

II. Teil: Theoretische Einordnung und Fundierung

4 Wettbewerbsfähige Organisationen unter Bedingungen der Dynamik

Zentraler Ansatz dieser Arbeit ist die Ergründung des Beitrags individueller Akteure zur organisationalen Handlungsfähigkeit in sich verändernden Umwelten. Viele Organisationen sehen sich heute destabilisierenden Kräften wie dem globalisierten Wettbewerb und technischen Innovationsdruck gegenüber (vgl. Schreyögg & Sydow, 2010), sodass sich die Bedingungen für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit verändern. In diesem Kapitel erfolgt eine theoretische Auseinandersetzung mit derartigen Bedingungen. Zunächst wird die Perspektive des strategischen Managements auf externe und interne Faktoren für den Erfolg von Organisationen eingenommen. Hierbei wird die Entwicklung der strategischen Managementforschung nachgezeichnet und die aktuelle Debatte um die Dynamisierung organisationaler Fähigkeiten eingeführt. Dem DCA wird als rahmengebendem Ansatz der vorliegenden Forschungsarbeit vertiefend nachgegangen. Die Natur dynamischer Fähigkeiten wird hierbei durch die Beleuchtung der Entwicklungslinien des DCA sowie durch eine Systematisierung bestehender Modellvorstellungen ergründet. Das Kapitel schließt mit einer Zusammenschau aktueller Leerstellen im DCA, wobei insbesondere Messansätze in Kombination mit der Mikrofundierung dynamischer Fähigkeiten Aufmerksamkeit erfahren.

4.1 Organisationaler Wandel aus Sicht der strategischen Managementforschung

Im Mittelpunkt der Überlegungen und Konzepte der strategischen Managementforschung steht die Frage nach der Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Die Entstehung dieser vergleichsweise jungen Disziplin der Betriebswirtschaftslehre ist auf die 1970er Jahre zu datieren und wird in neuerer Zeit in Bezug zur Beobachtung dynamischer Veränderungen im Wettbewerbsumfeld gesetzt (vgl. Schreyögg, 1999; Welge & Al-Laham, 2008). Das grundsätzliche Interesse geht hierbei auf die Verknüpfung von strategischen Entscheidungen in Organisationen und deren Umweltbedingungen zurück. Dementsprechend rücken Ansätze des strategischen Managements die organisationale Anpassung an Umweltveränderungen in den Vordergrund, wobei zwei gegenläufige Strömungen identifizierbar sind: die marktorientierte und die ressourcenorientierte Perspektive. Nachfolgend werden diese Ansätze der strategischen Managementforschung charakterisiert, um einen theoretischen Zugang zu Wandlungsanforderungen für Organisationen herauszustellen. Die dargestellten Entwicklungslinien der strategischen Managementforschung sind am Ende des Kapitels grafisch zusammengefasst (Abbildung 2).

Marktorientierte Ansätze des strategischen Managements führen wesentliche Faktoren der Entstehung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile auf die Erschließung von Marktchancen zurück. In der Forschung werden insbesondere die Idee der Competitive Forces (Porter, 1979) und der Strategic Conflict Approach (Shapiro, 1989) als einflussreich in der Market-based View (MBV) angesehen (vgl. Teece et al., 1997). Porter (1979) betont in seinem richtungsweisenden Artikel *How competitive forces shape strategy* das Einnehmen einer wenig angreifbaren Marktposition durch Wettbewerber als Schlüssel für das Überleben und das Wachstum von Organisationen. Hierbei führt er die Wettbewerbssituation auf fünf Kräfte zurück, die im Zusammenspiel das Profitpotenzial eines Wirtschaftssektors charakterisieren: Bedrohungen durch den Markteintritt neuer Wettbewerber, Bedrohungen durch Ersatzprodukte, die Verhandlungsmacht von Zulieferern sowie die der Kunden und schließlich die derzeitige Konkurrenzsituation mit bestehenden Wettbewerbern. Je schwächer die postulierten Kräfte wirken, desto größer sieht Porter (1979; 2008) die Chancen für ein Unternehmen auf diesem Markt. Die Aufgabe für das strategische Management ist es in diesem Zusammenhang, die Chancen und Gefahren, die sich aus den Kräften ergeben, im Detail zu analysieren und adäquat darauf zu reagieren. Als Voraussetzung wird das Wissen über Stärken und Schwächen der Organisation gesehen.

Wandlungsanforderungen beziehen sich in diesem Denkansatz somit auf externe Marktfaktoren und die Positionierung des Unternehmens auf dem Markt, wobei sich auch Orientierungen an der Kundenzufriedenheit hier einordnen lassen (vgl. Greenley, 1995). Anzuführen ist beispielsweise eine Anpassung der Positionierung, sodass die bestmögliche Abwehr von Bedrohungen ermöglicht wird. Zudem kann die Balance der Kräfte laut Porter (1979) durch strategische Züge im Sinne der Organisation beeinflusst werden. Weitere potenzielle Anpassungsleistungen liegen darin, Veränderungen der den Kräften unterliegenden Faktoren zu antizipieren und darauf vor den Konkurrenten zu antworten, z.B. durch gezieltes Marketing oder auch die Etablierung einer technischen Führerschaft (ebd.). Strategie wird hierbei in Abhängigkeit von den Fähigkeiten und dem Verhalten von Konkurrenten beleuchtet (Porter, 1991). Insgesamt steht in dieser marktorientierten Ansicht also eine strategische Nutzung der Wettbewerbskräfte im Vordergrund, wobei Strategie als der Prozess angesehen werden kann, eine Abwehr gegen Wettbewerbskräfte zu schaffen oder eine Marktposition in einem Wettbewerbsumfeld zu finden, in dem diese Kräfte eher schwach sind (vgl. Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999). Laut Porter (1991) verbessern die erfolgreichsten Organisationen zwar ihre Strategie, ändern sie aber nicht sehr oft. Er sieht Markterfordernisse als zentral für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen, interne Faktoren jedoch kaum oder nur in Abhängigkeit davon. Beispielhaft führt er hierfür an, dass anspruchsvolle Abnehmer allein nicht zu Produktneuentwicklungen führen werden, wenn die Qualität der Humanressourcen eine Beantwortung von Kundenbedürfnissen nicht zulässt.

Der Ansatz von Shapiro (1989) wiederum lässt sich in spieltheoretischen Überlegungen verorten. Hierbei wird strategisches Verhalten basierend auf Informationen und Annahmen über Reaktionen von Konkurrenten betont, d.h. Interaktionen der Wettbewerber rücken stärker in den Vordergrund. Wettbewerbsvorteile werden als eine Funktion der Effektivität gesehen, mit der Unternehmen ihre Konkurrenten durch Investitionen, Preisstrategien und Informationskontrolle bilanzneutral halten (Teece et al., 1997). Veränderungen erwachsen demnach aus der Analyse und Beeinflussung des Verhaltens von Wettbewerbern durch eigenes Verhalten. Shapiro (1989) plädiert für eine solche Betrachtung, um einfache strategische Modelle zu entwickeln, die empirische Analysen strategischen Geschehens ermöglichen. Porter (1991) kommt zu dem Schluss, dass Marktdynamiken hier nur wenig Aufmerksamkeit erfahren und die entsprechenden Modelle eine Homogenität von Strategien verlangen, zugleich aber sich verändernde Variablen beinhalten. Für Branchen, die in hohem Maße von technologischem Wandel und sich rasch verändernden Bedingungen betroffen sind, sehen Teece et al. (1997) nur geringe Aufklärungsmöglichkeiten durch spieltheoretische Betrachtungen.

Insgesamt ist festzuhalten, dass Ansätze der MBV auf der These beruhen, dass sich Renten aus herausragenden Wettbewerbspositionen ergeben. Sie verfolgen somit eine *outside-in-perspective* (Rasche, 2002). Jedoch sind die starke Einschränkung auf Betrachtungen von Branchenstrukturen und die Vereinfachung der Komplexität von Marktgeschehen zugleich die Punkte, die die größte Kritik nach sich ziehen (vgl. Keuper, 2010). Die Fokussierung auf Markteintrittsbarrieren und Verhalten von Wettbewerbern lässt Innovationen aus der Innenperspektive außer Acht (Teece, 2009). Dort setzt die RBV an (vgl. Barney, 1991), um die benannten Leerstellen neoklassischer Markttheorien zu füllen.

In *ressourcenbasierten Ansätzen* werden organisationspezifische Fähigkeiten und Ressourcen(bündel), die in der marktorientierten Sichtweise mit geringer Priorität behandelt werden, in den Mittelpunkt gerückt, um das Zustandekommen strategischer Wettbewerbsvorteile zu erklären (Amit & Schoemaker, 1993). Der Außenperspektive der MBV wird somit eine Innenperspektive entgegengesetzt, die evolutions- und lerntheoretische Aspekte beinhaltet (vgl. Foss, Knudsen, & Montgomery, 1995; Moldaschl, 2006). Die Argumentation beruht auf der Beleuchtung organisationsspezifischer Stärken und Schwächen, wie sie bereits bei Penrose (1959) oder Selznick (1957) angelegt ist. Als initialer Artikel wird jedoch der Aufsatz *Why do firms differ?* von Wernerfelt (1984) gesehen (vgl. Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2010). Hierin führt er aus, dass Produkte und Ressourcen zwei Seiten einer Medaille sind, die meisten ökonomischen Instrumente jedoch nur an der Produkt-Markt-Kombination ansetzen. Auch wenn der Artikel zunächst fünf Jahre lang ignoriert wurde (Wernerfelt, 1995), läutete er schließlich einen Perspektivwechsel ein. Die ressourcenorientierte Sichtweise soll Lücken der Außenperspektive

schließen, beispielsweise wenn es darum geht, zu entscheiden, auf welchen Ressourcen eine Diversifikationsstrategie beruhen soll (Wernerfelt, 1984). Es wird davon ausgegangen, dass Wettbewerbsvorteile stärker auf den einzigartigen Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens beruhen als auf der Produktpositionierung auf dem Markt (Teece et al., 1997). Ressourcen werden dabei verstanden als „stocks of available factors that are owned or controlled by the firm“; Fähigkeiten beschreiben „a firm’s capacity to deploy resources, usually in combination, using organizational processes, to effect a desired ends“ (Amit & Schoemaker, 1993, S. 35).

Um zu erklären, wie Unterschiede in der organisationalen Performanz zustande kommen, wird die Heterogenität der Ressourcenverteilung hervorgehoben. So konstatierte bereits Penrose (1959), dass Ressourcen nicht von sich aus erfolgswirksam sind, sondern erst deren Zusammenwirken die Performanz beeinflusst. Laut Barney (1991) entsteht eine signifikante Heterogenität dann, wenn entsprechende Ressourcen nicht marktseitig beziehbar sind. Zudem kann eine Ressource, die in einem spezifischen Markt wertvoll ist, in einem anderen Wettbewerbsumfeld auch nur wenig zur Wertschöpfung beitragen. Die Heterogenität wird daher auf Ressourcen zurückgeführt, die wertvoll („valuable to exploit opportunities and/or neutralize threats“), selten („rare among competition“), schwer imitierbar („imperfectly imitable“) und nicht-substituierbar („no equivalent substitutes“) sind (VRIN; Barney, 1991, S. 105 f.). Da gemäß dieser Argumentation insbesondere die Nicht-Imitierbarkeit wesentlich zur Erklärung der Heterogenität von Organisationen beiträgt, liegt ein besonderes Augenmerk der RBV auf der innerorganisationalen Entstehung bzw. Erzeugung derartiger VRIN-Ressourcen. Demzufolge spielt die Historie eines Unternehmens im Sinne von Pfadabhängigkeiten (vgl. Sydow et al., 2009) ebenso eine Rolle wie die Komplexität beim Einsatz bzw. der Kombination von Ressourcen (vgl. Rouse & Daellenbach, 2002). Die kausale Ambiguität von Ressourcenvorteilen verhindert demnach eine eindeutige Zuordnung der Ursachen der Wettbewerbsvorteile. Kausale Ambiguität meint hierbei, dass Zusammenhänge zwischen Ressourcen, deren Kombinationsprozesse und die letztliche Generierung von Wettbewerbsvorteilen von außen nicht erfasst und auch von Organisationsmitgliedern nur teilweise erfasst werden können (Barney, 1991; s. auch Pawlowsky et al., 2005). Veränderungsanforderungen spielen in der RBV somit vor allem in Bezug auf die Entwicklung von Fähigkeiten eine Rolle, die die Organisation dazu befähigen, wertvollere Ressourcenbündel als die Konkurrenz zu entwickeln (vgl. Peteraf & Barney, 2003). Die zugrundeliegende Annahme ist dabei, dass die heterogene Verteilung der Ressourcen zwischen Organisationen über die Zeit Bestand haben kann (vgl. Ambrosini & Bowman, 2009).

Ein Ansatz, der direkt aus den Annahmen der RBV hervorgeht, ist der *Kernkompetenzansatz* (Competence-based View [CBV]; Prahalad & Hamel, 1990). Hierbei steht die Annahme im Fokus, dass Unternehmen sich nur durch die Kreation eigener Kernkompetenz nachhaltig von

anderen Unternehmen absetzen können (Moldaschl, 2011). Wettbewerbsvorteile ergeben sich demnach durch die Fähigkeit, Kernkompetenzen mit geringeren Kosten und schneller als Wettbewerber aufzubauen. Kernkompetenzen werden hierbei als langfristig gewachsene Bündel von Ressourcen und organisationalen Fähigkeiten verstanden, die wiederholbar, lernbasiert und damit nicht zufällig zustande gekommen sind (vgl. Moldaschl, 2006). Sie sollen eine koordinierte Nutzung von Ressourcen und Vermögenswerten ermöglichen. Hierbei müsse es sich um „tiefergründige Kompetenzen“ (Schreyögg & Kliesch, 2004) handeln, die Möglichkeiten bieten, nicht nur in einem Markt Wettbewerbsvorteile zu erzielen, sondern auch in neu entstehenden oder sich verändernden Märkten (Prahalad & Hamel, 1990). Die zwischen Organisationen differenzierende Form der Kernkompetenz sei allerdings nicht haltbar, wodurch sie kontinuierlich weiterentwickelt werden müsse (Moldaschl, 2011). Zugleich wird angenommen, dass Kernkompetenzen nicht verschleifen, sondern mit ihrer Anwendung verstärkt werden. Das heißt ebenso, dass sie verschwinden können, wenn sie nicht kontinuierlich genutzt werden. Im CBV wird daher auch auf das gemeinsame Lernen und Teilen von Wissen zwischen Geschäftsbereichen eines Unternehmens abgestellt. Als eine Quelle von Wettbewerbsvorteilen wird damit auch die Fähigkeit des Managements angesprochen, unternehmensweit Technologien und Fähigkeiten in Kernkompetenzen zu konsolidieren, die Geschäftszweige befähigen, sich schnell an veränderte Möglichkeiten anzupassen. Allerdings weist Leonard-Barton (1995) darauf hin, dass sich Kernkompetenzen in *core rigidities* verwandeln können, z.B. wenn sich Bedingungen ändern und es schwerfällt, Routinen aufzugeben. Zudem seien die kollektiven Lernprozesse nur bedingt planbar und die abteilungs- und funktionsübergreifende Zusammenführung zu komplexem Kompetenzbündeln nur begrenzt steuerbar. Der Entstehungsprozess von Kernkompetenzen bleibe daher zum Teil unverstanden und sozial komplex sowie kausal ambig (vgl. Barney, 1991; Peteraf, 1993; Schreyögg, 1999). Dies ist zwar ein Schutz vor Imitation, zugleich ergibt sich aber ein nur enger Spielraum für aktives Gestalten. Es entsteht ein Paradox für das strategische Management, welches letztlich für die Bildung der in ihrem Entstehen unverständenen Kompetenzen verantwortlich ist. „Kernkompetenzen werden zwar mit Erfolg praktiziert, bleiben aber wie implizites Wissen ihrem Wesen nach unreflektiert“ (Schreyögg, 1999, S. 394).

Im Gegensatz zur RBV, die Aussagen nach dem Prinzip trifft, „Unternehmen A ist erfolgreicher als Unternehmen B, wenn Unternehmen A Ressourcen effektiver und/oder effizienter als Unternehmen B kontrolliert“, ist ein Unternehmen laut CBV nur dann erfolgreicher, wenn es in Lage ist, vorhandene Ressourcen effektiver und/oder effizienter zu nutzen als Unternehmen B. Dementsprechend reicht laut CBV eine einzigartige Ressourcenausstattung nicht aus, um Leistungsunterschiede zu erklären, Unternehmen müssen diese in ziel- und marktorientierter Weise

nutzen. Kernkompetenzen sollen demnach die Erklärungslücke zwischen Ressourcen und Leistung füllen. Die RBV kann somit als struktureller Ansatz charakterisiert werden, die CBV als prozessual (vgl. Schreyögg, 1999). Gemeinsam ist den Ansätzen neben dem Erklärungsversuch der Einzigartigkeit von Unternehmen und der Betonung unternehmerischer Stärken, dass eine asymmetrische Verteilung von Ressourcen und Motivation unter den Akteuren angenommen wird. Zudem werden ökonomische Entscheidungen unter Unsicherheit adressiert, die einer Form der *bounded rationality* (vgl. Simon, 1991) unterliegen. Die übergreifende Erkenntnis ist entgegen einer deterministischen Sicht, dass die organisationale Umwelt nicht vorgegeben ist, sondern durch proaktives Verhalten von Unternehmen geprägt werden kann.

Weiterhin aus der ressourcenorientierten Perspektive hervorgegangen sind unter anderem die *Knowledge-based View* (KBV, Grant, 1996; Kogut & Zander, 1992) und die *Relational View* (Dyer & Singh, 1998). In der KBV werden Wettbewerbsvorteile auf die Heterogenität der Wissensbasis zwischen Unternehmen zurückgeführt. Es wird davon ausgegangen, dass der Produktionsfaktor Wissen die strategisch relevanteste Ressource bildet (Spender & Grant, 1996). Zugleich wird angestrebt, über die Betrachtung strategischer Entscheidungen und Generierung von Wettbewerbsvorteilen hinauszugehen und Koordinationsmechanismen ebenso wie Organisationsstrukturen, die Rolle des Managements und die Verteilung von Entscheidungsbefugnissen zu beleuchten (Grant, 1996, S. 110). So wird als wesentliche Funktion von Unternehmen identifiziert, das in Individuen liegende Wissen in Produkte und Dienstleistungen zu integrieren, wobei dem Management hierfür notwendige Koordinationsaufgaben zukommen (ebd.). Vor diesem Hintergrund werden beispielsweise horizontale und teambasierte organisationale Strukturen diskutiert und ein Fokus auf individuelle Akteure als Träger und Ausführende spezialisierten Wissens gelegt. Die *Relational View* wiederum hebt die Bedeutung interorganisationaler Kopplungen von Ressourcen und Routinen hervor (Dyer & Singh, 1998). Die Autoren argumentieren, dass eine zunehmend wichtige Analyseebene im strategischen Management die der organisationalen Netzwerke ist. Sie identifizieren beziehungsspezifische Vermögenswerte, Routinen für den Wissensaustausch, komplementäre Ressourcen und Fähigkeiten sowie effektive Steuerungsmechanismen als potenzielle Quellen von Wettbewerbsvorteilen (Dyer & Singh, 1998, S. 662). Die höchsten relationalen Renten entstehen demnach dann, wenn Allianzpartner in der Lage sind, idiosynkratische Ressourcen, Fähigkeiten und Wissen so zu kombinieren und auszutauschen, dass Synergien erreicht und Transaktionskosten verringert werden.

