einer Organisation. Abgeleitet aus der theoretischen Betrachtung der Organisation als komplexes adaptives System, in der organisationale Kompetenzen die effektive und effiziente Ordnung sowie Anpassung des komplexen Systems Organisation begünstigen, wird ein positiver Zusammenhang der Kompetenzdimensionen mit Erfolg erwartet. Darüber hinaus wurde aus der Theorie abgeleitet, dass der Zusammenhang grundlegender Natur ist. Als Indikatoren der grundlegenden Natur wurden zwei Merkmale abgeleitet, die empirisch geprüft werden können. Zum einen ist dies die Verallgemeinerbarkeit des Zusammenhangs über die verschiedenen Erscheinungsformen und Kontextbedingungen von Unternehmen, zum anderen die Spezifität des Zusammenhangs hinsichtlich bestimmter Erfolgsfacetten. Die Prüfung hinsichtlich des Zusammenhangs mit bestimmten Facetten des Erfolgs ist Gegenstand von Fragestellung 2. Hierzu wird Erfolg nicht als eindimensionales Konstrukt verstanden, sondern in fünf Dimensionen untergliedert (Aufgabenerfüllung, Dynamic Capability, Innovationserfolg, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit/-qualifikation; für nähere Ausführungen siehe Kap. 3.3.2.2). Die Untersuchung erlaubt somit grundsätzliche Aussagen darüber, welche Kompetenzdimension einen signifikanten Beitrag zur Erklärung der Varianz einzelner Erfolgsdimensionen einer Organisation leistet. Darüber hinaus kann die Gesamtschau der Ergebnisse zur Beurteilung der Fragestellung herangezogen werden, ob die jeweilige organisationale Kompetenzdimension allgemeiner Natur ist, und damit eine Form der oben diskutierten grundlegenden Bedeutung aufweist oder eher als zielgrößenspezifisch anzusehen ist. Für jede Beziehung der vier organisationalen Kompetenzdimensionen wird eine Zusammenhangshypothese zu jeder der fünf Erfolgsdimensionen formuliert und getestet. Fragestellung 3 hat zum Gegenstand, das zweite Merkmal der grundlegenden Bedeutung, die Verallgemeinerbarkeit der Zusammenhänge über die verschiedenen Erscheinungsformen und Kontextbedingungen von Organisationen, zu prüfen. Nur wenn die Verallgemeinerbarkeit sich empirisch bestätigt, werden auch die Zusammenhangshypothesen der Kompetenzdimensionen zu den Erfolgsdimensionen ohne Einschränkungen als bestätigt angesehen. Entsprechend stellt Fragestellung 3 die zweite Stufe der Zusammenhangshypothesen-

prüfung dar, und die Darstellung der Hypothesen schließt sich an die Ausführungen zu Fragestellung 3 an.

Fragestellung 3: Ist der Zusammenhang einzelner organisationaler Kompetenzdimensionen mit den Dimensionen des Erfolgs einer Organisation verallgemeinerbar oder von Kontextbedingungen abhängig?

Die Untersuchung von Fragestellung 3 dient zweierlei Gesichtspunkten. Im Vordergrund steht dabei die vertiefte Prüfung der Zusammenhänge (Fragestellung 2) von organisationalen Kompetenz- und Erfolgsdimensionen. Untersucht wird insbesondere, inwieweit die im Durchschnitt der Gesamtstichprobe festgestellten Zusammenhänge auch über die vielfältigen Erscheinungsformen bzw. Kontextbedingungen von Organisationen hinweg verallgemeinerbar sind. Die Verallgemeinerbarkeit wird als weitere Prüfung einer Form von grundlegender Bedeutung der Kompetenzdimensionen verstanden. Mit der Prüfung der Verallgemeinerbarkeit wird die Untersuchung der Zusammenhangshypothesen aus Fragestellung 2 komplettiert. Die entsprechenden Hypothesen werden zur besseren Übersichtlichkeit in Tabellenform dargestellt (siehe Tabelle 2). Die H1-Hypothese ist dabei wie im folgenden Beispiel zu verstehen.

H1-Hypothese; H1.1.1.1: Es besteht ein positiver, statistisch signifikanter und verallgemeinerbarer Zusammenhang zwischen der organisationalen Kompetenzdimension der Komplexitätsbewältigung und der Erfolgsdimension der Aufgabenerfüllung.

Jede H1-Hypothese wird gegen die entsprechende H0-Hypothese getestet, die in der Tabelle nicht weiter ausformuliert wird, jedoch analog folgendem Beispiel zu verstehen ist.