Insgesamt adressieren all diese Ansätze Unternehmen als Bündel heterogener und pfadabhängiger Ressourcen (Lockett & Thompson, 2001) und können final auf Penrose (1959) zurückgeführt werden. Mit dieser ressourcenorientierten Sicht wurde die Idee aufgegeben, dass die relevanten Ausprägungen eines Unternehmens durch die Marktstruktur bestimmt werden und für

alle Anbieter gleichermaßen gültig sind, womit eine Provokation für die neoklassischen Ansätze der Ökonomie einherging (Schreyögg, 1999). „This moves us [...] into a humanly constructed world in which value creation starts from our imaginings and leads to constructive and explorative action“ (Kraaijenbrink et al., 2010, S. 364). Somit setzte ein zentraler Perspektivwechsel für das strategische Management ein, der durch den Blick auf interne Abläufe und Ressourcen gekennzeichnet ist (vgl. Abbildung 2). Auch wenn Barney, Ketchen und Wright (2011) die RBV inzwischen als eine reife Theorie bezeichnen, musste und muss der Ansatz sich erheblicher Kritik aussetzen (z.B. Foss & Knudsen, 2003; Porter, 1991; Priem & Butler, 2001; zusammenfassend Kraaijenbrink et al., 2010), die schließlich zu einer Dynamisierungsbewegung führte. Die Kritikpunkte betreffen vor allem:

- Tautologie in der grundsätzlichen Argumentation (einhergehend mit mangelnder Prüfbarkeit und unklaren Managementimplikationen)
- Ausschließliche Innenorientierung
- Erklärung von Wettbewerbsvorteilen nur zeitpunktbezogen im Equilibrium

Ein wesentlicher Kritikpunkt liegt darin, dass erfolgsrelevante Ressourcen erst ex post durch ihren Einfluss auf den Unternehmenserfolg erkannt werden können, wodurch ein Zirkelschluss vorliegt (vgl. Ritter & Gemünden, 2000). Werthaltigkeit und Einzigartigkeit treten sowohl im Explanans als auch im Explanandum auf (Kraaijenbrink et al., 2010), weshalb die interne Logik des Ansatzes in Frage gestellt wird (Foss & Knudsen, 2003). Auch seien die axiomatischen Definitionen in der RBV, zum Beispiel von Routinen, übermäßig integrativ (Priem & Butler, 2001) – was Barney (2001) als Stärke deklariert, ordnen Kraaijenbrink und Kollegen (2010) als Schwäche ein, solange daraus tautologische Aussagen entstehen. Die Differenzierung zwischen Ressourcen, die den Input darstellen, und Fähigkeiten, die deren Nutzung begünstigen, bleibt so unklar. Zwar versuchen Peteraf und Barney (2003) dies aufzulösen, indem sie die Verbindung zwischen Ressourcen, Wettbewerbsvorteilen und Performance argumentativ lockern, jedoch trägt dies nicht zu einer Spezifizierung und Ex-ante-Erklärung bei (vgl. Spender, 2006). Der Argumentationsgang zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen kann so sogar als noch stärker verkompliziert angesehen werden. Auch eine eindeutige Operationalisierbarkeit für empirische Untersuchungen wird demzufolge erschwert (Foss & Knudsen, 2003). Die folgt wohl nicht zuletzt daraus, dass die Heterogenität von Unternehmen eine wesentliche Grundannahme des Ansatzes ist, zugleich aber eine allgemeingültige Definition erschwert (Barreto, 2010). Hoopes, Madsen und Walker (2003) kritisieren auch eine mangelnde Weiterentwicklung des Ansatzes, da eine systematische Falsifikation schwierig bleibt. Porter (1991) führt in diesem Zusammenhang an, dass unklar ist, was Ressourcen wertvoll und nutzbar macht und deren zukünftigen Wert bestimmt. Auch Wernerfelt (1995) plädiert für die Entwicklung eines besseren

Verständnisses spezifischer Ressourcen, da diese für empirische Ansätze zu amorph bleiben. Es ermangelt an Steuerungsaussagen, z.B. zu Selektionsregeln, Kombinationsprinzipien und Innovationsroutinen, und somit an dem *Wie* (vgl. Connor, 2002). Porter (1991) sieht die größte Anwendbarkeit der RBV in Unternehmensumwelten, die lediglich von inkrementellen Veränderungen betroffen sind und eine limitierte Anzahl an strategischen Variablen und Optionen enthalten. Nur dann wäre denkbar, dass einige wenige Ressourcen einen signifikanten Output liefern können und somit eine nach innen gerichtete Perspektive Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen erklären kann. Connor (2002) argumentiert, dass die RBV nur auf größere Unternehmen mit signifikanter Marktmacht anwendbar ist, da kleinere Unternehmen sich nicht auf einige wenige statische Ressourcen verlassen können. In diesem Sinne verbleibt eine Leerstelle, wenn es darum geht zu erklären, weshalb vormals erfolgreiche Unternehmen scheitern, wenn sich ihre Umwelt verändert (vgl. Collis & Montgomery, 1995; Spender, 2006). Diese Limitation räumt auch Barney (2001) ein – die Anwendbarkeit der RBV sei gegeben, solange die ‚Spielregeln‘ in einer Branche relativ gleichbleibend sind.

In der Konsequenz wird die RBV allgemein hin als zu statisch angesehen, um erklären zu können, wie Organisationen in sich verändernden Umwelten Wettbewerbsvorteile erzielen können (z.B. Eisenhardt & Martin, 2000). So könne mit diesem Denkansatz zwar geklärt werden, wieso Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt erfolgreich waren und hohe Profite im Equilibrium erzielten, aber nicht, wie die erzielten Wettbewerbsvorteile aufrechterhalten werden können, indem der Bestand an VRIN-Ressourcen aktualisiert wird (Ambrosini & Bowman, 2009). Die ressourcenorientierten Betrachtungen seien vor allem deskriptiv, aber nicht präskriptiv (Priem & Butler, 2001). Zudem wird die Ressourcenheterogenität zwischen Organisationen inzwischen als geringer angenommen, sodass diese als Differenzierungsmerkmal für den Erfolg von Unternehmen keine hinreichende Erklärung darstellt (Eisenhardt & Martin, 2000). Auch wenn Autoren wie Helfat und Peteraf (2003) explizit einen Dynamic Resource-based View vorschlagen, bleibt der Punkt, dass in einem veränderungsintensiven Umfeld ein Generieren von Wettbewerbsvorteilen langfristig nicht über eine unveränderte Ressourcenbasis möglich ist. Organisationale Fähigkeiten, als historisch gewachsene Verknüpfungsmuster, verlieren ihre Funktionalität, wenn sich die Bedingungen ändern (Schreyögg & Kliesch, 2004). Die RBV ist somit eher als eine Theorie der Wertaneignung, aber nicht der Wertschaffung anzusehen.

Dies führte zu einer Erweiterung der Ressourcenperspektive, die adressieren soll, wie wertvolle, seltene, schwer imitierbare und schwer substituierbare Ressourcen erzeugt und verändert werden können (Collis & Montgomery, 1995). Als Schlüssel werden hierbei dynamische Fähigkeiten von Organisationen gesehen, die es ermöglichen, erfolgskritische Ressourcenbündel kontinuierlich zu erneuern, um sich an wechselnde Umweltbedingungen anzupassen (Teece et

al., 1997). Damit geht es einher, interne und externe Ressourcen und Fähigkeiten zu entwickeln, zu adaptieren, zu integrieren und zu rekonfigurieren (ebd.). Der so entstandene DCA folgt demnach keiner ausschließlich nach innen gerichteten Perspektive, sondern adressiert auch den Fit zu einer sich verändernden externen Umwelt. Diese Sichtweise führt weg von den Determinismen der MBV und löst sich von der statischen Sicht der RBV (Moldaschl, 2011). Daher wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass der DCA zwar eine ressourcenorientierte Perspektive beinhaltet ist, es sich jedoch um mehr als nur eine Unterkategorie der RBV handelt (impliziert bei Barney et al., 2011). Die grundsätzliche Logik der RBV kann zwar auf dynamische Fähigkeiten angewendet werden (vgl. Barney, Wright, & Ketchen, 2001), zugleich findet jedoch eine Perspektiverweiterung statt. Wettbewerbsvorteile folgen weniger aus Ressourcen an sich, sondern aus deren Adaption.

An dieser Stelle können die Entwicklungslinien der strategischen Managementforschung in vier wesentlichen Phasen verortet werden: den Managerial Theories, den Markt- und Ressourcenperspektiven und der neu aufgekommenen Dynamisierungsbewegung (Abbildung 2). Da der Dynamisierungsansatz den Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit bildet, wird auf die spezifischen Charakteristika des DCA ausführlich im folgenden Kapitel eingegangen.

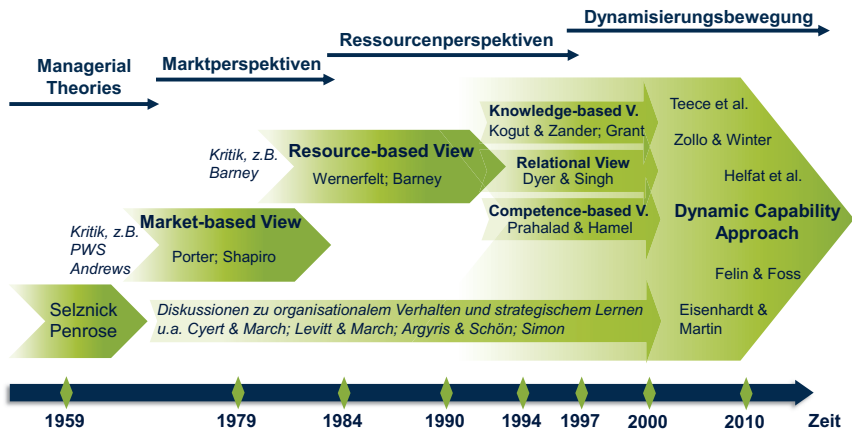


Abbildung 2: Schema zu den Entwicklungslinien des strategischen Managements (eigene Darstellung)

4.2 Dynamisierung organisationaler Fähigkeiten: Dynamic Capabilities

Die aufgezeigten Kritikpunkte an Markt- und Ressourcenansätzen gipfeln in einer Dynamisierungsbewegung, die sich seit Anfang der 1990er Jahre beobachten lässt (vgl. Abbildung 2). Eine organisationale Fähigkeit soll „nicht mehr länger als fester Bestand, sondern als eine Größe verstanden werden, die sich in einem kontinuierlichen Veränderungsprozess befindet“ (Schreyögg & Kliesch, 2006, S. 456). Der DCA bedient sich fundamentaler Annahmen der RBV, zugleich werden aber Umgebungsfaktoren von Unternehmen einbezogen, um zu eruieren, wie Organisationen adäquat auf die Herausforderungen sich verändernder Umwelten reagieren können. Es handelt sich demnach um keinen ausschließlich nach innen gerichteten Ansatz – der Fokus liegt auf der Passung der sich verändernden Umwelt und dem sich verändernden Portfolio der Aktivitäten und Fähigkeiten der Organisation. Gewinner im globalen Markt sind demzufolge Unternehmen, die Anpassungsfähigkeit und flexible Produktinnovationen zeigen, gepaart mit der Managementfähigkeit interne und externe Kernkompetenzen effektiv zu koordinieren und zu verlagern (vgl. Ambrosini & Bowman, 2009). Nachfolgend werden wesentliche Entwicklungslinien, Charakteristika und Diskussionen im DCA adressiert.

4.2.1 Entwicklung und Charakteristika des DCA

Der DCA kam zu Beginn der 1990er Jahre in Verbindung mit Charakterisierungen der Märkte als „high-velocity environments“ (Bourgeois & Eisenhardt, 1988) oder „hypercompetitive“ (D'Aveni, 1994) auf. Obwohl einige Artikel zur RBV bereits auf dynamische Komponenten verweisen (z.B. Dierickx & Cool, 1989; Wernerfelt, 1984), wird der Startpunkt dieser Dynamisierungsbewegung zumeist auf den Artikel von Teece, Pisano und Shuen (1990) *Firm capabilities, resources and the concept of strategy* zurückgeführt. Diese Autoren stellen heraus, dass nicht nur die Ressourcen an sich Unternehmen Vorteile im Wettbewerb verschaffen, sondern auch die Art und Weise, wie Unternehmen lernen und neue Fähigkeiten bzw. Ressourcen akkumulieren. Die Arbeit von Teece und Kollegen führt teilweise Überlegungen von Nelson und Winter (1982) fort, die die Funktion von Routinen mit Blick auf sich verändernde Unternehmensumwelten untersuchen. Auch hier werden organisationsinterne Aspekte als Quellen nachhaltiger Wettbewerbsvorteile adressiert und Pfadabhängigkeiten sowie Rekonfigurationserfordernisse fokussiert (vgl. Ambrosini & Bowman, 2009).

Möchte man die Forschungsursprünge des DCA beleuchten, so ist (neben ersten Ressourcenperspektiven wie von Penrose, 1959 oder Selznick, 1957) auch auf Schumpeters (1934) schöpferische Zerstörung und den innovationsbasierten Wettbewerb zu verweisen, sowie auf

Richardson (1960) und Williamson (1975; 1985), wenn es um schrumpfende Märkte, Koordinationsmechanismen und Hierarchien geht (vgl. Teece & Pisano, 1994). Daneben werden Grundlagen organisationalen Verhaltens und Lernens (z.B. Argyris & Schön, 1978; Cyert & March, 1963; Levitt & March, 1988; Mahoney, 1995) angesprochen. Im Jahr 1997 verliehen Teece, Pisano und Shuen dem Konzept mehr Kontur, indem sie dynamische Fähigkeiten als „the firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments“ (S. 516) definieren. Indem sie auf „competences“ rekurrieren, wird eine Abgrenzung zur Denkweise der RBV vorgenommen. Fähigkeiten werden nicht länger im Sinne einer Ressource verstanden, sondern als das Vermögen, eine Veränderung der VRIN-Ressourcenbasis zu erreichen (vgl. Schirmer & Ziesche, 2010). Es stehen somit Kernkompetenzen im Mittelpunkt, die geeignet sind, tangible und intangible Vermögenswerte sowie Humankapital mit Bezug auf die Umweltausrichtung zu adjustieren (Helfat, et al., 2007). Damit werden die Limitationen der RBV explizit adressiert und es wird ein Ansatz gewagt, diese zu überwinden. Zugleich wird die Rolle des Managements betont, welches sich mit der Adaption, Integration und Rekonfiguration interner und externer Fähigkeiten, Ressourcen und funktionaler Kernkompetenzen befasst. Auch erfolgt ein Bruch mit den Five Forces, da der betrachtete Umweltkontext nicht der Branchenkontext, sondern das Business Ecosystem ist, welches aus allen Organisationen, Institutionen und Individuen besteht, die das Unternehmen, seine Lieferanten und Kunden beeinflussen (Teece, 2009, S. 16).

Im Nachgang zu diesem konzeptionellen Beitrag widmete sich eine Vielzahl von Artikeln diesem Problemfeld. Allein von 1997 bis 2007 bezogen sich 1534 Artikel auf das Konzept dynamischer Fähigkeiten (vgl. Barreto, 2010). Bibliografische Analysen wie von Di Stefano, Peteraf und Verona (2010) zeigen, dass sich das Interesse an dynamischen Fähigkeiten mittlerweile auf eine Vielzahl von Forschungsfeldern ausgeweitet hat, wobei auch anwendungsbezogene Fragestellungen adressiert werden. So wird das Marketing (z.B. Fang & Zou, 2009; Menguc & Auh, 2006) ebenso angesprochen wie das Personalmanagement (z.B. Chan, Shaffer, & Snape, 2004; Wright, Dunford, & Snell, 2001), International Management (z.B. Jantunen, Puumalainen, Saarenketo, & Kyläheiko, 2005; Luo, 2001) oder auch der Bereich der Information Systems (z.B. Wade & Hulland, 2004). Auch haben sich mittlerweile verschiedene konzeptionelle Strömungen herausgebildet, wie die radikale Dynamisierung nach Eisenhardt und Martin (2000) oder der integrative Ansatz nach Teece (2007). Wenngleich die verschiedenen Konzeptionen in den Zielaussagen ähnlich sind, sind wesentliche Unterschiede basierend auf den Annahmen zu Umweltkontexten, die mit dynamischen Fähigkeiten adressiert werden, und zur Funktionsweise hinsichtlich der (nachhaltigen) Generierung von Wettbewerbsvorteilen zu konstatieren (vgl. Peteraf, Di Stefano, & Verona, 2013). So hat die Forschung bislang eine

Vielzahl sich ergänzender und in Teilen gegenläufiger Definitionen hervorgebracht. Dies mag darauf zurückgehen, dass der DCA als Ansatz zur Erläuterung von Überleben und Wachstum von Organisationen selbst auf eine Bandbreite an Ansätzen zurückgeht (vgl. Abbildung 2).

Bevor einzelne Modellvorstellungen in den Blick genommen werden (Kapitel 4.2.2), erscheint es daher erforderlich, eine Einordnung und Abgrenzung des DCA vorzunehmen. Mit dem Ziel der Schaffung eines grundlegenden Verständnisses von dynamischen Fähigkeiten für den Fortgang der Arbeit stellt Tabelle 1 Erkenntnisse von namhaften Forschern in der internationalen Community entlang von zentralen Merkmalskategorien gegenüber.

Tabelle 1: Charakteristika dynamischer Fähigkeiten

Merkmals-kategorie	Charakteristika
Definitorischer Ursprung	▪ Kategorisierung als „ability“ oder „capacity“^{a, b, c, d, g, h} ▪ Wiederholbare Muster^b ▪ Spezifische organisationale und strategische, identifizierbare Prozesse^c ▪ Erlernte, stabile Muster kollektiver Aktivitäten (vergleichbar Routinen)^f
Organisationale Funktion	▪ Integration, Aufbau, Rekonfiguration interner und externer (Kern-)Kompetenz^{a, h} ▪ Aufbau, Erweiterung und Schutz der einzigartigen Ressourcenbasis^g ▪ Veränderung und Modifikation der Ressourcenbasis zur Schaffung neuer Ressourcenkonfigurationen^{b, e, h} ▪ <i>Higher-level capabilities</i>, die gewöhnliche Fähigkeiten verändern^{c, d} ▪ Modifikation von Routinen, die dem operationalen Geschäft dienen^f
Kontext	▪ Sich schnell verändernde Umwelten^{a, e, h} ▪ Weit entwickelte Märkte mit internationalem Wettbewerb und systematischen technischen Veränderungen und/oder bei institutionellen Schocks^g ▪ Auch in moderat dynamischen Märkten, d.h. mit wiederkehrenden, aber vorhersehbaren Veränderungen^e ▪ Nicht zwingend sich verändernde Märkte, aber dort besonders vorteilhaft^{d, f}
Entstehung und Entwicklung	▪ Werden eher im Unternehmen geschaffen denn zugekauft^{a, e, f, g, h} ▪ Entstehung ist eingebettet in organisationale Prozesse, die von Positionen und Pfaden abhängen^a ▪ Geknüpft an Erfahrungen und Fehler; durch Variation und Selektion^c ▪ Koevolution von Lernmechanismen, die an Reflexion geknüpft sind^f ▪ Improvisation, Imitation, Fehler-Irrtum, insbesondere für unerfahrene Unternehmen^d ▪ Durch Sensing, Seizing, Transforming^{g, h}
Heterogenität	▪ Heterogene Verteilung von dynamischen Fähigkeiten zwischen Unternehmen aufgrund spezifischer Pfade, Positionen und Vermögenswerte^a ▪ Dynamische Fähigkeiten sind idiosynkratisch^a ▪ Dynamische Fähigkeiten sind als Best Practices anzusehen (damit als Kommunalitäten), wobei sich im Detail idiosynkratische Elemente zeigen^c
Output / Wirkung auf Performance	▪ Direkter Einfluss auf Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile im Sinne von Erfolg/Misserfolg, Überleben^{a, f, g, h} ▪ Notwendige, aber nicht hinreichende Bedingungen für Erfolg, d.h. indirekter Einfluss über Ressourcenkonfigurationen, die durch DCs geschaffen werden^{d, e} ▪ Dynamische Fähigkeiten können ebenso zu Misserfolg führen, wenn getroffenen Entscheidungen falsche Annahmen zugrunde liegen^d bzw. durch Opportunitätskosten^c

Anmerkungen. ^a Teece et al., 1997. ^b Helfat et al., 2007. ^c Winter, 2003. ^d Zahra et al., 2006. ^e Eisenhardt & Martin, 2000.

^f Zollo & Winter, 2002. ^g Teece, 2007. ^h Augier & Teece, 2008, 2009.

Eigene Darstellung, Merkmalskategorien in Anlehnung an Teece et al. (1997) und Barreto (2010).

Entlang der unterschiedlichen konzeptionellen Artikel zeigt sich, dass dynamische Fähigkeiten grundsätzlich als eingebettet in organisationale Prozesse und/oder Routinen in Verbindung mit Koordination, Lernen und Transformation gesehen werden, die es erlauben, existierende Kernkompetenzen zu adjustieren oder neue Kernkompetenzen zu entwickeln. Die am weitesten verbreiteten definitorischen Ansätze kategorisieren dynamische Fähigkeiten hierbei als Fähigkeit (*ability*) oder Vermögen (*capacity*) (vgl. Tabelle 1). Zollo und Winter (2002) stellen zudem den Charakter von dynamischen Fähigkeiten als Muster heraus: „learned and stable pattern of collective activity“ (S. 340). Ähnliches findet sich bei Helfat und Kollegen (2007). Einen stärker prozessorientierten Charakter betonen Eisenhardt und Martin (2000, S. 1107), indem sie dynamische Fähigkeiten als „firm’s processes that use resources“ definieren. Damit erfolgt im DCA zugleich eine Abgrenzung zum Fähigkeitsbegriff in der RBV – eine dynamische Fähigkeit ist keine Ressource (vgl. Ambrosini & Bowman, 2009).

Hinsichtlich der organisationalen Zielfunktionen dieser mustergeleiteten Fähigkeiten bzw. Prozesse erscheint oberflächlich betrachtet Einigkeit zu bestehen. Schließlich ist es das unbestrittene Erkenntnisziel des DCA, Erfolgsunterschiede von Unternehmen durch Erörterung von deren Ressourcenkonfigurationen und organisationalen Fähigkeiten vorzunehmen. Dennoch finden sich auch hierzu im Detail einige markante Unterschiede. So steht die Veränderung der Ressourcenbasis im Vordergrund, wobei Teece und Kollegen (1997; vgl. auch Augier & Teece, 2008; Teece, 2007) die Integration, den Aufbau und die Rekonfiguration interner und externer Kernkompetenzen betonen, Zollo und Winter (2002) jedoch vermehrt auf einen routinebasierten Ansatz abstellen. Diesen Autoren zufolge steht die Modifikation operationaler Routinen im Vordergrund des Ansatzes. In eine ähnliche Richtung argumentieren Winter (2003) und Zahra et al. (2006), wenn sie dynamische Fähigkeiten als Fähigkeiten höherer Ordnung darstellen, die operationale Fähigkeiten verändern.

Ein weiterer Aspekt, der die Natur dynamischer Fähigkeiten wesentlich beschreibt, ist der Kontext, in den sie gesetzt werden. Auch an dieser Stelle weicht eine hohe Übereinstimmung an der Oberfläche unterschiedlichen Ansätzen im Detail. Aus der Entwicklung des Ansatzes heraus ist unstrittig, dass dynamische Fähigkeiten auf sich verändernde Umwelten abstellen – wie schnell und in welcher Form sich diese verändern, wird jedoch differenzierter diskutiert. Eisenhardt und Martin (2000) führen die Relevanz einer Unterscheidung in sich moderat und turbulent verändernde Märkte ein. Sie argumentieren, dass dynamische Fähigkeiten nicht nur hinsichtlich unvorhersehbarer Umweltveränderungen einen Wettbewerbsvorteil bedeuten können, sondern auch in Märkten, deren Wandel vorhersehbar und wiederkehrend ist. Zollo und Winter (2002) sowie Zahra und Kollegen (2006) stellen zudem heraus, dass dynamische Fähigkeiten nicht zwingend nur in sich verändernden Märkten zum Einsatz kommen, in solchen aber besonders

vorteilhaft sind. An dieser Stelle ergibt sich ein unmittelbarer Zusammenhang zu den verschiedenen Sichtweisen auf die Wirkungsweise dynamischer Fähigkeiten. So postulieren einige Autoren einen direkten Einfluss auf die Generierung von Wettbewerbsvorteilen und damit zusammenhängend auf Erfolg und Überleben (Augier & Teece, 2008; Teece et al., 1997; Teece, 2007; Zollo & Winter, 2002), wohingegen andere Autoren eine indirekte Wirkungsweise argumentieren (Eisenhardt & Martin, 2000; Zahra et al., 2006). Der indirekte Effekt führe dabei über die Ressourcenkonfiguration, die durch dynamische Fähigkeiten geschaffen werde. Dies erscheint schlüssig in Anbetracht des Grundanliegens des DCA, eröffnet aber auch die Frage danach, worin genau die dynamische Komponente des Ansatzes liegt. Werden dynamische Fähigkeiten als wiederholbare Muster oder Prozesse gesehen, die sich über einen gewissen Zeitraum entwickelt haben, so ist ebenso eine stabile Komponente enthalten. Wenn dynamische Fähigkeiten nun auf die Ressourcenbasis einwirken, die ihrerseits ebenso stabil ist, besteht die Dynamik folglich darin, wie die Ressourcenbasis in einer dynamischen Umwelt durch den Gebrauch dynamischer Fähigkeiten verändert wird. Der Term „dynamisch“ bezieht sich demnach weder auf die Fähigkeit noch auf die Umweltsituation an sich, sondern auf die Interaktion mit der Ressourcenbasis, d.h. auf die Erneuerung von Ressourcen (Ambrosini & Bowman, 2009).

Weiterhin spannend ist die Sichtweise, dass dynamische Fähigkeiten nicht zwangsläufig zu hohen Renten und generell Erfolg führen, sondern ebenso Misserfolg herbeiführen können, sofern getroffenen Veränderungsentscheidungen falsche Annahmen zugrunde liegen (Zahra et al., 2006) bzw. zu hohe Opportunitätskosten entstehen (Winter, 2003). Zumindest die erste dieser Perspektiven bedingt jedoch, die Entstehung und Nutzung dynamischer Fähigkeiten auf vollständig bewusste Prozesse zurückzuführen. Andererseits werden auch Improvisation und Lernen durch Fehler und Irrtum als eine potenzielle Quelle dynamischer Fähigkeiten gesehen (vgl. Eisenhardt & Martin, 2000; Zahra et al., 2006). Dementsprechend könnte auch ein Experimentieren zur Entwicklung dynamischer Fähigkeiten beitragen, dem zumindest in Teilen ein bewusst ablaufender, regulierter Prozess zugrunde liegt. Denn „Glück“ wird in der Regel als konstituierendes Element dynamischer Fähigkeiten ausgeschlossen (vgl. Helfat, et al., 2007). So hält Teece fest: „If an enterprise possesses resources/competences but lacks dynamic capabilities, it has a chance to make a competitive return [...] for a short period; but it cannot sustain supra-competitive returns for the long term except due to chance.“ (2007, S. 1344).

Generell scheint die innerorganisatorische Schaffung ein wesentliches Merkmal dynamischer Fähigkeiten zu sein, sowie damit zusammenhängende Reflexionsprozesse. Der spezifische Wert dynamischer Fähigkeiten ergibt sich demnach, ebenso wie in der RBV, aus ihrer Unternehmensspezifität, die mit Pfadabhängigkeiten und einer heterogenen Verteilung in Verbindung gebracht werden kann (vgl. Teece et al., 1997; Zollo & Winter, 2002; Schreyögg &

Kliesch-Eberl, 2007). Hierbei verweist Teece (2007, S. 1341) jedoch darauf, dass „the business enterprise is shaped but not necessarily trapped by its past. Management can make big differences through investment choice and other decisions“. Weiter differenziert wird diese Sichtweise von Eisenhardt und Martin (2000), die dynamische Fähigkeiten zwar ebenso als spezifisch und pfadabhängig betrachten, jedoch organisationsübergreifend wesentliche Kommunalitäten im Sinne von Best Practices argumentieren. Damit postulieren die Autoren eine größere Homogenität im Vorhandensein solcher Fähigkeiten, deren Unterschiede vor allem in der Ausführung zum Tragen kommen. So wird zum Beispiel der Produktentwicklungsprozess regelmäßig in Studien als dynamische Fähigkeit geführt (u.a. Deeds, DeCarolis, & Coombs, 2000; Eisenhardt & Tabrizi, 1984; Salvato, 2009; Winter, 2003). Dabei ist bekannt, dass effektive Produktentwicklungsroutinen auf den Einsatz bereichsübergreifender Teams mit heterogener Expertise zurückgehen, wobei kreativer Austausch, gemeinsame mentale Modelle und effiziente Führung in Bezug auf externe Kommunikation und Schaffung einer gemeinsamen Vision wesentliche Stellgrößen sind (vgl. Brown & Eisenhardt, 1995). Jedoch gelingt es nicht zwangsläufig, diese Kommunalitäten der Produktentwicklung im Detail unternehmensspezifisch umzusetzen (vgl. Lampel & Shamsie, 2003). Diese Sichtweise von Heterogenität, oder anders gewendet Kommunalitäten und Idiosynkrasien, kann auf weitere, typische Beispiele dynamischer Fähigkeiten angewendet werden. So werden ebenso Akquisitionsprozesse (z.B. Karim & Mitchell, 2000), Forschungs- und Entwicklungsprozesse (z.B. Helfat, 1997) und Fähigkeiten wie Ambidextrie (z.B. O'Reilly & Tushman, 2008) oder Absorptive Capacity (z.B. Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002) als dynamische Fähigkeiten in der Literatur geführt.

Insgesamt können spezifische, innerorganisational ausgestaltete Fähigkeiten und Adaptionsstrategien, die der Anpassung der Ressourcenbasis in sich verändernden Umwelten dienen, als Bestandteile dynamischer Fähigkeiten bezeichnet werden. Hierbei ist zu beachten, dass es sich nicht um einmalige Veränderungsereignisse handelt, sondern eine Zielgerichtetheit impliziert ist (vgl. Helfat, et al., 2007). Ein einfaches Problemlösen, um kurzfristig zu überleben, ist demnach nicht unter eine dynamische Fähigkeit zu fassen, sondern wird als „zero level / substantive capabilities“ geführt (Winter, 2003; Zahra et al., 2006). Damit ist ebenfalls Ad-hoc-Problemlösen ein abzugrenzendes Element (vgl. Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007). Zollo und Winter (2002, S. 340) formulieren dazu, „an organization that adapts in a creative but disjointed way to a succession of crisis is not exercising a dynamic capability“. Die Entwicklung einer dynamischen Fähigkeit mag also durch krisenhafte Veränderungen bedingt sein, beinhaltet aber Intentionalität, durchdachtes Vorgehen, aktive Steuerung und Wiederholbarkeit. Reflexionsprozesse sind somit inhärent. Die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten erscheint insgesamt zukunftsgerichtet und proaktiv statt reaktiv.

Basierend auf den definitorischen Ansätzen dynamischer Fähigkeiten kann eine begriffliche Konsolidierung für die Verwendung in dieser Arbeit vorgenommen werden (vgl. Abbildung 3):

Dynamische Fähigkeiten werden als organisationale Fähigkeiten höherer Ordnung verstanden, die es ermöglichen, die spezifische Ressourcenbasis kontinuierlich zu rekonfigurieren, um auf Veränderungen der Unternehmensumwelt nicht nur zu reagieren, sondern diesen proaktiv zu begegnen. Eine hohe Relevanz ergibt sich für Organisationen in turbulenten Märkten, jedoch erscheint die Nutzung dynamischer Fähigkeiten in moderat dynamischen Märkten zumindest vorteilhaft, um Vorteile gegenüber der Konkurrenz zu erzielen. Die Veränderung erfolgt gemäß diesem Verständnis durch die zielgerichtete Integration und Modifikation von Ressourcenbündeln, die Routinen, Prozesse und Fähigkeiten erster Ordnung einschließen. Unternehmensspezifische Charakteristika dynamischer Fähigkeiten werden aufgrund der kausalen Ambiguität, die ihrer Entwicklung zugrunde liegt, angenommen. Es wird jedoch der Idee gefolgt, dass dynamische Fähigkeiten organisationsübergreifende Merkmale aufweisen können, sodass sich idiosynkratische Elemente eher durch die spezifische Ausgestaltung und Nutzung in der jeweiligen Organisation zeigen. Die Rekonfiguration erfolgt unter Berücksichtigung der Pfadabhängigkeit von Ressourcen und schließt Beobachtungs-, Reflexions- und Lernprozesse ein. Dieses Verständnis bildet das Fundament für die weiteren Betrachtungen. Offen bleibt an dieser Stelle, welche Komponenten dynamische Fähigkeiten im Einzelnen ausmachen. Dieser Frage wird sich im Folgenden über einen Vergleich verschiedener Modellvorstellungen genähert.

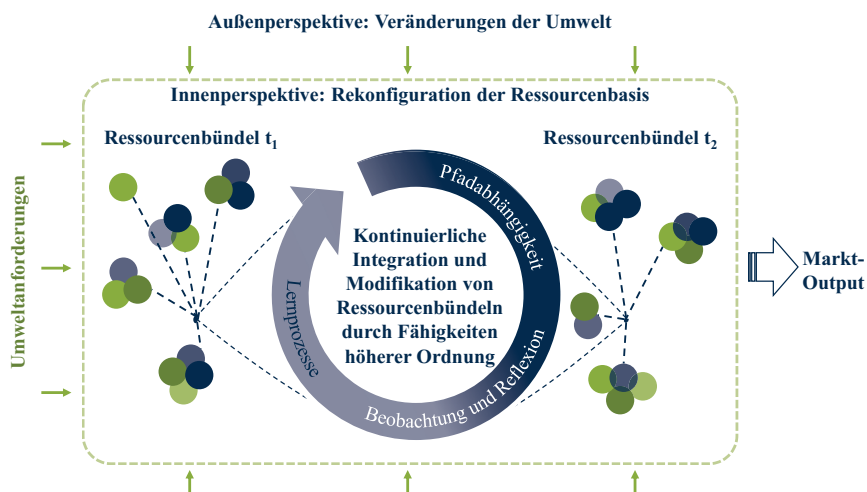


Abbildung 3: Grundlegendes Begriffsverständnis dynamischer Fähigkeiten (eigene Darstellung)¹

¹ Teile der Abbildung sind im langjährigen Diskurs am Lehrstuhl Arbeitsmanagement und Personal der Ruhr-Universität Bochum entstanden

4.2.2 Prozess- und routinebasierte Modellvorstellungen im DCA

Die aufgezeigten Charakteristika dynamischer Fähigkeiten verdeutlichen, dass im Rahmen des DCA Erklärungsansätze herangezogen werden, die zum Teil in der Tradition verschiedener Theoriestränge stehen. Selbst zentrale Forschungsarbeiten divergieren in den postulierten Konzepten und Modellen nicht unerheblich. Die Schwierigkeit besteht basal darin, Stabilität und Dynamik in einem Konzept zu vereinen. Oftmals erhalten Konzeptionen dynamischer Fähigkeiten daher verschiedene Ausrichtungen, je nachdem, in welcher Form die dynamische Komponente Einzug findet (vgl. u.a. Eberl, 2009; Schirmer & Ziesche, 2010). Zudem sind wesentliche Unterschiede dahingehend zu konstatieren, ob in der Konzeption dynamischer Fähigkeiten insbesondere auf Prozesse oder Routinen abgestellt wird und welche Analyseebenen dabei angesprochen werden. Mit dem Ziel, sich einer konzeptionellen Grundlage für die Untersuchung dieser Forschungsarbeit anzunähern, werden nachfolgend wegweisende Modellvorstellungen des Forschungsstrangs hinsichtlich dieser Aspekte eingeordnet. Tabelle 2 zeigt zunächst die Ergebnisse der Einordnung, die im Einzelnen nachfolgend erläutert werden.

Tabelle 2: Vergleich der Konzeptionen und Modelle im DCA

Autoren	Dynamisierungsansatz / Dynamisierung durch...	Prozess-/ Routine- betrachtung	Analyse- ebenen
Eisenhardt & Martin, 2000	▪ Kontingenztheoretische Betrachtung – Lernprozesse, die je nach Marktdynamik unterschiedlich ausfallen: ▪ Selektion in <i>high-velocity markets</i> ▪ Variation in moderat dynamischen Märkten	▪ Keine eindeutige Positionierung, <i>processes that use resources</i> ▪ DCs als experimentelle, fragile Prozesse basierend auf einfachen Routinen in <i>high-velocity markets</i> ▪ DCs als stabile Prozesse basierend auf komplexen Routinen in moderat dynamischen Märkten	▪ Netzwerk (über Best Practices) ▪ Organisation ▪ Management implizit als kollektive Entität
Zollo & Winter, 2002	▪ Innovationsroutinen ▪ Variation, Selektion, Replikation und Retention als grundlegende Mechanismen	▪ DCs als Routinen zweiter Ordnung, die operative Routinen hervorbringen und verändern ▪ DCs als stabile, systematische Muster (<i>routinized activities</i>) und Ergebnisse organisationaler Lernprozesse	▪ Organisation ▪ Betriebliche Akteure als Lernende
Teece, 2007, 2009	▪ Prozesse als entscheidende Dynamisierungskomponente ▪ <i>dynamic</i>: Lernprozesse ▪ <i>transformational</i>: Rekonfiguration	▪ Veränderung der Ressourcenbasis durch Prozess aus Sensing, Seizing und Transforming ▪ Vielfalt an organisationalen Mechanismen verschiedener Forschungsrichtungen	▪ Organisation ▪ Management als kollektive Entität ▪ Individuelle Akteure implizit über Führung
Schreyögg & Kliesch- Eberl, 2007	▪ Getrennte Konzeption von Problemlösung durch organisationale Fähigkeiten und Dynamisierung ▪ Fähigkeitsmonitoring als Frühwarnsystem	▪ Duales Prozessmodell mit Selektionsprozessen (strukturiertes Problemlösen) und Kompensationsprozess (Risikokompensation) ▪ Keine Adressierung der eigentlichen Veränderung von Verknüpfungsmustern	▪ Organisation

Anmerkungen. Eigene Darstellung; DCs = dynamic capabilities/dynamische Fähigkeiten.

Mit Blick auf den *Dynamisierungsansatz*, d.h. den Einzug der dynamischen Komponente in das Fähigkeitskonzept, wird allgemein zwischen radikal dynamischen und integrativen Ansätzen unterschieden (u.a. Eberl, 2009; Schirmer & Ziesche, 2010). Eisenhardt und Martin (2000) betonen von den hier betrachteten Konzeptionen am stärksten die dynamische Komponente dynamischer Fähigkeiten. Im Vordergrund steht eine permanente Anpassung von Organisationen an ihre Umwelt, wobei nicht nur neue Ressourcenkonfigurationen geschaffen, sondern auch proaktiv Marktveränderungen kreiert werden können. Besonders ist, dass hierbei in Form einer kontingenztheoretischen Betrachtung zwischen verschiedenen Dynamisierungsstufen der Umwelt unterschieden wird – von moderat dynamischen Märkten bis hin zu turbulenten Märkten (*high-velocity*, Abbildung 4). In moderat dynamischen Märkten ähneln dynamische Fähigkeiten laut Eisenhardt und Martin (ebd.) traditionellen Routinen, die eher komplex, detailliert und analytisch, aber nicht schwer zu imitieren sind. Die Ergebnisse sind dabei vorhersehbar. Der wesentliche Mechanismus ist hierbei die Variation der bestehenden Routinen. In hochdynamischen Märkten sehen die Autoren es hingegen als erfolgskritisch an, unter Rückgriff auf Echtzeitinformationen schnell situationsspezifisches Wissen zu generieren, da Veränderungen hier non-linear und wenig vorhersehbar sind. Dynamische Fähigkeiten werden in diesen Umwelten als fragile Prozesse betrachtet. Die Autoren postulieren, dass diese auf einfachen, experimentellen Routinen beruhen, sodass dynamische Fähigkeiten nicht vollkommen unstrukturiert, aber hochgradig flexibel sind. Dabei sei weniger die Variation bestehender Fähigkeiten bedeutsam, sondern die situationsspezifische Selektion der Fähigkeiten. Ziel ist es also, zu analysieren, welche Aspekte des situationsspezifischen Wissens generalisiert werden müssen. Die dynamischen Fähigkeiten an sich seien in solchen Umwelten instabil.