H0-Hypothese; H0.1.1.1: Es besteht **kein** positiver, statistisch signifikanter und verallgemeinerbarer Zusammenhang zwischen der organisationalen Kompetenzdimension der Komplexitätsbewältigung und der Erfolgsdimension der Aufgabenerfüllung.

Es besteht ein signifikanter und verallgemeinerbarer positiver Zusammenhang zwischen der organisationalen Kompetenz ... und der Erfolgsdimension					
	ER_Aufgaben- erfüllung	ER_Dynamic Capability	ER_Innovations- erfolg	ER_Kunden- zufriedenheit	ER_Mitarbeiter- zufriedenheit/- qualifikation
OK Komplexitätsbewältigung	H1.1.1.1	H1.1.1.2	H1.1.1.3	H1.1.1.4	H1.1.1.5
OK Reflexion	H1.1.2.1	H1.1.2.2	H1.1.2.3	H1.1.2.4	H1.1.2.5
OK Kombination	H1.1.3.1	H1.1.3.2	H1.1.3.3	H1.1.3.4	H1.1.3.5
OK Kooperation	H1.1.4.1	H1.1.4.2	H1.1.4.3	H1.1.4.4	H1.1.4.5
Legende: OK = Dimension der organisationalen Kompetenz ER = Dimension des Erfolgs					

Tabelle 2: Hypothesen zum Zusammenhang der organisationalen Kompetenzdimensionen mit den Dimensionen des Erfolgs

Neben dem Kriterium der Verallgemeinerbarkeit zur Prüfung der Zusammenhangshypothesen dient Fragestellung 3 einem zweiten Gesichtspunkt. Die Verallgemeinerbarkeit wird anhand von Moderatoranalysen geprüft. Die Kenntnis solcher moderierender Variablen, deren Ausprägung als dritte Variable die Stärke des Zusammenhangs zweier Variablen bestimmt, stellen besonders interessante Ergebnisse dar, da diese einen wichtigen Beitrag zu einem tiefergehenden Verständnis von Phänomenen leisten (Carte & Russeil, 2003, S. 480). Folglich wird in einem eher explorativen Sinne als weiteres Untersuchungsergebnis zu Fragestellung 3 expliziert, welche Charakteristika bzw. Kontextbedingungen einer Organisation einen signifikant moderierenden Einfluss auf die Zusammenhänge von Kompetenzdimensionen und Erfolgsdimensionen haben.

Fragestellung 4: Stehen einzelne organisationale Kompetenzdimensionen spezifisch entweder mit veränderungs- oder mit stabilitätsorientierten Zielgrößen in Zusammenhang?

Hintergrund der Fragestellung 4 ist die aus der Theorie abgeleitete These, dass einzelne Kompetenzdimensionen sowohl unmittelbar die Leistungserstellung unterstützen als auch Veränderungen befördern können. Diese These steht im Widerspruch zu dem in der Literatur verbreitetem Verständnis von Kompetenz auf organisationaler Ebene. Der Widerspruch besteht

- in der Annahme, dass Kompetenzen, die direkt mit der Leistungserstellung in Zusammenhang stehen, über Rigiditäten-Treiber zum Verharren tendieren (Kap. 2.2.3.2),
- in der Annahme, dass Kompetenzen, die Veränderungen befördern, eine Spezialklasse von Kompetenzen (Dynamic Capabilities) darstellen (Kap. 2.2.4) sowie
- in der Annahme, dass sich die verschiedenen Kompetenzklassen in einem geschlossenen hierarchischen System ordnen lassen, mit Kompetenzen der Leistungserstellung niedriger Ordnung und Kompetenzen höherer Ordnung,

welche die Veränderung der Kompetenzen niedriger Ordnung ermöglichen (Kap. 2.2.5).

Die Hypothesenprüfung erfolgt in einem gestuften Verfahren. Mit den Zusammenhangshypothesen (siehe Fragestellung 3) wird geprüft, ob einzelne Kompetenzdimensionen sowohl hinsichtlich der Leistungserstellung, und damit einer stabilitätsorientierten Zielgröße (Aufgabenerfüllung), als auch hinsichtlich einer veränderungsorientierten Zielgröße (Dynamic Capability) eine signifikante Erklärungskraft aufweisen. In der zweiten Stufe wird anhand von Unterschiedstests geprüft, ob sich der Zusammenhang einer Kompetenzdimension mit einerseits stabilitätsorientierter und andererseits veränderungsorientierter Zielgröße signifikant unterscheidet. Aus dem Ergebnis der Prüfung kann erschlossen werden, ob eine Kompetenzdimension eher mit der Leistungserstellung oder eher mit Veränderungen in Zusammenhang steht.