Abbildung 4: Dynamische Fähigkeiten und Typen dynamischer Märkte
(in Anlehnung an Eisenhardt & Martin, 2000, S. 1115)

Die Funktion dynamischer Fähigkeiten differenzieren Eisenhardt und Martin (ebd.) ebenso. So zielen einige dynamische Fähigkeiten auf die Integration von Ressourcen ab, andere fokussieren hingegen die Rekonfiguration von Ressourcen. Zum ersten Typus gehören beispielsweise Produktentwicklungsroutinen, durch welche Manager verschiedene Fähigkeiten und funktionelle Hintergründe kombinieren, um neue Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln. Der zweite Typus beschreibt u.a. Routinen zur Wiederholung und auch das Kopieren, Transferieren und Kombinieren wissensbasierter Ressourcen anderer Akteure.

Auch Teece et al. (1997) sowie Teece (2007) betonen in der Konzeption von dynamischen Fähigkeiten die Anpassung, Integration und Rekonfiguration der organisationalen Ressourcenbasis zum Zweck der Reaktion auf Umweltveränderungen. Allerdings wird hier nicht von unterschiedlichen Umweltbedingungen ausgegangen, sondern von „environments of rapid technology change“ (Teece et al., 1997, S. 509). Zudem ist von einer integrativen Konzeption zu sprechen, da eine zweidimensionale Betrachtung organisationaler Fähigkeiten mit einer stabilen und einer dynamischen Komponente vorgeschlagen wird. Die Autoren stellen Positionen, Pfade und Prozesse in den Mittelpunkt (Teece & Pisano, 1994; Teece et al., 1997). Position wird hierbei definiert über eine spezifische Ressourcenausstattung mit Bezug auf technische, finanzielle und strukturelle Ausstattung, intellektuelles Kapital sowie Kunden- und Lieferbeziehungen. Pfade beziehen sich auf verfügbare strategische Alternativen und die Attraktivität künftiger Handlungsoptionen. Mit Prozessen sind sowohl organisationale Prozesse als auch Managementprozesse im Sinne von Routinen oder Mustern aktueller Praktiken angesprochen. Die Integration von Stabilität und Dynamik ist vor allem im Faktor ‚Prozesse‘ angelegt. Die stabile Komponente ergibt sich aus den unternehmensspezifischen Mustern von Ressourcenkoordination und -integration. Hierbei kann auch von Pfadabhängigkeiten im Sinne vergangener Entscheidungen gesprochen werden, die die aktuellen Handlungsoptionen prägen (vgl. Schreyögg & Kliesch, 2006). Die dynamische Komponente hingegen verorten Teece et al. (1997) in Lernprozessen. Sie verweisen darauf, dass durch Wiederholung und Experimentieren nicht nur Aufgaben besser und schneller bewältigt, sondern auch neue Möglichkeiten identifiziert werden können. Allerdings fügen die Autoren auch eine weitere Komponente hinzu, die sie als ‚transformational‘ bezeichnen. Es handelt sich dabei um die Rekonfiguration der Ressourcenbasis mit dem Ziel, eine Anpassung an Veränderungen vorzunehmen. Das Konzept der Rekonfiguration verbinden sie mit der kontinuierlichen Beobachtung von Märkten und Technologien sowie dem Willen, sich an Best Practices anzupassen. Das Vermögen, zu rekonfigurieren und zu transformieren, wird dabei selbst als eine erlernte organisationale Fähigkeit eingestuft, die umso leichter auszuführen ist, je häufiger sie praktiziert wird.

Zollo und Winter (2002) stützen ihre Konzeption von dynamischen Fähigkeiten im Wesentlichen auf operative Routinen und Lernprozesse. Mit Bezug auf die kognitive und verhaltenswissenschaftliche Tradition der organisationalen Lernforschung betonen sie, dass dynamische Fähigkeiten durch Lernprozesse entstehen und beständig existieren. Es handele sich um systematische Muster organisationaler Aktivität, die über die Koevolution impliziten Wissens und die Artikulation und Kodifizierung expliziten Wissens geformt werden. Dieser Ansatz versucht die notwendige Dynamisierung mittels zusätzlicher Innovationsroutinen zu erklären (vgl. Eberl, 2009; Schirmer & Ziesche, 2010). Routinen erster Ordnung, d.h. solche, die die Ausführung bekannter Prozeduren beinhalten, werden als notwendig in allen Umwelten angesehen – unabhängig davon, ob sie stabil oder dynamisch sind. Allerdings können diese in hochdynamischen Umwelten, sofern sie nicht angepasst werden, die Wettbewerbsposition gefährden. In sich rapide verändernden Umwelten werden gemäß Zollo und Winter (2002) jedoch dynamische Fähigkeiten relevant, die die operativen Routinen verändern. Sofern Umweltveränderungen nicht nur zügig ablaufen, sondern auch unvorhersehbar sind, müssen den Autoren nach auch die dynamischen Fähigkeiten selbst sowie die übergeordneten Lernprozesse adaptiert werden. Mit der Betrachtung verschiedener Lernmechanismen integrieren sie sowohl Learning by Doing als auch kognitive Prozesse (vgl. Glynn, Lant, & Milliken, 1994). Ihre Notifikation von dynamischen Fähigkeiten als strukturiert und persistent ist als speziell einzuordnen (vgl. Schirmer & Ziesche, 2010). Dieser Konzeption folgend, passen Organisationen, die dynamische Fähigkeiten nutzen, operative Routinen durch relativ stabile Aktivitäten an und verfolgen damit das Ziel, Prozessverbesserungen vorzunehmen. Eine Organisation, die zwar kreativ, aber unzusammenhängend Adaptionen vornimmt, würde demnach keine dynamische Fähigkeit nutzen.

Schreyögg und Kliesch-Eberl kritisieren die aus ihrer Sicht pure Addition einer dynamischen Komponente zum Konzept organisationaler Fähigkeiten (2007), wie es bei Teece oder partiell auch bei Zollo und Winter geschieht. Diese Autoren sehen die integrierte Betrachtung der Dynamisierung organisationaler Fähigkeiten grundsätzlich kritisch. Bereits 2004 zeigten sie aus ihrer Sicht den Widerspruch auf, dass organisationale Fähigkeiten auf relativ festgeprägten Verknüpfungsmustern beruhen und somit eine Dynamisierung deren Essenz auflösen würde (Schreyögg & Kliesch, 2004). Damit würde die spezifisch herausgebildete Art und Weise der Ressourcenkombination verloren gehen und ein Problemlösungsverhalten würde sich permanent verändern, wenngleich Teece über die Einbeziehung von Positionen und Pfaden die Veränderung der Ressourcenbasis vor dem Hintergrund von Entwicklungspfaden konzipiert (Schreyögg & Kliesch, 2006). Auch argumentieren sie, dass organisationale Fähigkeiten nicht als vollständig flexibles Konstrukt betrachtet werden können, wie es bspw. bei Eisenhardt und Martin (2000) der Fall ist. Sie plädieren dafür, die Stärken von Problemlösungsmustern und

Dynamisierung als zwei unterschiedliche strategische Funktionen und sich gegenseitig austarierende Kräfte zu fassen. Sie beziehen sich darauf, dass organisationale Fähigkeiten sich auf komplexe Problemlösungsmuster mit reproduzierbarem Erfolgspotenzial stützen, und konstatieren, dass ein stabilisiertes Muster sich nicht ständig ändern kann. Die Fokussierung der einen Dimension würde zwangsläufig zur Vernachlässigung der anderen führen – ein Prozess kann nicht zugleich stabilisierend und destabilisierend sein, organisationale Fähigkeiten nicht zugleich reliabel und dynamisch (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2008). Somit wird angenommen, dass organisationale Fähigkeiten nicht direkt dynamisierbar sind; sprich Exploration und Exploitation könnten nicht gleichzeitig ablaufen. Auf einer operationalen Ebene erfolgt die Kompetenzentfaltung im alltäglichen betrieblichen Handeln, auf einer Monitoringebene werden deren Wirkungen registriert und reflektiert (Schreyögg & Kliesch, 2006). Dahinter steht die Idee einer Risikokompensation durch ein Frühwarnsystem – Beobachtungsprozesse sollen die Selektivität und Risiken in der Ausführung organisationaler Fähigkeiten erkennen helfen, wodurch die Entscheidung für ein Lernen oder Nicht-Lernen erfolgen kann. Auch soll der Gefahr, die in Pfadabhängigkeiten liegt, entgegengewirkt werden.

In Bezug auf die Dynamisierung repräsentieren die benannten Modellvorstellungen in gewisser Weise ein Kontinuum. An einem Ende können Eisenhardt und Martin (2000) mit der sogenannten radikaldynamischen Konzeption eingeordnet werden. Musterbildungsprozesse finden hier, zumindest in hoch dynamischen Märkten, kaum Aufmerksamkeit. Die routinebasierte Konzeption von Zollo und Winter (2002) stellt in gewissem Maße eine gegensätzliche Betrachtung zu dieser Konzeption dar, da dynamische Fähigkeiten als persistent eingeordnet werden. Erstaunlicherweise sind die beschriebenen Dynamisierungsmechanismen doch zum Teil ähnlich – so stützen sich sowohl Eisenhardt und Martin (2000) als auch Zollo und Winter (2002) auf Lernprozesse, die auf Variation und Selektion beruhen. Allerdings betonen Zollo und Winter insbesondere die Relevanz von Routinen, Eisenhardt und Martin hingegen schreiben diesen in ihrer kontingenztheoretischen Betrachtung lediglich in moderat dynamischen Märkten eine relevante Rolle zu. Zwischen diesen Extremen kann die integrative Konzeption von Teece (2007), aber auch die Konzeption von Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007) eingeordnet werden. Wo Teece (ebd.) zu stabilen Komponenten (Muster von Ressourcenkoordination und -integration) dynamische Lernprozesse und transformationale Rekonfiguration hinzufügt, trennen Schreyögg und Kliesch-Eberl derartige Aspekte als unterschiedliche Ebenen voneinander. Nichtsdestotrotz kann auch diese Konzeption als integrativ angesehen werden, da wie bei Teece (ebd.) auch auf ursprünglich statischen Betrachtungen unter Berücksichtigung von Pfadabhängigkeiten aufgebaut, jedoch eine flexibilisierende Komponente hinzugefügt wird.

Hinsichtlich der *Prozess- bzw. Routinebetrachtung* sind die Modellvorstellungen zwar teilweise unterschiedlich, aber in sich nicht immer eindeutig. So definieren Eisenhardt und Martin (2000, S. 1107) dynamische Fähigkeiten zwar grundlegend als „the firm’s processes that use resources“, führen aber fort, dass dynamische Fähigkeiten „thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations“ (ebd.). Nichtsdestotrotz versuchen die Autoren ihre Konzeption gegenüber, wie sie es bezeichnen, traditionellen Sichtweisen dynamischer Fähigkeiten abzugrenzen, die diese als „routines to learn routines“ definieren (Eisenhardt & Martin, 2000, S. 1111). Auch hierbei unterscheiden sie nach dem Umweltkontext – in moderat dynamischen Märkten vergleichen sie dynamische Fähigkeiten mit traditionellen Routinen, in hoch dynamischen Märkten ordnen sie diese jedoch als fragile Prozesse ein. Doch auch diese Termini werden nicht vollständig konsequent verwendet, da anderer Stelle wiederum der Routinebegriff durch den Prozessbegriff ersetzt wird. Trotz der teilweisen Mehrdeutigkeit scheint in dieser Konzeption die Relevanz von Prozessen, lediglich strukturiert durch einfache Routinen, für turbulente Märkte betont, wohingegen analytischen Routinen in moderat dynamischen Märkten eine hohe Bedeutsamkeit zugeschrieben wird. Wichtiger erscheint hierbei, dass dynamischen Fähigkeiten die Form von „commonalities (i.e. best practice) with some idiosyncratic details“ (ebd.) zugeschrieben wird. Die Heterogenität zwischen Organisationen sei nicht so hoch sei, wie landläufig angenommen werde. Die Effektivität der spezifischen Ausgestaltung und Nutzung in Organisationen mache den Unterschied.

Dahingehend deutlicher positioniert ist die Konzeption von Zollo und Winter (2002). Die Natur dynamischer Fähigkeiten sehen sie als die von Routinen an, die ihrerseits Routinen hervorbringen und verändern: „routinized activities directed to the development and adaptation of operating routines“ (S. 339). Routinen werden dabei als stabile Verhaltensmuster verstanden, die organisationale Reaktionen auf interne und externe Stimuli charakterisieren. Es wird ein evolutionstheoretischer Ansatz deutlich (vgl. Nelson & Winter, 1982), indem dynamische Fähigkeiten als „search routines“, also Routinen zweiter Ordnung, gesehen werden. Als abhängige Variable werden demnach operative Routinen fokussiert, wodurch die generelle Betriebsfähigkeit der Organisation adressiert wird. Als entscheidend für die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten wird die andauernde Interaktion und Anpassung von Erfahrungsakkumulation, Wissensartikulation und -kodifizierung angesehen. Die zugrundeliegenden Lernmechanismen formen operative Routinen dabei sowohl direkt als auch über die vermittelnden dynamischen Fähigkeiten. Diese Autoren stellen insgesamt ein systematisches und regelbasiertes Vorgehen von Organisationen heraus, das die Anpassung von Routinen sicherstellen soll.

Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007) folgen mit ihrem Vorschlag eines dualen Modells grundsätzlich einer Prozessperspektive, ergänzen diese aber systemtheoretisch. Die Nutzung organisationaler Fähigkeiten und die Dynamisierung der Problemlösungsarchitektur werden als zwei parallele Prozesse modelliert, wodurch Innen- und Außenperspektive eingebunden werden. Indem die Situationsangemessenheit über kritische Beobachtungen reflektiert wird, stellt das Modell eine Alternative zu Routinemodellen dar (Schirmer, 2013). Jedoch ist hierbei die strikte Trennung der Prozesse Handlungsausführung und -monitoring nicht unkritisch. Wenngleich die Annahme, dass nicht zugleich eine Aktivität ausgeführt und beobachtet werden kann, zunächst schlüssig erscheint, stellen z.B. Schirmer und Ziesche (2010) entgegen, dass damit eine tayloristische Denkweise im Sinne der Trennung von Denken und Handeln einhergeht. Zudem könne die vorgeschlagene Monitoringebene mit Bezug auf Argyris und Schön (1978) als reines Double-Loop Learning angesehen werden. Da das Monitoring nicht selbst Gegenstand der Reflexion ist, handle es sich nicht um eine Metareflexion im Sinne des Deutero Learning. Auch auf der Individualebene kann die Annahme bezweifelt werden, dass es nicht möglich ist, zugleich zu handeln und zu beobachten bzw. zu reflektieren. Wenn handelnde Akteure von der Beobachtung ausgeschlossen werden, sind sie auch von der Selbstreflexion ausgeschlossen, über die Lernfortschritte erreicht werden können (vgl. Schirmer & Ziesche, 2010). Die hierbei wohl stärker ins Gewicht fallende Kritik ist jedoch, dass das Konzept ohne Akteursebene modelliert wird, wodurch unklar bleibt, wie die Reflexion in das System hineingetragen wird. Auf Ebene der organisationalen Fähigkeiten findet sich hierbei der Widerspruch, dass zum einen der Beobachtungsprozess von jeglicher Routinisierung freigesprochen werden soll, andererseits jedoch eine institutionalisierte Reflexion vorgeschlagen wird (ebd.).

Teece' Konzeption erscheint als Prozessmodell überzeugender, da hier, im Gegensatz zu Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007), die eigentliche Veränderung von Verknüpfungsmustern bzw. Ressourcenbündeln adressiert wird und nicht nur deren Beobachtung und Reflexion als Grundlage für Veränderungsentscheidungen. Daher wird dieses nachfolgend ausführlicher dargestellt. Teece (2007) konkretisiert den Adaptionsgedanken in Richtung betrieblicher und organisationaler Prozesse, die die Entfaltung dynamischer Fähigkeiten ermöglichen. Ergebnis ist eine analytische Disaggregation dynamischer Fähigkeiten in prozessualer Form, wobei die drei Cluster als interagierend angenommen werden (vgl. Abbildung 5):

- *sense and shape opportunities and threats*
- *seize opportunities*
- *enhancing, combining, protecting, and reconfiguring intangible and tangible assets*

Sensing beschreibt die Fähigkeit, Chancen und Bedrohungen zu erkennen. Hierbei rekurriert Teece (ebd.) darauf, dass Chancen durch zwei Arten von Faktoren beeinflusst werden: den Zugang zu bestehenden Informationen und die Gestaltung von Möglichkeiten mittels neuer Informationen und neuen Wissens. Dementsprechend stehen hier Aktivitäten zur Identifikation von Informationen und Möglichkeiten im Vordergrund. Solche Aktivitäten sind nicht nur verbunden mit Investitionen in Forschung und Entwicklung und dem Sondieren von Kundenbedürfnissen sowie technologischen Möglichkeiten, sondern auch verknüpft mit dem Verstehen von noch verborgenen Bedarfen, strukturellen Branchen- und Marktentwicklungen sowie wahrscheinlichen Lieferanten- und Kundenreaktionen. Das heißt, der Blick nach außen und die Gewinnung und Verarbeitung von Informationen stehen im Mittelpunkt von *Sensing*. Auf einer Mikroebene hebt Teece (2007; 2009) daher kognitive und kreative Fähigkeiten von Individuen sowie organisationale Prozesse wie F&E für ein erfolgreiches *Sensing* hervor. Zudem können individuelles und organisationales Wissen sowie Lernprozesse zur Schaffung neuer Chancen führen. Dies steht mit verschiedenen Aktivitäten in Zusammenhang: Informationen aus dem geschäftlichen und sozialen Umfeld müssen gesammelt und gefiltert werden; interne und externe Entwicklungen müssen systematisch beobachtet und durch Rückkopplung mit Wissensbeständen bewertet werden. Mit Bezug auf das Verhältnis von individuellen Fähigkeiten und organisationalen Prozessen betont Teece (ebd.), dass Fähigkeiten zum Beobachten und Interpretieren sowie kreatives Vermögen in die Organisation eingebettet werden sollen, um die Angreifbarkeit zu verringern. Zudem laufen dezentralisierte Organisationen mit größerer lokaler Autonomie weniger Gefahr, von technologischen Entwicklungen und Marktentwicklungen überrascht zu werden (Teece et al., 1997).

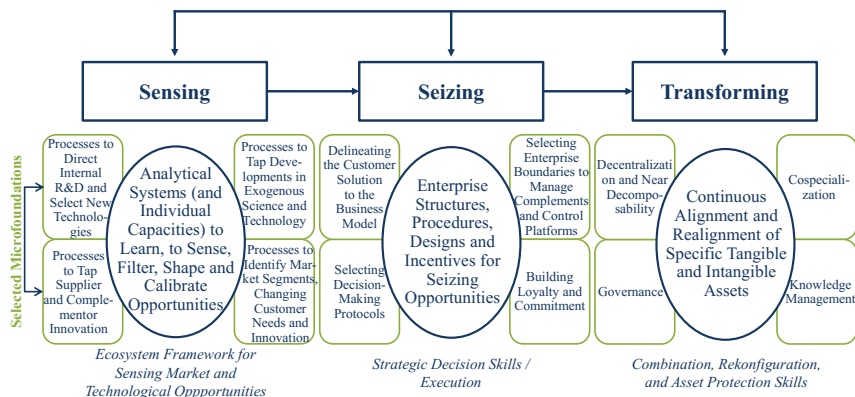


Abbildung 5: Prozessmodell mit Mikrofundierung dynamischer Fähigkeiten nach Teece (in Anlehnung an Teece, 2009)

Seizing, als zweiter Teil der prozessualen Sicht, befasst sich mit Aktivitäten zur Ergreifung wahrgenommener Chancen. Es geht um eine Reaktion durch neue Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen, was zumeist mit Investitionen in Entwicklungs- und Vermarktungsaktivitäten verbunden ist, für die es adäquate Geschäftsmodelle braucht (Teece, 2009). Dies beinhaltet zudem das Aufrechterhalten und Verbessern technologischer Fähigkeiten und komplementärer Wirtschaftsgüter bis zu dem Zeitpunkt, zu welchem eine Chance durch Investition ergriffen werden kann. Die Rolle des Managements beim *Seizing* umfasst daher das Entwickeln und Implementieren von Geschäftsmodellen, das Treffen von qualitativ hochwertigen Entscheidungen, das Bilden und Aufrechterhalten von Netzwerken sowie das Leisten von Überzeugungsarbeit innerhalb der Organisation verbunden mit einer Transformation interner Auffassungen, um Investitionen zu ermöglichen. Sie haben die Funktion eines Promotors und Visionärs. Innovationsentscheidungen könnten dabei verhindert werden, wenn Wahrnehmungsverzerrungen als Folge des Verlassens auf Standardprozeduren und administrative Routinen auftreten. So seien kognitive Mechanismen zu berücksichtigen, wie z.B. der *certainty effect* (Kahneman & Lovallo, 1993, zit. nach Teece, 2009), nach welchem Entscheidungsträger Ergebnisse, die lediglich möglicherweise erzielt werden können, im Vergleich zu sicheren Ergebnissen herabsetzen. Hiermit sind potenziell negative Effekte von Pfadabhängigkeiten angesprochen. Es gilt Entscheidungsprozeduren zu finden und auszuführen, die das Risiko von Befangenheit, Täuschung und Überschätzung verringern. Daher ist laut Teece (2009) das Einbeziehen einer Außenperspektive ebenso wichtig wie das Kreieren einer Arbeitsumgebung, die Individuen dazu anregt, ihre ehrliche Meinung zu äußern und objektive Daten einzubeziehen. Somit sind Maßnahmen angesprochen, die einer Isolation von Entscheidungsträgern entgegenwirken. Zudem betont Teece (ebd.) in diesem Zusammenhang die Rolle des Führungsverhaltens. Ziele, Werte und Erwartungen sind zu kommunizieren sowie Mitarbeiter zur Teilhabe an Innovationen zu motivieren. Das heißt auch, dass negative Effekte einer verringerten Identifikation mit der Organisation über Maßnahmen, die das Commitment stärken, zu vermeiden sind.

Den finalen Prozessschritt, *Transforming*, umschreibt Teece (2009) mit der Rekombination und Rekonfiguration von Vermögenswerten und organisationalen Strukturen. Zwar können Unternehmen, so Teece (ebd.), auch mit den Aktivitäten des *Sensing* und *Seizings* Wettbewerbsvorteile erlangen, deren Nachhaltigkeit ist jedoch über Rekonfiguration und damit ein Brechen von Pfaden zu erreichen. Erfolg mit bestimmten Strategien führe zu Routinen, die für die operationale Leistungsfähigkeit erforderlich seien, die aber ebenso dann ihren Wert verlieren, wenn sich Parameter der organisationalen Umwelt verändern. Dann können Routinen dysfunktional werden und zu Beharrungstendenzen führen (vgl. auch Leonard-Barton, 1995). Dabei weist er auch darauf hin, dass das Verändern von Routinen aufwendig ist und nicht unmittelbar erfolgen

kann – eine Abkehr von Routinen ruft Angst in der Organisation hervor, es sei denn, es wird eine Kultur etabliert, die interne Veränderungen akzeptiert und fördert. Auch hier verweist Teece auf die vorteilhafte Rolle dezentraler Strukturen und Führungsfähigkeiten, um interne Konflikte, isolierte Entscheidungen und Umsetzungen zu vermeiden und Komplementaritäten zu ermöglichen. Gefahren loser Kopplung kann u.a. durch kollaborative, non-hierarchische Führung, gemeinsame Foren oder leistungsabhängige Belohnungssysteme entgegengewirkt werden (Teece, 2009). Steuerungs- und Anreizsysteme spielen hierbei auch eine Rolle, um Lernen und die Aneignung neuen Wissens zu fördern. Dabei sind andere Lernprozesse als im Sensing angesprochen – es geht um das Vermögen, Ressourcen, einschließlich internem und externem Know-how, zu integrieren und zu kombinieren. Teece (ebd.) benennt in diesem Kontext Anreizsysteme und Maßnahmen des Lernens, des Wissenstransfers und der Wissensintegration als „key (micro)foundation of dynamic capabilities“. Zudem erfordert Transforming ggf. ein Umstrukturieren von Geschäftsmodellen und Fähigkeitsbeständen sowie eine Kombination von Vermögenswerten, um deren Einzigartigkeit und Wert zu steigern (*co-specialization*). Hierfür erfordert es die Fähigkeit des Managements, (co-)spezialisierte Ressourcen zu identifizieren, zu entwickeln und in Kombination nutzbar zu machen.

Hinsichtlich der *Analyseebenen* ist aus den vorangegangenen Ausführungen festzuhalten, dass Teece' Konzeption am klarsten multiple Ebenen thematisiert. Grundsätzlich wird die Ebene organisationaler Prozesse in den Mittelpunkt gerückt, zugleich wird dem Topmanagement eine besondere Rolle zugesprochen. Er untermauert sein Rahmenmodell mit einer Vielzahl von Aktivitäten, die insbesondere kognitive und kreative, aber auch sozial-kommunikative Fähigkeiten des Managements adressieren. Dennoch werden auch weitere individuelle betriebliche Akteure implizit über personalpolitische Gestaltungsaspekte sowie Führungsansätze angesprochen. Somit erfolgt eine Unterfütterung dynamischer Fähigkeiten mit Mikroaktivitäten. Im Gegensatz dazu sind die Konzeptionen von Schreyögg und Kliesch-Eberl sowie Zollo und Winter fast ausschließlich auf der organisationalen Ebene verortet. Bei Zollo und Winter werden individuelle und kollektive betriebliche Akteure zumindest implizit als Lernende einbezogen. Bei Eisenhardt und Martin ist diese Sichtweise wiederum erweitert. Auch hier steht die organisationale Ebene klar im Mittelpunkt, allerdings wird über die Betonung von Best Practices auch die Ebene organisationaler Netzwerke behandelt. Eine individuelle Akteursebene ist wiederum nicht Teil der Konzeption, jedoch werden Manager als kollektive Entität deutlich in die Überlegungen einbezogen. Ähnlich zu Teece, wenngleich weniger detailliert in den Beschreibungen, wird ihnen die Rolle derjenigen zugesprochen, die die Ressourcenbasis in letzter Konsequenz verändern und damit auch entsprechende Entscheidungsprozesse vollziehen.

Zusammenfassend ist den beschriebenen Konzeptionen gemein, dass sie Ex-post-Definitionen verlassen und versuchen, die Adaption von Unternehmen an Umweltveränderungen modelltheoretisch zu erklären. Aus der Zusammenschau wird für den Fortgang der Arbeit im Wesentlichen auf Teece' Modell abgestellt. Diese prozessbasierte Konzeption bietet für das Forschungsanliegen insofern den größten Aufklärungsbeitrag, als sowohl der Entwicklung als auch der Nutzung dynamischer Fähigkeiten unter Berücksichtigung konkreter Aktivitäten auf Organisations- und Managementebene Rechnung getragen wird. Im Gegensatz dazu steht bei Zollo und Winter weniger im Vordergrund, was dynamische Fähigkeiten sind und wie sie funktionieren, sondern lediglich, wie sich diese entwickeln. Schreyögg und Kliesch-Eberl bleiben wiederum auf einer abstrakten Ebene, da kaum adressiert wird, wie die Veränderung organisationaler Fähigkeiten abläuft. Da Teece eine Vielzahl von Mechanismen detailliert unter Rekurs auf unterschiedliche Forschungsrichtungen adressiert, bietet das Modell durchaus eine Annäherung und konzeptionelle Grundlage für die Betrachtung von Wirkmechanismen im DCA. Obschon dem Management eine besondere Rolle zugesprochen wird, werden auch weitere individuelle betriebliche Akteure implizit adressiert. Mit der analytischen Disaggregation in Sensing, Seizing und Transforming ebnet Teece weiterhin den Weg für empirische Untersuchungen im DCA, die inzwischen auch von einigen Autoren wahrgenommen wurden (vgl. Kapitel 4.3.1).

Es bleibt jedoch zu beachten, dass Teece in Tradition der RBV stark auf eine idiosynkratische Perspektive abstellt. Trotz aller konzeptionellen Unterschiede wird in der vorliegenden Arbeit daher die Kontingenzperspektive von Eisenhardt und Martin als Ergänzung mitgeführt. In der Differenzierung der Marktdynamik wird an dieser Stelle das Potenzial gesehen, die Heterogenität von dynamischen Fähigkeiten tiefergehend zu ergründen. Dies erscheint bedeutsam, da die Frage, inwiefern dynamische Fähigkeiten Idiosyncrasies oder auch Commonalities aufweisen, bislang ungeklärt ist. Dies lässt sich auch auf die Frage nach vermittelnden Faktoren zwischen Individuums- und Organisationsebene, die in dieser Arbeit im Zentrum steht, übertragen. Gerade aus der Identifikation organisationsübergreifender bzw. -spezifischer Zusammenhänge lassen sich wesentliche Erkenntnisse für die betriebliche Praxis generieren. An der Argumentation von Eisenhardt und Martin erscheint plausibel, dass dynamische Fähigkeiten insbesondere in Abhängigkeit von Umweltfaktoren unterschiedlich ausgestaltet sein können. Zwar wird an diesem Ansatz häufig die Konzeption in turbulenten Märkten kritisch angesehen, da sich bei ständiger Adaption organisationale Fähigkeiten auflösen könnten (Schreyögg & Kliesch, 2006), doch wird auch bei Eisenhardt und Martin keine vollkommene Strukturlosigkeit konstatiert.

Somit wird die Innenperspektive von Teece hinsichtlich der Prozesscluster und Mikroaktivitäten dynamischer Fähigkeiten mitgeführt sowie die Außenperspektive von Eisenhardt und Martin als argumentative Basis für die Ergründung von Commonalities und Idiosyncrasies.

4.3 Diskussionen im DCA zu Messansätzen, Spezifität und Mikrofundierung

Der DCA wurde von Kritikern frühzeitig als zu vage und tautologisch bezeichnet (vgl. Kraatz & Zajac, 2001; Williamson, 1999). Allerdings zeigen immer wieder auftretende konzeptionelle und methodische Fortschritte, dass sich der Ansatz nach wie vor in einem wesentlichen Entwicklungsstadium befindet. Die noch recht jungen modelltheoretischen Entwicklungen (vgl. Kapitel 4.2.2) ermöglichen es jedoch, Annahmesysteme zu formulieren, empirisch zu untersuchen und in praktische Implikationen zu überführen (vgl. Ambrosini & Bowman, 2009). Auf der einen Seite gehen damit Chancen für Forschungs- und Praxisanliegen einher, auf der anderen Seite folgen aus dem aktuellen Entwicklungsstadium noch theoretische und methodologische Lücken. Da Ziel der vorliegenden Studie ein empirischer Beitrag ist, werden im folgenden Kapitel wesentliche Züge aktueller Diskussionen sowie daraus folgende Leerstellen aufgezeigt.

4.3.1 Messansätze und Organisationspezifika dynamischer Fähigkeiten

Nachdem zunächst eine Vielzahl konzeptioneller Arbeiten im DCA unter Rekurs auf plakative Beispiele versuchte, die Entstehung und Wirkweise dynamischer Fähigkeiten zu ergründen (z.B. Ambrosini, Bowman, & Collier, 2009; Eisenhardt & Martin, 2000), finden sich in der Forschungslandschaft inzwischen vielfältige Vorschläge zu deren empirischer Untersuchung (vgl. Easterby-Smith et al., 2009; Helfat & Peteraf, 2009; Wang & Ahmed, 2007). Dabei sind spezifische Herausforderungen zu überwinden. So handelt es sich bei dynamischen Fähigkeiten um ein komplexes Konstrukt, welches entsprechend der Einbettung in die Organisation multiple Analyseebenen anspricht. Sie bilden eine analytische Brücke zwischen organisationalen Ressourcen und Routinen, Managementaktivitäten und institutionellen sowie umweltmäßigen Veränderungen, die es zu adressieren gilt (vgl. Mattsson & Fuglsang, 2011). Hierbei fällt ins Gewicht, dass dem DCA, ebenso wie der RBV, eine tautologische Begriffsbestimmung vorgeworfen wird (vgl. Arend & Bromiley, 2009; Cepeda & Vera, 2007; Schirmer & Ziesche, 2010; Zahra et al., 2006) – wenn ein Unternehmen über dynamische Fähigkeiten verfügt, ist es erfolgreich, und wenn ein Unternehmen erfolgreich ist, ist dies auf dynamische Fähigkeiten zurückzuführen. Dies ist vor allem auf die Argumentationsweise zurückzuführen, die eine direkte Verbindung zwischen dynamischen Fähigkeiten und Erfolg postuliert (vgl. Kapitel 4.2.1). Unterliegt eine Variable einer Tautologie, so ist sie nicht falsifizierbar und damit ist ein Erkenntnisfortschritt auf empirischer Basis kaum möglich. Zudem ist das Ziel, Heterogenität von Unternehmen zu erklären, eine Herausforderung für den Ansatz. Selbst wenn dynamische Fähigkeiten teilweise als Best Practices angesehen werden, ist im Sinne der ressourcenorientierten Denkweise doch anzunehmen, dass ihrer konkreten Ausgestaltung idiosynkratische Aspekte unterliegen.

Wie werden angesichts dessen dynamische Fähigkeiten empirisch untersucht? Um den State of the Art als Grundlage für die empirische Untersuchung in dieser Forschungsarbeit zu strukturieren, wurden 62 Studien (41 quantitative und 21 qualitative Studien) der letzten Jahre hinsichtlich der angewandten Methodik analysiert. Eine ausführliche tabellarische Darstellung der Studien findet sich im Anhang (Anhang 1). Ein systematischer Blick auf diese empirischen Untersuchungen offenbart Vorgehensweisen, die sich nicht nur hinsichtlich einer qualitativen oder quantitativen Ausrichtung unterscheiden, sondern auch in Bezug auf die grundlegenden Operationalisierungsansätze sowie teilweise die epistemologischen Positionen.

Qualitative Studien beruhen oftmals auf der Argumentation, dass dynamische Fähigkeiten organisational verankerte Prozesse darstellen, die aus einem komplexen Verlauf von Entscheidungen und Aktivitäten hervorgehen (vgl. Bruni & Verona, 2009; Verona & Ravasi, 2003; Kale, 2010). Mit Bezug auf Eisenhardt (1989) und Rouse und Daellenbach (1999; 2002) wird daher argumentiert, dass aufgrund des frühen Forschungsstadiums explorative Fallstudienansätze, die sich auf eine spezifische Branche beziehen, den größten Erkenntnisgewinn versprechen. Tatsächlich finden sich vielfältige Tiefen-Fallstudien mit Betrachtung eines Unternehmens oder einer Branche. Dabei werden wie z.B. bei Rosenbloom (2000), Tripsas und Gavetti (2000), Verona und Ravasi (2003), Gilbert (2006) und Danneels (2011) historische Betrachtungen von Unternehmensentwicklungen vorgenommen, um zu erklären, wie es diesen Unternehmen angesichts tiefgreifender Veränderungen ihrer Umwelt gelungen oder auch nicht gelungen ist, Adaptions- und Transformationsprozesse zu vollziehen. Der Fokus liegt hierbei weniger auf der Performanz, sondern stärker auf der Entwicklung dynamischer Fähigkeiten und deren konstituierenden Elementen (vgl. Wilden, Devinney, & Dowling, 2013). Entwicklungen ganzer Branchen und damit einhergehende Fallvergleiche werden mit ähnlichen Zielen, zumeist in den gleichen hochdynamischen Sektoren, untersucht. Die Pharmaindustrie, speziell Biotechnologie, (Bruni & Verona, 2009; Kale, 2010; Newey & Zahra, 2009; Narayanan, Colwell, & Douglas, 2009) oder der IT-Bereich (Athreye, 2005; Bingham & Eisenhardt, 2011; Harrel, O'Reilly, & Tushman, 2007; Rindova & Kotha, 2001) stellen häufige Settings dar. Die qualitativen Analysen selbst erfolgen oftmals mittels Triangulation von Primär- und Sekundärdaten. Es werden Dokumente wie Jahres-, Presse- und Finanzberichte, bestehende Interviewtranskripte sowie Publikations- und Zitationsdaten herangezogen und durch Interviews mit Mitarbeitern, Führungskräften oder externen Experten sowie durch Feldbeobachtungen ergänzt.

Die Identifikation dynamischer Fähigkeiten erfolgt in den qualitativen Studien somit zumeist post hoc anhand der organisationalen Reaktionen auf einschneidende Veränderungen. Dabei dominieren induktive Vorgehensweisen, nur selten werden Kategorien an das Material herangetragen, wie z.B. die Dimensionen von Teece, Sensing, Seizing und Reconfiguring (Ellonen,

Wikström, & Jantunen, 2009; Jantunen, Ellonen, & Johansson, 2012). Dynamische Fähigkeiten werden somit in qualitativen Studien insbesondere einer idiosynkratischen Betrachtungsweise unterzogen. Diese Form der Empirie vermag zwar keinen allgemeinen Erkenntnisfortschritt für den DCA zu begründen, doch aber Aufklärung mit Blick auf einzelne Einflussfaktoren in einem spezifischen Setting zu leisten. So ist es bspw. aufschlussreich, wie Rosenbloom (2000) den jahrzehntelangen Erfolg der NCR Corporation auf neuartiges Managementverhalten und daraus hervorgehende Weichenstellungen zurückführt. Ähnliches leisten u.a. Bruni und Verona (2009) mit ihren Fallstudien in der Pharmaindustrie, indem sie die Funktion sogenannter Dynamic Marketing Capabilities in wissenschaftsbasierten Unternehmen erschließen. Nichtsdestotrotz sind die idiosynkratischen Post-hoc-Erschließungen durchaus kritisch zu sehen. Dynamische Fähigkeiten werden damit auf eine Art gemessen, die es schwierig oder gar unmöglich macht, deren Existenz von ihren Wirkungen zu unterscheiden. Zahra und Kollegen (2006) führen den Einsatz dieser Forschungsmethoden u.a. darauf zurück, dass ein Zugang zu Managern und/oder Entrepreneuren als Entwickler der Fähigkeiten fehlt, sowie auf die Schwierigkeit, zwischen der Entstehung einer neuen Fähigkeit und der Transformation einer bestehenden Fähigkeit zu unterscheiden. Die Auffassung, dass die Feldzugangsschwierigkeit ausschlaggebend ist, wird hier nicht geteilt. Schließlich greifen nicht wenige Studien durchaus auf Befragungen zurück (vgl. Anhang 1). Die Trennung von Ursache und Effekt hingegen erscheint als maßgebliche Schwierigkeit. Zwar ist Kausalforschung nicht Zweck der qualitativen Studien; wird jedoch post hoc auf dynamische Fähigkeiten geschlossen, lässt sich das Erreichen hoher Renten leicht auf ‚irgendwelche‘ organisationsspezifischen Fähigkeiten und Ressourcenkonfigurationen zurückführen. So kann ebenfalls recht simpel dafür plädiert werden, dass dynamische Fähigkeiten in jeder Organisation etwas anderes sind. Die sich aufdrängende Tautologie-Kritik wird hierbei verstärkt, wenn dynamische Fähigkeiten im Sinne ihrer Effekte definiert und operationalisiert werden (vgl. Zahra et al., 2006).