Zur besseren Übersichtlichkeit werden die Unterschiedshypothesen tabellarisch (Tabelle 3) zusammengefasst. Die Darstellung der Hypothesen folgt dabei dem gleichen Schema, wie die zuvor erläuterten Zusammenhangshypothesen.

	Es besteht ein signifikanter Unterschied in der Höhe des Zusammenhangs der organisationalen Kompetenzdimension ... zu einerseits der Leistungserstellung (ER_Aufgabenerfüllung) und andererseits der Befähigung zur Veränderung (ER_Dynamic Capability).
OK_Komplexitätsbewältigung	H1.2.1.1
OK_Reflexion	H1.2.1.2
OK_Kombination	H1.2.1.3
OK_Kooperation	H1.2.1.4
Legende: OK = Dimension organisationaler Kompetenz; ER = Dimension des Erfolgs	

Tabelle 3: Hypothesen zum Unterschied des Zusammenhangs der Kompetenzdimensionen mit stabilitäts- und veränderungsorientierten Zielgrößen

Aus der theoretischen Analyse ist eine Besonderheit zu beachten, der in der Untersuchung besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden muss. Im hierarchischen Verständnis von Kompetenzen besteht durch die Anpassung der Kompetenzen niedriger Ordnung ein indirekter Zusammenhang von Kompetenzen der Veränderun-

gen mit dem Erfolg in der Leistungserstellung. Kompetenzen, welche die Veränderungs- und Anpassungsleistung einer Organisation positiv beeinflussen, stehen, über die Anpassung von mit der Leistungserstellung in Zusammenhang stehenden Ressourcen im Allgemeinen oder Organizational Capabilities im Speziellen, in einem indirekten Zusammenhang mit dem Erfolg in der Leistungserstellung. Es ist somit nicht auszuschließen, dass ein beobachteter Zusammenhang zwischen organisationaler Kompetenz und der Leistungserstellung lediglich auf eine Scheinkorrelation zurückzuführen ist. Entsprechend sind statische Tests durchzuführen, die eine Prüfung erlauben, ob ein direkter Zusammenhang zwischen Kompetenzdimension und Erfolg in der Leistungserstellung besteht, und dieser folglich nicht nur auf eine medierende Wirkung von Veränderungsfähigkeit zurückzuführen ist.

Fragestellung 5: Besteht ein verallgemeinerbarer Zusammenhang zwischen den einzelnen individuellen Kompetenzdimensionen mit den Dimensionen des Erfolgs einer Organisation, und lassen sich die Ergebnisse zu individueller Kompetenz mit den Ergebnisse zu organisationaler Kompetenz vergleichen?

Mit der Betrachtung individueller Kompetenzen berücksichtigt die Untersuchung die Forderungen der Literatur (vgl. Kap. 2.3.2), Kompetenzen als ein ebenenübergreifendes Phänomen zu betrachten. Hierzu werden als Merkmalsträger von Kompetenz nicht nur die Organisation, sondern auch die Individuen in der jeweiligen Organisation betrachtet. Für die vorliegende Untersuchung ist die gemeinsame Betrachtung der Kompetenzebenen insbesondere vor dem Hintergrund der möglichen Wechselwirkungen zwischen den Ebenen von besonderer Bedeutung. Aufgrund der Wechselwirkung von individueller und organisationaler Kompetenz kann bei der alleinigen Betrachtung organisationaler Kompetenzen nicht ausgeschlossen werden, dass die Ergebnisse durch die nicht beobachteten Einflüsse individueller Kompetenzen verzerrt sind. Die integrierte bzw. gemeinsame Betrachtung der Kompetenzebenen ermöglicht es hingegen, bei der Analyse von organisationalen Kompetenzen den Einfluss individueller Kompetenzen zu kontrollieren. Die Aufnahme individueller Kompetenzen ist somit maßgeblich in ihrer Funktion als Kontrollvariable begründet. Darüber hinaus liefert die simultane Betrachtung individueller Kompetenzen (in gewissen Grenzen, vgl. Kap. 4.4.3) eine Vergleichsgröße, in deren Relation die Effektstärken organisationaler Kompetenzen interpretiert werden können. Aufgrund der für die Untersuchung als Kontroll- und Vergleichsgröße beschränkten Funktion werden keine Hypothesen zu

individuellen Kompetenzen formuliert und getestet. Dennoch werden die Ergebnisse detailliert dargestellt, um einen Beitrag zur Theoriebildung in zukünftigen Forschungsarbeiten zu ermöglichen.

Dynamic Capability und organisationale Kompetenz

Im Kontext von Veränderung und Effizienz

Rieser, M.

2014, XVII, 260 S. 22 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06818-9