Quantitative Untersuchungen nutzen als Antwort auf die Nachteile der qualitativen Fallstudien häufig sogenannte objektive Messungen. So greifen bspw. Stadler, Helfat und Verona (2013) auf die Art der verwendeten Technik bei seismischen Bohrungen und Messungen zurück, um *dynamic technological capabilities* zu operationalisieren. Dabei wird Unternehmen der Ölindustrie eine solche Fähigkeit zugeschrieben, wenn in einem Jahr eine als fortschrittlich klassifizierte Technik zum Einsatz kam. Andere Studien verwenden in diesem Zusammenhang Proxy-Variablen, indem sie Input- und Outputangaben quantifizieren, so z.B. F&E-Investitionen und/oder Ausgaben für Marketing (z.B. Dutta, Narasimhan, & Rajiv, 2005; Helfat, 1997; Kor & Mahoney, 2005; Rothaermel & Hess, 2007; Tsai, 2004), Zykluszeiten (z.B. Iansiti & Clark, 1994; Macher & Mowery, 2009), Anzahl an Patenten (z.B. Anand, Ward, Tatikonda, &

Schilling, 2009; Paruchuri & Eisenmann, 2012; Rothaermel & Hess, 2007; Tsai, 2004), Anzahl an Produktneuentwicklungen (z.B. Deeds et al., 2000), Arbeitsstunden für bestimmte Tätigkeiten (Iansiti & Clark, 1994; Schlömer, Wilhelm, & Maurer, 2011), Anzahl verkaufter Einheiten (King & Tucci, 2002), Anzahl strategischer Allianzen (z.B. Deeds et al., 2000; Rothaermel & Hess, 2007) oder auch IT-Nutzung (Drnevich & Kriauciunas, 2011). Angesichts der postulierten Komplexität dynamischer Fähigkeiten kann jedoch zumindest bezweifelt werden, dass auf diese Art eine valide Messung erreicht wird. Letztlich kann die kausale Ambiguität von organisationalen Prozessen über reine Input-Output-Modelle nicht erfasst werden (vgl. Powell, Lovullo, & Caringal, 2006; Rouse & Daellenbach, 2002). Zudem führt die enorme Reduzierung der Komplexität durch den Einsatz derartiger Proxy-Variablen zu einem Kontrast zu den qualitativen Studien, der in konzeptioneller Hinsicht nicht weniger kritisch ist. Produktentwicklung oder auch F&E-Aktivitäten werden hier als Prädiktoren für den Unternehmenserfolg identifiziert und als generelle dynamische Fähigkeiten im Sinne von Commonalities bezeichnet. Da dynamische Fähigkeiten im Grunde als unabhängige Variable der Performanz modelliert werden, die auf ihren strategischen Effekt hin untersucht werden (vgl. Wilden, Devinney, et al., 2013), könnten in einer solchen Argumentation alle Prädiktoren hoher Performanz als dynamische Fähigkeiten bezeichnet werden. Der Ansatz würde somit auf eine reine Effektforschung reduziert werden, der ausschließlich Best Practices hervorbringt. Eine Abgrenzung dagegen ist jedoch zwingend einzuhalten, da eine Auflistung von Prädiktoren für organisationalen Erfolg der Logik des DCA nicht gerecht wird. Dies wird auch über längsschnittliche Designs nicht aufgelöst, die zwar den Entwicklungsaspekt dynamischer Fähigkeiten stärker adressieren könnten, jedoch tatsächlich aufgrund der Nutzung von Sekundärdaten mit ‚objektiven Messungen‘ zumeist auch bei reinen Input-Output-Betrachtungen stehenbleiben.

Simulationsstudien wie von Romme, Zollo und Berends (2010) und Coen und Maritan (2011) versuchen über diese reine Performanzbetrachtung hinauszugehen. Hierbei wird die Funktion von dynamischen Fähigkeiten, operative Routinen zu verändern, in den Mittelpunkt gerückt. Solche experimentellen Ansätze geben Einblicke in die Wirkungsweise dynamischer Fähigkeiten, sind jedoch simplifiziert im Vergleich zu Herausforderungen der Feldforschung. Gleiches gilt derzeit noch für theoretische Vorschläge wie von Mattson und Fuglsang (2011), die über binäre Matrizen versuchen, die Fähigkeit zur Integration und Rekonfiguration der Ressourcenbasis im Zeitverlauf zu messen. Insofern bleibt hier das *operationalization gap* im DCA (Montresor, 2004) noch bestehen. Eine Lösung versuchen mittlerweile quantitative Studien, die dynamische Fähigkeiten als eigenständiges, zumeist multidimensionales Konstrukt operationalisieren. Anstelle von Proxy- oder Dummyvariablen zur aggregierten Erfassung von dynamischen Fähigkeiten werden Indikatoren genutzt und zu Skalen zusammengefasst, die aus der

theoretischen Konzeption abgeleitet werden (vgl. Easterby-Smith et al., 2009). Hierbei finden sich spezifische Skalenkonstruktionen mit Bezug auf Markt- und Produktentwicklungen wie Marketing-related Capabilities und Technology-related Capabilities (Song, Droge, Hanvanich, & Calantone, 2005), New Product Development, New Process Development, Idea Generation und Market Disruptiveness (McKelvie & Davidsson, 2009) oder auch Market Orientation und Marketing Capabilities (Morgan, Vorhies, & Mason, 2009). Auch wird auf Second-Order-Konstrukte zurückgegriffen, z.B. Interfirm NPD Partnership Dynamic Capabilities mit den Faktoren erster Ordnung Absorptive Capacity, Coordination Capability und Collective Mind (Ettlie & Pavlou, 2006). Die Antwortskalen beinhalten dabei jeweils einen Vergleich zu Wettbewerbern. In solchen Studien ist ein Bezug zur Konzeption von Teece (vgl. Kapitel 4.2.2) zumeist implizit. Es gibt jedoch ebenso Operationalisierungsvorschläge, die deutlich stärker an diesem Rahmenmodell orientiert sind. Zum Beispiel schlagen Protogerou, Caloghirou und Lioukas (2012) eine strukturierte Managementbefragung mit Indikatoren für die Dimensionen Coordination, Learning und Strategic Competitive Response vor. In ähnlicher Weise befragten Pavlou und El Sawy (2011) Manager entlang der Dimensionen Sensing, Learning, Integration und Coordinating. Wilden, Gudergan, Nielsen und Lings (2013) stützen sich in ihrer Studie ganz und gar auf Teece' Dimensionen (Beispiel-Item Sensing: „In my organization we gather economic information on our operations and operational environment“). Zwar werden in diesen Studien teilweise ebenso Fragen nach der Effektivität der Aktivitäten relativ zum Wettbewerb genutzt, aber es erfolgen auch Loslösungen davon, indem die Antwortskala auf die Häufigkeit der Ausführung entsprechender Prozesse oder das Ausmaß des Vorkommens im Unternehmen gerichtet wird. Diese Form der Operationalisierung – mit Likertskalen, d.h. über multiple Items für jede dem Konstrukt zugehörige Dimension – kann als wesentlicher Fortschritt zur Messung dynamischer Fähigkeiten eingeordnet werden. Indem auf übergeordnete Proxy-Variablen verzichtet wird, wird der prozessuale und auf organisationale Aktivitäten gerichtete Charakter von dynamischen Fähigkeiten in den Mittelpunkt gerückt. Mit solchen Indikatoren wird das theoretische Konstrukt enger an der theoretischen Konzeption operationalisiert und der inhärenten Komplexität deutlich stärker Rechnung getragen. Ein Aspekt, der zur Einordnung der Messansätze für den State of the Art jedoch noch wesentlich erscheint, ist die Art der Datenerhebung bzw. die Gestaltung der Stichprobe.

In den benannten Studien handelt es sich jeweils um Querschnittanalysen einer spezifischen Branche, bei der als Analyseeinheit die Organisation angegeben ist. Befragt wurden Bereichsleiter, Finanzvorstände, Marketingdirektoren, CEOs oder andere Führungskräfte. Die Ausprägung einer Organisation wird dabei entweder über die Einschätzung einer Einzelperson abgebildet oder über mehrere Personen, die zu unterschiedlichen Gegenständen befragt wurden (z.B.

Finanzvorstand zu Finanzlage, Marketingdirektor zu Marketingfähigkeit). Dieses Vorgehen erscheint zunächst naheliegend, da Topmanager strategische Schlüsselpersonen sind, von denen angenommen wird, dass sie übergeordnete Kenntnisse zu schwer beobachtbaren Prozessen haben (vgl. Pavlou & El Sawy, 2011; Wilden, Gudergan, et al., 2013). An dieser Stelle wird jedoch die Auffassung vertreten, dass diese vielfach verwendete Vorgehensweise angesichts einiger Grundannahmen ressourcenbasierter Ansätze an ihre Grenzen stößt. In einer ressourcenorientierten Logik fallen hierbei die Mechanismen des Schutzes vor Imitation erneut ins Gewicht: Pfadabhängigkeit, soziale Komplexität und kausale Ambiguität (Barney, 1991). So sind es diese Faktoren, auf die ein wesentlicher Aspekt nachhaltiger Wettbewerbsvorteile zurückgeführt wird; zugleich können hierin wesentliche Schwierigkeiten für die empirische Erfassung von Ressourcen, Prozessen und organisationalen Fähigkeiten liegen (vgl. Levitas & Chi, 2002; Rouse & Daellenbach, 2002). Wenn Verknüpfungen zwischen Fähigkeiten und Wettbewerbsvorteilen sowie die Charakteristika von Ressourcen mehrdeutig sind (*linkage ambiguity* / *characteristic ambiguity*; vgl. King & Zeithaml, 2001), so können diese nicht nur von Wettbewerbern, sondern auch von einzelnen organisationalen Mitgliedern nicht vollständig erfasst werden (Lippman & Rumelt, 1982; Reed & DeFillippi, 1990). Die mangelnde Adressierung dieses Paradoxes kann den Zugang zu einem tieferen Verständnis von strategischen Handlungen, Interaktionen und Prozessen verhindern (Wilkens et al., 2004). So macht eine Studie von King und Zeithaml (2001) deutlich, dass Topmanager und mittlere Manager Ambiguität sehr unterschiedlich wahrnehmen können, obschon eine grundlegende Übereinkunft über Kernkompetenzen, also eine geringe Ambiguität in den Wahrnehmungen, sich positiv auf die Generierung von Wettbewerbsvorteilen auswirkt. Zudem ist hier auf Bedingungen der Wahrnehmung zu verweisen. Entlang von Erkenntnissen der Sozialpsychologie und verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungsforschung (u.a. Kahneman & Tversky, 2000) sind Wahrnehmungen des Managements als fehleranfällig einzuordnen, wobei die Ambiguität von organisationalen Fähigkeiten entsprechende Verzerrungen verstärkt (Powell et al., 2006). Dies betrifft u.a. selbstwertdienliche Attributionen, das Handeln angesichts sozial konstruierter Glaubenssysteme und die Interpretation in Relation zu kognitiven Referenzpunkten, was dazu führen kann, dass Manager die Fähigkeiten ihrer Organisation überschätzen; umso mehr, wenn diese *ambiguous* sind (ebd.). Bei der Überwindung des Operationalisierungsproblems sollten somit für die Datenerhebung auch die einflussreichen Effekte von Wahrnehmungsverzerrungen beachtet werden.

Einen entsprechenden Vorschlag unterbreiten Wilkens et al. (2004). Sie argumentieren, dass die Analyse geteilter mentaler Modelle von Organisationsmitgliedern eine geeignete Methode darstellt, um erfolgskritische Prozesse in ressourcenorientierter Logik zu explorieren. Sie schlagen einen Ansatz vor, mit welchem die gesamte Belegschaft einer Organisation befragt wird

und in sozial-konstruktivistischem Sinne ein Abbild der geteilten Wahrnehmungen geschaffen wird. In einer Pilotstudie untersuchen sie den Zusammenhang zwischen Kernkompetenzen bzw. dynamischen Fähigkeiten und Prozessen der Wissensgenerierung, -interpretation, -reinterpretation und -adaption. Wenngleich dieser Erhebung keine Operationalisierung dynamischer Fähigkeiten im Sinne eines eigenständigen, multidimensionalen Konstrukts zugrunde liegt, ist damit in Bezug auf die Grundannahmen der RBV und des DCA ein wesentlicher Fortschritt angezeigt. Auch Mir und Watson (2000) verweisen auf das Potenzial konstruktivistischer Ansätze für die strategische Managementforschung. Sie heben explizit das Problem hervor, dass aus Sicht des Realismus die Sichtweisen bestimmter organisationaler Subgruppen als ‚Realität‘ verallgemeinert werden. In einer konstruktivistischen Tradition können Manager jedoch selbst als Akteure, die ihre Umwelt beeinflussen, gesehen werden und weniger als *processor*. Da Wissen nicht das Produkt einzelner, isolierter Individuen, sondern der intersubjektiven Beziehungen zwischen Personen ist (ebd.), kann geschlossen werden, dass organisationale Bedingungen weniger über objektive Wahrnehmungen, sondern über Konstruktionen der Akteure erfassbar sind. Mir und Watson (ebd.) plädieren daher für einen *healthy mix* realistischer und konstruktivistischer Perspektiven in der strategischen Managementforschung.

Insgesamt zeigt sich in den empirischen Studien eine deutliche inhaltliche Trennung qualitativer und quantitativer Ansätze: Wo quantitative Studien dynamische Fähigkeiten meist als unabhängige Variable auf Unternehmenserfolg modellieren, betrachten qualitative Studien deren Entwicklung in der Tiefe. Demzufolge werden in quantitativen Studien die Nutzung und Effekte dynamischer Fähigkeiten fokussiert, wohingegen qualitative Studien deren Entwicklungsprozess in den Mittelpunkt rücken (vgl. Wilden, Devinney, et al., 2013). Längsschnittstudien, die zumeist qualitativ sind, enthalten reichhaltige Informationen über einzelne Unternehmen oder Branchen, die in der Konsequenz zur (Post-hoc-)Identifikation idiosynkratischer Elemente führen. Quantitative Querschnittsanalysen laufen hingegen Gefahr, dynamische Fähigkeiten mit ihren Effekten zu konfundieren sowie die inhärente Komplexität des Konstrukts durch Nutzung von Proxy-Variablen oder eingeschränkten Informationsquellen in Form von Einzelpersonen zu unterschätzen. Quantitative Studien, die dynamische Fähigkeiten als eigenständiges multidimensionales Konstrukt operationalisieren und dabei das Argument der kausalen Ambiguität explizit in den Ansatz einbeziehen, zeigen sich als erfolgversprechende Möglichkeit zur Schließung des *operationalization gap*. Auf diesem Weg kann einer rein idiosynkratischen Betrachtung dynamischer Fähigkeiten entgangen werden, ohne zwangsläufig allgemeine Effektforschung zu betreiben. Dieser Ansatz wird daher für die vorliegende Forschungsarbeit mit- und fortgeführt, obschon gilt: „[the] operationalization of resources and capabilities in empirical research has not yet reached standard measures“ (Protogerou et al., 2012, S. 627).

4.3.2 Mikrofundierungen als Quellen und Einflussfaktoren dynamischer Fähigkeiten

Die angeführten Herausforderungen bei der Messung dynamischer Fähigkeiten gehen direkt mit einer aktuellen konzeptionellen Entwicklung einher – der Ergründung des Ursprungs dynamischer Fähigkeiten. Denn: „an organization cannot improve that which it does not understand“ (Teece et al., 1997, S. 525). Auch daher dominierte wohl längere Zeit die Untersuchung breit-angelegter organisationaler Prozesse die Forschungslandschaft. Dabei könnte die Ergründung von Mikromechanismen für die Integration und Rekonfiguration von Ressourcen(bündeln) aufzeigen, wie dynamische Fähigkeiten entstehen und wie ihre Funktionsweise ist. Aus dieser Kritik hat sich eine lebhafte Debatte um die Quellen dynamischer Fähigkeiten gebildet, sogenannte Mikrofundierungen (Augier & Teece, 2008; Barney & Felin, 2013; Felin & Foss, 2011; Felin & Foss, 2012; Hodgson & Knudsen, 2011; Pentland, 2011; Winter, 2011).

Ansatz der Diskussion ist, dass aus Sicht ressourcenorientierter Ansätze die gesamte Organisation der Träger von Fähigkeiten ist. Die ersten Autoren, die eine deutliche Forderung nach Mikrofundierungen für das strategische Management im Allgemeinen und den DCA im Besonderen aufstellten, waren Felin und Foss (2005) mit dem Artikel *Strategic organization: A field in search for micro-foundations*. Der Einstieg ist dabei einfach und läutet doch ein Umdenken im Forschungsfeld ein: „Organizations are made up of individuals, and there is no organization without individuals“ (Felin & Foss, 2005, S. 1). Der Neuigkeitswert besteht in der Aufforderung, das Individuum als wesentliche Analyseebene in die Diskussion um Strukturen, Routinen, Fähigkeiten und Kultur zu integrieren, um Restriktionen des methodologischen Kollektivismus zu überwinden. In ‚klassischen‘ Artikeln werden individuelle Akteure nur vereinzelt und in impliziter Form angesprochen, bspw. wenn es um das individuelle Gedächtnis der Organisationsmitglieder bei der Effektivität organisationaler Lernmechanismen geht (Zollo & Winter, 2002). Damit geht einher, dass das Innenleben der Organisation zumeist als Blackbox dargestellt wird (vgl. Pavlou & El Sawy, 2011). Zwar werden Prozesse und Routinen als Manifestationen organisationaler Fähigkeiten modelliert (u.a. Winter, 2003), deren Quellen bleiben jedoch weitestgehend unergründet (Felin, Foss, Heimeriks, & Madsen, 2012). Gemeinhin wird die organisationale Performanz auf die Heterogenität auf kollektiver Ebene zurückgeführt (vgl. Felin & Foss, 2005), weshalb sich ein Großteil der Forschung auf die Verbindung zwischen organisationalen Fähigkeiten und Unternehmenserfolg bzw. Wettbewerbsfähigkeit fokussiert hat. So wurden bspw. Einflüsse dynamischer Fähigkeiten auf Performanz in Form von Überleben und Wachstum (Wilden, Gudergan, et al., 2013), Profitabilität und Markterfolg (Protogerou et al., 2012), relativem Unternehmenserfolg (Drnevich & Kriauciunas, 2011), Prozesseffektivität und -effizienz (Schlömer, Wilhelm, Maurer, & Wallau, 2013), finanziellem Erfolg (Shamsie, Martin, & Miller, 2009) bzw. ROA (Adner & Helfat, 2003; Hsu & Wang, 2012) oder auch

Verkaufszahlen und ROI (Song et al., 2005) untersucht. Aus dieser kollektiv geprägten Betrachtung, z.B. in der Tradition von Nelson und Winter (1982), entstand eine implizite Homogenitätsannahme für die individuelle Ebene (Abell et al., 2008; Felin & Foss, 2009). Wenn Heterogenität, z.B. durch Mechanismen der Selbstselektion (vgl. Felin & Hesterly, 2007), auch für die individuelle Ebene akzeptiert wird, können alternative, tiefergehende Erklärungsmuster für den Zusammenhang zwischen organisationalen Fähigkeiten und organisationalem Outcome entstehen. Die hieraus folgenden Leerstellen beschreiben Felin und Foss (2006) mit spezifischen Blackboxes im DCA (Abbildung 6). Die Autoren heben hierbei zwei Probleme hervor:

- 1) Quellen der Fähigkeiten, die die Performanz beeinflussen, sind mangelhaft fundiert, insbesondere mit Blick auf Handlungen und Interaktionen individueller Akteure.
- 2) Zudem sind kausale und soziale Mechanismen, die die Zusammenhänge zwischen individuellen Handlungen und organisationalen Fähigkeiten sowie zwischen organisationalen Fähigkeiten und organisationalen Outcomes beeinflussen bzw. erklären, weitestgehend unergründet.

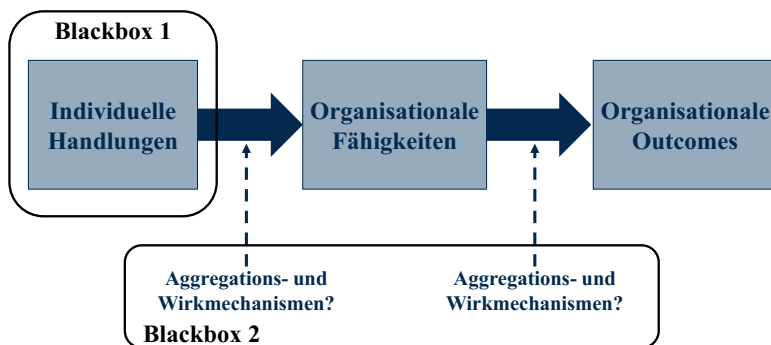


Abbildung 6: Blackboxes im DCA (in Anlehnung an Felin & Foss, 2006)

Somit sollen kollektive Konzepte und Konstrukte nicht aus dem theoretischen und analytischen Erklärungsansatz ausgeschlossen werden, wie es stellenweise behauptet wird (hierzu kritisch Barney & Felin, 2013; Pavlov & Bowman, 2014). Vielmehr wird dafür plädiert, Verbindungslinien zwischen Analyseebenen und zugrundeliegende Mechanismen zu spezifizieren, um zu ergründen, wie Unterschiede im Verhalten und Erfolg von Unternehmen entstehen (Felin et al., 2012). Es soll die Sichtweise überwunden werden, dass Heterogenität ausschließlich auf der kollektiven Ebene zu suchen ist (vgl. Abell et al., 2008; Felin & Foss, 2009). Diese Forderung beruht auf der Argumentation, dass Erklärungen auf der Makroebene unzureichend seien, da es keine Mechanismen gebe, die ausschließlich auf der Makroebene arbeiten und Routinen und Fähigkeiten direkt mit dem Outcome verbinden (Abell et al., 2008). So könne die Entstehung von Routinen und Fähigkeiten nicht durch andere Routinen und Fähigkeiten erklärt werden.

Die postulierte Beziehung zwischen Mikro- und Makroebene wird hierbei von den einschlägigen Autoren nicht rein additiv gesehen – kollektive Faktoren werden nicht ausschließlich auf einzelne Individuen zurückgeführt, sondern auf deren Interaktion (Felin & Foss, 2009). Die Autoren konstatieren somit, dass Zusammenhänge zwischen Makrovariablen wie organisationalen Fähigkeiten und Unternehmenserfolg von einer Sequenz individueller Handlungen mediiert werden. Routinen stünden so bspw. für ein kompliziertes, wiederholbares Muster von individueller Handlung und koordinierter Interaktion (Abell et al., 2008). Mikrofundierungen werden von Foss dementsprechend als „foundations that are rooted in individual action and interaction“ definiert (Foss, 2011, S. 1414). Eisenhardt et al. definieren sie in einer ähnlichen Weise als „underlying individual-level and group-level actions that shape strategy, organization, and, more broadly, dynamic capabilities, and lead to the emergence of superior organization-level performance“ (2010, S. 1263). Nichtsdestotrotz ist die Debatte um Mikrofundierungen nicht nur auf individuelle betriebliche Akteure gerichtet (vgl. Barney & Felin, 2013). Dies zeigt auch Teece' Definition von Mikrofundierungen: „the organizational and managerial processes, procedures, systems, and structures that undergird each class of capability, and the capability itself“ (2007, S. 1321). 2012 heben Felin und Kollegen in der Einleitung zu einem Special Issue neben der Relevanz von Individuen ebenso die Bedeutung von Mikroprozessen und Strukturen sowie die Interaktion dieser drei Komponenten heraus. Aufgrund der hohen Diversität von Routinen und organisationalen Fähigkeiten könne auch für konstituierende Faktoren eine hohe Variation angenommen werden. So bringen Individuen verschiedene Ziele, Interessen und Überzeugungen sowie Fähigkeiten, Wissen und Erfahrungen in Organisationen ein, aus denen sich Einflüsse auf Routinen und organisationale Fähigkeiten ergeben können. Schirmer und Ziesche (2010) unterstreichen dies aus einer organisationspolitischen Perspektive. Demnach können Organisationen in einer realitätsnahen Betrachtung nicht als wert- und interessenneutrale Systeme angesehen werden. Betriebliche Akteure interagieren miteinander, um gemäß ihren unterschiedlichen Werten und Interessen individuelle oder auch kollektive Ziele zu erreichen (ebd.).

Mit Blick auf Prozesse und Interaktionen heben Felin et al. (2012) Methoden der Koordination und Integration sowie Technologie und Ökologie hervor. Formale oder informelle Koordinationsmechanismen könnten individuelle Handlungen unterdrücken oder ermöglichen. Integrationsmechanismen wiederum können Kooperation und Koordination unter Organisationsmitgliedern unterstützen und Technologien können bspw. soziale Interaktionen strukturieren. Zudem hänge die Implementierung neuer Technologien von kollektiven Lernprozessen ab, wobei das ökologische innerorganisationale Umfeld Verhalten ermöglichen und verstärken könne, z.B. die Gestaltung des Arbeitsplatzes. Mit ‚Strukturen‘ stellen die Autoren ebenso auf Bedingungen

ab, die individuelles und kollektives Verhalten ermöglichen oder hemmen, insbesondere Entscheidungsstrukturen, Organisationsstrukturen im Sinne von Komplexität sowie Gründungsbedingungen der Organisation. So ist bspw. auch die Ausführung von Routinen durch Akteure strukturell determiniert (Kaiser & Kozica, 2013). Wenngleich mit anderer Konnotation betonen auch Barney et al. (2011), dass ein Verständnis von Mikrofundierungen ebenso mit der Betrachtung der Umwelt, in der sich Individuen bewegen, einhergeht. Entrepreneuriales Verhalten ist als kontextbedingt anzusehen (Shane & Venkataraman, 2000; zit. nach Barney et al., 2011). Somit müssen sich auch betriebliche Akteure ggf. ihrer Umwelt anpassen, um auf die Entwicklung und Nutzung dynamischer Fähigkeiten einwirken zu können.

In methodologischer Hinsicht wird angesichts der Forderung nach Mikrofundierungen die Notwendigkeit neuartiger Ansätze für das Forschungsfeld betont. Dies ergibt sich aus der grundlegenden Position, die oftmals mit Mikrofundierungen verbunden wird: eine (schwache) Form des methodologischen Individualismus (vgl. Coleman, 1990; Hodgson, 2007; Schumpeter, 1908). Dabei werden kollektive Strukturen, z.B. in Organisationen, als abhängig von Individuen (causal agents, vgl. Hedström & Swedberg, 1998) und den Folgen von deren Handlungen gesehen. Von einer schwachen Form dieser Position ist hierbei insofern zu sprechen, als nicht nur Individuen, sondern auch deren Interaktionen beleuchtet werden. Daher betonen Barney und Felin (2013), dass der Einsatz von ‚geborgten‘ Individualkonzepten, z.B. aus Psychologie oder Human Resources, nicht im Mittelpunkt der Forschung zu Mikrofundierungen stehen könne. Insofern müssen empirische Untersuchungen von Mikrofundierungen individuelles Handeln und organisationale Phänomene zugleich adressieren. Hodgson (2007) verweist darauf, dass diese Position den Weg dafür ebnet, soziostrukturelle Variablen in die Erklärungen einzubeziehen. Barney et al. (2011) heben hervor, dass die Integration von individuellen und organisationalen Merkmalen eine Entwicklung von Multilevel-Ansätzen erfordert, wenngleich es ebenso vergleichender Theorien bedarf, die mit empirischen Ansätzen verknüpft sind, die auf unterschiedliche Analyseebenen abstellen (Barney & Felin, 2013). Aus Sicht von Felin et al. (2012) sind hierbei sowohl Ansätze denkbar, die auf die Aggregation von der Mikro- zur Makroebene abzielen, als auch solche, die auf eine Disaggregation von Makrophänomenen auf deren konstituierende Elemente hinsteuern (vgl. auch Molina-Azorin, 2014). Foss (2011) verweist darauf, dass solche methodischen Aspekte durchaus einen Grund dafür darstellen, dass Mikrofundierungen lange Zeit nicht auf der Forschungsagenda standen.

Jedoch ergibt sich für die Empirie ein weiterer hindernder Faktor, der bisher wenig beleuchtet wurde. Nicht nur stellt die Mikrofundierung Anforderungen an Datenerhebung und Auswertungsmethoden (ebd.), auch das ‚operationalization gap‘ setzt sich fort. Denn die theoretischen Überlegungen zur Mikrofundierung lassen weiterhin offen, was individuelle Handlungen und

Interaktionen ausmacht (vgl. Felin & Foss, 2006). Gerade eine Verortung betrieblicher Akteure, von deren Fähigkeiten, Wissen, Erfahrungen, Zielen, Werten und Überzeugungen verlangt nach einem konkreten Akteurskonzept, an welchem es im DCA mangelt (vgl. MacLean, MacIntosh, & Seidl, 2012; Moldaschl, 2006; 2011; Pavlou & El Sawy, 2011). Dieser Mangel hat laut Moldaschl dazu geführt, dass Ressourcen und Fähigkeiten nicht klar abgegrenzt sind: „Was Ressource ist und was Gebrauch, das ergibt sich erst aus einer Akteursperspektive“ (2006, S. 9). Bouncken (2000) hebt hierbei für Routinen hervor, dass diese basierend auf dem geteilten Wissen der Akteure als eine Form des organisatorischen Gedächtnisses fungieren. Aus dem kognitiven Verständnis von Routinen durch die Mitglieder einer Organisation und deren abstrakter Beschreibung ergibt sich demnach eine Handlungsstruktur, die die tatsächliche Ausführung von Routinen durch die Handelnden in bestimmtem Maße beeinflusst (vgl. Kaiser & Kozica, 2013). Die Integration einer expliziten Akteursperspektive könne RBV und DCA dabei helfen, sich von der Apriori-Perspektive zu lösen (Moldaschl, 2011). Erst wenn die Rolle von Akteuren, deren Wahrnehmungen und Interaktionen geklärt ist, so die Annahme, können Aggregationsmechanismen und Wirkprinzipien fundiert untersucht werden.

An dieser Stelle kann festgehalten werden, dass mit der Debatte um Mikrofundierungen im DCA die Interaktion verschiedener Analyseebenen – Individuum, Strukturen, Prozesse und dynamische Fähigkeiten – angesprochen wird. Die Identifikation von Aggregations- und Wirkungsmechanismus markiert hierbei ebenso eine aktuelle Forschungslücke wie die Spezifikation relevanter Handlungen von individuellen und kollektiven betrieblichen Akteuren. Solche Betrachtungen versprechen nicht nur ein tiefergreifendes Verständnis von dynamischen Fähigkeiten, sondern ebenso die Möglichkeit, Steuerungsmechanismen für das Management zu identifizieren. Denn das Management kann nicht direkt auf organisationale Fähigkeiten einwirken, sondern bspw. durch die Rekrutierung kompetenter Mitarbeiter oder eine Veränderung von Rahmenbedingungen intervenierend tätig werden (Foss, 2011; vgl. auch Wollersheim & Welp, 2011). Zugleich ergibt sich aus der Zusammenschau, dass die als relevant eingeordneten Handlungen und Interaktionen betrieblicher Akteure ebenso wie prozessuale und strukturelle Bedingungen unspezifisch bleiben, solange dem DCA kein Akteurskonzept bzw. ein multiple Ebenen umfassendes Rahmenkonzept zugrunde liegt. Dies kann ebenso als Voraussetzung für systematische empirische Untersuchungen eingeordnet werden. Diese Aspekte werden im weiteren Verlauf der theoretischen Fundierung der vorliegenden Forschungsarbeit, insbesondere durch die Einordnung der Kompetenzforschung in den DCA, adressiert.

4.4 Zwischenfazit: Notwendigkeit zur Integration eines Akteurskonzepts und zur Klärung vermittelnder Faktoren im DCA

Am Anfang des Kapitels stand die Frage danach, wie Unternehmen angesichts dynamischer Umweltbedingungen nachhaltig Wettbewerbsvorteile generieren können. Es wurde die Entwicklung der strategischen Managementforschung nachgezeichnet, um Wandlungsanforderungen für Unternehmen sowie mögliche Lösungsansätze aufzuzeigen. Hierbei wurde der DCA als Weiterentwicklung der statischen Sichtweise der RBV hervorgehoben. Anhand der Systematisierung von theoretischen Überlegungen zu den Charakteristika dynamischer Fähigkeiten sowie zu Modellvorstellungen, werden folgende Eckpfeiler deutlich:

- Wandlungsanforderungen ergeben sich in Anbetracht dynamischer Umwelten sowohl aus der Außenperspektive des Marktgeschehens als auch mit Blick auf organisationale Fähigkeiten und Ressourcen(bündel). Angesichts dessen haben solche lern- und evolutionstheoretischen Überlegungen der strategischen Managementforschung an Bedeutung gewonnen, die Innen- und Außenperspektive zugleich berücksichtigen. Diese finden ihre Manifestation im DCA (vgl. Kapitel 4.1).
- Nachhaltige Wettbewerbsvorteile ergeben sich demgemäß nicht nur aus dem Vorhandensein von VRIN-Ressourcen (RBV) oder deren effektiveren und/oder effizienteren Nutzung als der Wettbewerb (CBV, KBV), sondern auch aus der kontinuierlichen Rekonfiguration der Ressourcenbasis mittels dynamischer Fähigkeiten (vgl. Kapitel 4.2).
- Dynamische Fähigkeiten gelten als organisationale Fähigkeiten höherer Ordnung, die dem Aufbau, der Integration und Adaption interner und externer Ressourcen dienen. Definitorische Unterschiede ergeben sich u.a. hinsichtlich deren Organisationsspezifität sowie der Funktionsweise und Wirkung auf die Performanz (vgl. Kapitel 4.2.1).
- In modelltheoretischen Überlegungen finden sich Unterschiede mit Blick auf den Kern dynamischer Fähigkeiten – dieser wird prozessual oder routinebasiert konzipiert. Auch differiert die Modellierung der dynamischen Komponente und der angesprochenen Analyseebenen. Der Kontext, in dem dynamische Fähigkeiten zu Wettbewerbsvorteilen führen, kann als moderat bis hochdynamisch eingeordnet werden (vgl. Kapitel 4.2.2).
- Die Anzahl empirischer Untersuchungen im DCA hat in der letzten Dekade stark zugenommen. Zumeist werden qualitative Fallstudien mit historischer Betrachtung und Post-hoc-Erschließung dynamischer Fähigkeiten sowie quantitative Untersuchungen unter Nutzung von Proxy-Variablen durchgeführt. Aktuell nehmen jedoch Bestrebungen zu, dynamische Fähigkeiten als eigenständiges multidimensionales Konstrukt zu operationalisieren (vgl. Kapitel 4.3.1).
- Eine weitere aktuelle Entwicklung liegt in der Diskussion multipler Analyseebenen im DCA. Im Bestreben, Ursprung, Entwicklungs- und Wirkmechanismen dynamischer Fähigkeiten zu spezifizieren, werden individuelle Akteure sowie deren Interaktion mit Strukturen und Mikroprozessen in den Ansatz integriert (vgl. Kapitel 4.3.2).

Trotz der konzeptionellen Fortschritte im DCA kristallisieren sich mit Blick auf die ressourcenorientierte Perspektive einige Grundannahmen heraus, die maßgebliche Herausforderungen für die empirische Forschung im DCA mit sich bringen und bislang nur partiell adressiert sind:

- Erklärungen für die Heterogenität der Wettbewerbsfähigkeit werden primär auf der organisationalen Ebene gesucht. Die daraus folgenden Untersuchungen der Wirkung von dynamischen Fähigkeiten auf die organisationale Performanz gehen oft mit einer tautologischen Argumentation einher, insb. wenn direkte Zusammenhänge postuliert werden: Verfügt ein Unternehmen über dynamische Fähigkeiten, so ist es erfolgreich, und ist ein Unternehmen erfolgreich, ist dies auf dynamische Fähigkeiten zurückzuführen.
- Diese Tautologie wird verstärkt durch rein idiosynkratische Betrachtungen dynamischer Fähigkeiten. Aus der RBV leitet sich die Annahme ab, dass Wettbewerbsvorteile durch Fähigkeiten entstehen, die spezifisch für die Organisation sind. Wenn jedoch dynamische Fähigkeiten in jeder Organisation etwas anderes sein können, kann Erfolg post hoc leicht auf jedwede Art unternehmensspezifischer Faktoren zurückgeführt werden.
- Auf der anderen Seite führen Versuche, dynamische Fähigkeiten unternehmensübergreifend zu modellieren, zu einer Überbetonung von Best Practices, die die kausale Ambiguität dynamischer Fähigkeiten nicht ausreichend berücksichtigen. Es werden Indikatoren hoher Performanz identifiziert, die eher einer allgemeinen Effektforschung gleichkommen denn der Identifikation dynamischer Fähigkeiten im Speziellen.
- Die Post-hoc-Erschließung in qualitativen Fallstudien macht es unmöglich, dynamische Fähigkeiten von ihren Wirkungen zu unterscheiden, und die Nutzung von Proxy-Variablen geht mit einer unangemessenen Komplexitätsreduktion einher. Es kommt zu einer Konfundierung dynamischer Fähigkeiten und ihrer Effekte. Auch bleibt über diese Forschungsansätze die Frage nach der Heterogenität bzw. Organisationsspezifität von dynamischen Fähigkeiten offen.
- Basierend auf der Makro-Argumentation ist eine Operationalisierungslücke im DCA entstanden. In der Folge ermangelt es Ex-ante-Erklärungen. Konstituierende Faktoren dynamischer Fähigkeiten gelten ebenso wie Wirk- und Aggregationsmechanismen als unzureichend fundiert. Dynamische Fähigkeiten, deren Entwicklung und Wirkungsweise stellen somit nach wie vor eine Blackbox dar.
- Erschwert wird deren Öffnung durch die kausale Ambiguität dynamischer Fähigkeiten. Diese begründet einen Imitationsschutz, führt zugleich aber dazu, dass zugrundeliegende Prozesse und Wirkungsweisen nicht nur von Wettbewerbern, sondern auch von einzelnen Organisationsmitgliedern nicht vollständig erfasst werden können.
- Implizit erfolgt in der Forschung zwar eine Betrachtung multipler Analyseebenen, jedoch bleiben diese empirisch zumeist unberücksichtigt bzw. scheitern an der Operationalisierung. Ein maßgeblicher Grund hierfür kann darin gesehen werden, dass bis dato kein Akteurskonzept im DCA etabliert ist.

Wenngleich die angeführten Aspekte eine Vielzahl von Herausforderungen mit sich bringen, hat die aktuelle Forschung im DCA potenzielle Lösungsansätze hervorgebracht. In Anbetracht der Grundannahmen des DCA und der Ziele der vorliegenden Arbeit werden folgende Ansätze als vielversprechend eingeschätzt und weiter verfolgt bzw. fundiert:

- Grundsätzlich wird dem Anliegen der Mikrofundierung gefolgt. Insbesondere die Interaktionsannahme von individuellen Akteuren und Strukturen als Grundlage der strategischen Erneuerung steht in engem Zusammenhang zur Ausgangsthese der Arbeit, dass dynamische Fähigkeiten aus individuellen Fähigkeiten gespeist werden können, wenn die Akteure durch organisationale Rahmenbedingungen derart unterstützt werden, dass sie im kollektiven Handlungssystem wirksam werden können. Diese Form von Mikrofundierung grenzt kollektive Phänomene nicht aus der Erklärung aus, sondern zielt auf Verbindungslinien zwischen Mikro- und Makroebene ab. Zusammenhängen zwischen dynamischen Fähigkeiten und Performanz wird hier demnach nicht nachgegangen.
- Zur Fundierung einer solchen Perspektive, die zugleich organisationale Fähigkeiten, individuelle Akteure sowie potenzielle Wirkmechanismen berücksichtigt, wird die integrativ-prozessuale Konzeption von Teece genutzt. Dieses Modell spricht verschiedene Analyseebenen an, bietet über die analytische Trennung von Sensing, Seizing und Transforming Ansatzpunkte zur Identifikation von Mikroaktivitäten und impliziert personalpolitische Gestaltungsfelder. Daher erscheint das Modell geeignet, um sich der Untersuchung von Wirkmechanismen im DCA zu nähern und Steuerungsaussagen zu treffen. Die Kontingenzperspektive von Eisenhardt und Martin erscheint ergänzend als zielführend zur Ergründung der Heterogenität vermittelnder Faktoren.
- Ansätze, die dynamische Fähigkeiten als eigenständiges, multidimensionales Konstrukt adressieren, zeigen sich aussichtsreich mit Blick auf die empirische Erfassung ihres prozessualen und auf organisationale Aktivitäten gerichteten Charakters. Allerdings sind zugrundeliegende Handlungen und Interaktionen mangels eines fundierten Akteurskonzepts noch wenig spezifiziert. Hierdurch kann nach wie vor eine Operationalisierungslücke konstatiert werden.
- Ebenso erscheint die Erschließung eines Akteurskonzepts zentral, um Aggregationsmechanismen und Wirkprinzipien fundiert untersuchen zu können. Erst wenn geklärt ist, was auf Erneuern gerichtete Aktivitäten individueller und kollektiver Akteure ausmacht, kann spezifisch abgeleitet und untersucht werden, wie diese Aktivitäten durch organisationale Rahmenbedingungen beeinflusst werden.
- Zur Adressierung des Paradoxes der kausalen Ambiguität scheint der Vorschlag schlüssig, alle Organisationsmitglieder zu befragen, um Zugang zu den geteilten Wirklichkeitskonstruktionen zu erhalten (Wilkens et al., 2004). Über quantitative Fallstudien erscheint es möglich, konstituierende Elemente und Wirkmechanismen dynamischer Fähigkeiten zu identifizieren. Über entsprechende Fallvergleiche könnten zudem idiosynkratische und organisationsübergreifende Merkmale in der Beziehung zwischen individuellen Akteuren und dynamischen Fähigkeiten spezifiziert werden.

Basierend auf den herausgearbeiteten Lösungsansätzen und Anliegen der Mikrofundierung kann das Verständnis dynamischer Fähigkeiten für die vorliegende Forschungsarbeit weiter spezifiziert werden (Abbildung 7). Als Kern der Rekonfiguration durch dynamische Fähigkeiten werden gemäß den Überlegungen zur Mikrofundierung strategische und operative Prozesse ebenso wie Strukturen, individuelle und kollektive Handlungen und deren Interaktion angesehen. Damit geht eine Interdependenz von Individuum und Organisation einher. Die kontinuierliche Integration und Modifikation von Ressourcenbündeln wird durch Sensing, Seizing und Transforming untermauert.

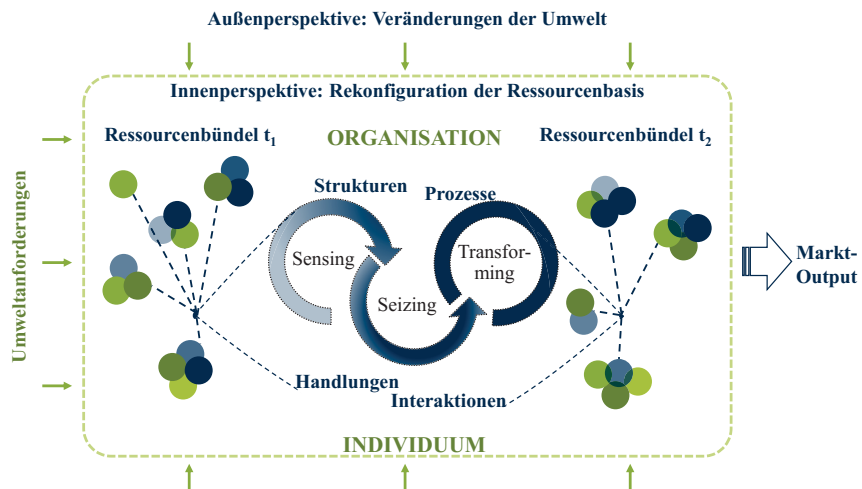


Abbildung 7: Erweitertes Verständnis dynamischer Fähigkeiten angesichts der Mikrofundierungsdebatte (eigene Darstellung)²

Ungeklärt ist an dieser Stelle jedoch, was Handlungen und Interaktionen individueller und kollektiver Akteure im Sinne des DCA ausmacht sowie welche Strukturen und Prozesse die Entwicklung und Anwendung dynamischer Fähigkeiten befördern. Wenngleich Teece (2007; 2009) Aktivitäten auf Organisations- und Managementebene benennt, die dem Sensing, Seizing und Transforming zugrunde liegen können, werden in diesem Modell eher allgemeine Aktivitätsfelder adressiert denn spezifische strukturelle und handlungsorientierte Bestandteile und Voraussetzungen dynamischer Fähigkeiten. Es gilt, dieses Rahmenmodell weiter zu unterfüttern, um vermittelnde Faktoren spezifizieren zu können. Für ein tiefergreifendes Verständnis dynamischer Fähigkeiten und deren konstituierender Elemente braucht es ein Akteurskonzept, das die dispositionellen Voraussetzungen für erfolgreiches Handeln ebenso spezifiziert wie beobachtbares Verhalten. Diesem Anliegen widmet sich das folgende Kapitel.

² Weiterführung von Abbildung 3, inspiriert durch Cohendet, Harvey und Simon (2013)

5 Kompetente Mitarbeiter als eine Quelle strategischer Erneuerung

Individuelle und kollektive Akteure sowie Strukturen und Prozesse werden als Quellen dynamischer Fähigkeiten gesehen. Das vorherige Kapitel thematisierte diese Idee der Mikrofundierung, zeigte jedoch zugleich auf, dass Handlungen betrieblicher Akteure ebenso wie Aggregations- und Wirkmechanismen noch weitestgehend Blackboxes darstellen. Im folgenden Kapitel wird darauf abgezielt, Ansätze zur Öffnung dieser Blackboxes und damit auch zur Schließung der Operationalisierungslücke im DCA zu identifizieren, indem zunächst die Rolle individueller Akteure und anschließend Aggregations- und Wirkmechanismen spezifiziert werden.

5.1 Die Rolle individueller Akteure im DCA

Individuellen Akteuren wird für die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten eine hohe Relevanz eingeräumt, da diese zur Überwindung von Beharrungstendenzen beitragen können (vgl. Kapitel 4.3.2). Doch welche Handlungen sind hierbei erfolgskritisch? Nachfolgend wird der Stand der Forschung im DCA aufbereitet und verdichtet, indem fähigkeitsbezogene Untersuchungsergebnisse individueller Akteure systematisiert werden. Auf dieser Basis wird anschließend der handlungstheoretische Kompetenzansatz als anschlussfähiges Akteurskonzept argumentiert.

5.1.1 Kognition, Lernen und Führung als fähigkeitsbasierte Mikrofundierung

In konzeptionellen und empirischen Studien, die sich Mikrofundierungen dynamischer Fähigkeiten explizit oder implizit widmen, werden verschiedene dispositionelle und verhaltensbezogene Faktoren angesprochen, die als erfolgskritisch mit Blick auf strategisches Handeln eingeordnet werden. Hierbei kristallisieren sich die Bereiche Kognition (inkl. Emotionsverarbeitung), Lernfähigkeit und Wissen sowie Führung und Sozialverhalten heraus. Die zugehörigen Befunde und Fundierungen werden im Folgenden dargestellt.

Der Bereich *Kognition* hat in den letzten Jahren besondere Aufmerksamkeit erfahren, da als Basis strategischer Entscheidungsprozesse zunehmend kognitive Mikrofundierungen Eingang in den DCA finden (u.a. Eggers & Kaplan, 2013; Gavetti, 2005; Helfat & Peteraf, 2014; Tripas & Gavetti, 2000). Weitestgehend werden hierunter mentale Modelle und Glaubenssysteme, mentale Prozesse und Emotionen gefasst (Helfat & Martin, 2014). Eingeläutet wurde dies u.a. durch die Fallstudien von Tripas und Gavetti. Im Jahr 2000 zeigten sie auf, dass die Modellierung des Problemraums durch Manager sowie deren strategische Vorhersagen für organisationale Suchmechanismen in neuen Lernumgebungen eine hohe Bedeutung aufweisen. Gavetti (2005) vertiefte dies in einer Simulation und zeigte, dass treffende kognitive Repräsentationen eines Entscheidungsproblems von Managern zu einer verbesserten langfristigen Performanz

führen können. Ähnliches zeigt sich in einer Studie von Lee (2011), die besonders die Wahrnehmung von Chancen durch das Management und deren Verständnis des Marktgeschehens hervorhebt. Bedenkt man an dieser Stelle das Prozessmodell von Teece, so können diese Aspekte im weitesten Sinne dem Sensing zugeordnet werden. Ähnlich ist es in Studien, die vor allem auf den Aspekt Aufmerksamkeit rekurrieren, wie z.B. bei Kaplan (2008) sowie Eggers und Kaplan (2009). Sie untersuchen diese als Faktor für den Eintritt in hoch technologisierte Märkte und kommen zu dem Ergebnis, dass die Richtung der Aufmerksamkeit von Geschäftsführern auf aufkommende Technologien mit einem schnelleren Eintritt verbunden ist. Werden bestehende Technologien fokussiert, so ist dies mit einem langsameren Fortschritt verbunden.

Inzwischen werden jedoch auch für die anderen Prozesscluster kognitive Mikrofundierungen postuliert. Gärtner (2011) stellt für Sensing, Seizing und Reconfiguring gleichermaßen auf das Konzept der *mindfulness* ab. Helfat und Peteraf (2014) differenzieren stärker, indem sie *managerial cognitive capabilities* postulieren, verstanden als „capacity of an individual manager to perform one or more of the mental activities that comprise cognition“ (S. 5). Sie argumentieren, dass Sensing insbesondere durch Wahrnehmungs- und Aufmerksamkeitsprozesse von Managern fundiert werde. Für Seizing sehen sie hingegen Problemlösen und Schlussfolgern als zentral an und Reconfiguring verknüpfen sie mit Sprache, Kommunikation und sozialer Kognition. Diese Fähigkeiten seien sowohl durch automatisierte, z.B. Heuristiken, als auch durch kontrollierte mentale Prozesse beeinflusst. Ähnliche Aspekte finden sich in einer Fallstudie von Laamanen und Wallin (2009), wengleich hier eine andere Systematik, die sich auf Fähigkeitsentwicklungen bezieht, angelegt wird. Sie identifizieren die instrumentelle Kognition als Einflussfaktor für die Entwicklung operationaler Fähigkeiten und sehen den Fokus der Aufmerksamkeit als einflussreich für die Entwicklung eines Fähigkeitsportfolios einer Organisation. Vorausschauendes Denken hingegen betrachten sie als besonders relevanten Faktor dafür, wie sich organisationale Fähigkeitskonstellationen über die Zeit verändern. Auch Eggers und Kaplan (2013) versuchen mit der Aufstellung eines rekursiven Modells für die Nutzung und Entwicklung dynamischer Fähigkeiten eine umfassendere Betrachtung von Kognitionen im DCA. Sie stellen hierbei insbesondere auf drei Dynamiken ab: Constructing als Mikrofundierung von Routinen, Assembling als Faktor dafür, wie Manager organisationale Fähigkeiten verstehen und zusammenführen, und Matching als Aspekt, der beeinflusst, wie Manager den Fit zwischen internen und externen Möglichkeiten einschätzen.

Bei all diesen kognitiven Mikrofundierungen bleibt zu beachten, dass Kognitionen durchaus fehleranfällig sind. Gavetti (2005) vertritt die Auffassung, dass die hierarchische Stellung die Genauigkeit mentaler Repräsentationen beeinflusst – die Distanz des Akteurs zur eigentlichen

Handlung führe dazu, dass Erfahrungen der Organisation schwerer zu interpretieren seien. Daher werden Kognitionen des Management regelmäßig auch als potenziell hemmender Faktor gesehen, z.B. unter Rekurs auf *bounded rationality* (vgl. Ambrosini & Bowman, 2009; Augier & Teece, 2009; Moliterno & Wiersema, 2007; Rosenbloom, 2000). An solche Überlegungen anschließend, untersuchen Eesley und Roberts (2009) den Einfluss kognitiver Landkarten von Managern auf die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten. Sie zeigen auf, dass Individuen mit breit gefächerten Erfahrungen und einer größeren Entscheidungsspanne bessere kognitive Repräsentationen ausbilden, wodurch mehr wertvolle Ressourcenkombinationen geschaffen werden. Der Zusammenhang zwischen Erfahrungen und der Entwicklung dynamischer Fähigkeiten wird empirisch auch bei Rodenbach und Brettel (2012) nachgewiesen. Die Erfahrung des Managements kann die Entwicklung organisationaler Fähigkeiten demnach in Abhängigkeit von der Umweltsituation verbessern oder verschlechtern. Ihre Analyse hat zum Ergebnis, dass Organisationen in turbulenten Umwelten einen Vorteil haben, wenn der Geschäftsführer jung ist und weniger Erfahrung hat. Dies wird darauf zurückgeführt, dass diese Geschäftsführer vermehrt mit neuen, ggf. risikoreicheren Strategien arbeiten. Gavetti, Levinthal und Rivkin (2005) heben zudem analog schließendes Denken als positiven Faktor hervor, d.h. ein Generalisieren vorheriger Erfahrungen auf aktuelle Umweltentwicklungen. Eine isolierte Betrachtung von Kognitionen erscheint somit nicht nur unvollständig, sondern birgt auch Risiken dahingehend, deren Verlässlichkeit zu überschätzen.

Einige Autoren plädieren daher für eine integrierte Betrachtung von Kognitionen mit emotionalen, motivationalen und verhaltensbasierten Faktoren (vgl. Foss & Lindenberg, 2013; Hodgkinson & Healey, 2011). Baron (2007) rekurriert auf kognitive Grundlagen von Kreativität, Informationsaufnahme und Musterbildung sowie auf soziale Fähigkeiten und Emotionen, um die Wahrnehmung und Kreation von Marktchancen durch Entrepreneure zu ergründen. Im affektiven Bereich spricht Baron (ebd.) Faktoren der Emotionskontrolle an, ebenso aber mögliche negative Effekte wie kognitive Verzerrungen durch Emotionen. Daher hebt er im Ergebnis selbstregulative und metakognitive Mechanismen hervor. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen Zott und Huy (2013), die affektive Mikrofundierungen betonen, indem sie aufzeigen, dass die Emotionsregulation von Gründern hilft, Human- und Sozialkapital zu aktivieren. Spezifischer hinterlegt wird die Kombination von kognitiven und affektiven Aspekten bei Hodgkinson und Healey (2011), die für Sensing, Seizing und Transforming entsprechende Fundierungen systematisieren. Für Sensing sehen sie die Interaktion zwischen reflexiven (Intuition, implizite Assoziation) und reflektiven (schlussfolgerndes Denken) kognitiven und emotionalen Fähigkeiten als relevant an. Sie betonen hierbei die Funktion von Emotionen, um mentale Repräsentationen zu erneuern (z.B. Dissonanzen aufdecken), und verweisen auf die Nutzung intuitiver

Prozesse, um Informationen zu synthetisieren und Entscheidungen zu treffen. Für Seizing rekurrieren sie auf adäquate emotionale Reaktionen auf Veränderungen und ein Überwinden von Verzerrungen durch emotionale und kognitive Prozesse. Transforming erfordert den Autoren nach die Selbstregulation emotionaler Reaktionen.

Nicht an jeder Stelle klar von Kognitionen abgrenzbar, aber doch in der Forschung anders fokussiert sind Hinweise auf *Lernfähigkeit und Wissen* zur Mikrofundierung dynamischer Fähigkeiten. Oftmals aufbauend auf Überlegungen des Wissensmanagements, werden vorhandenes Wissen sowie das Vermögen, dieses zu teilen, zu integrieren und zu kombinieren, als zentral für die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten angesehen (vgl. Argote & Ingram, 2000; Felin & Hesterly, 2007). Es wird darauf rekurriert, dass Individuen dank ihrer kognitiven Fähigkeiten Wissen erzeugen, das sie in Organisationen durch Interaktionen nutzen und teilen können (vgl. Turvani, 2001). Zahra et al. (2006) heben in ihrer konzeptionellen Arbeit die Integrationsfähigkeit von Entrepreneuren als Faktor für die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten durch organisationale Lernprozesse hervor (vgl. auch Lee & Kelley, 2008). Sie gehen davon aus, dass Koordination, Selektion und Kombination dem Integrationsprozess zugrunde liegen. Entrepreneure steuern diesen Prozess, indem sie Entscheidungen hinsichtlich der zu entwickelnden Fähigkeiten treffen und eventuelle Konflikte und Meinungsverschiedenheiten lösen. Zudem beeinflussen ihre Perspektive auf den Markt, ihre Visionen und ihr Zutrauen, Fähigkeiten integrieren zu können, diesen Prozess. Wesentlich sind ihre Bereitschaft und die Fähigkeit, Veränderungen vorzunehmen und diese zu implementieren. Chirico und Salvato (2008) zeigen entlang einer Fallstudie, dass die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Integration von spezialisiertem Wissen positiv auf die Rekombination der Wissensbasis in der Organisation wirken. Sie konstatieren, dass internes soziales Kapital und affektives Commitment sowie die Abwesenheit von Beziehungskonflikten sich positiv auf die Adaption an dynamische Marktveränderungen auswirken. Prato und Ferraro (2007) rekurrieren in diesem Zusammenhang auf individuelle Wissensbestände, Mechanismen zum Umsetzen von Wissen sowie individuelle Lernprozesse. Für dynamische Umwelten betonen sie die Rolle von langfristig angelegten Lernprozessen, die auf Veränderungen in den kognitiven Repräsentationen ausgerichtet sind. In solchen Umwelten, so die Autoren, entwickeln sich organisationale Fähigkeiten durch das Sensemaking und Erfahrungslernen der betrieblichen Akteure (vgl. auch Ergebnisse bei Pandza & Thorpe, 2009). Weiterführend im Vergleich zur individuellen Lernbereitschaft und -fähigkeit ist der Vorschlag von Argote und Ren (2012) zu sehen, transaktive Gedächtnissysteme als Mikrofundierung dynamischer Fähigkeiten heranzuziehen. Sie adressieren mit ihrem Rekurs auf dieses ursprünglich psychologische Konzept insbesondere den Aspekt des Teilens von Wissen in der Organisation.

Hierbei geht es um das geteilte System, das Individuen in Gruppen und Organisationen entwickeln, um gemeinsam Informationen oder Wissen zu enkodieren, zu speichern und abzurufen. Dadurch, dass der Einzelne weiß, welche Personen über welches spezifische Wissen verfügen, wird die gemeinsam geteilte Wissensbasis gestärkt. Argote und Ren (ebd.) zufolge kann auf diesem Weg die Integration und Erneuerung von organisationalem Wissenskapital angesichts von sich ändernden Umwelten gefördert werden.

Sowohl in den Betrachtungen zu Kognitionen als auch zu Lernen und Wissen als Mikrofundierungen dynamischer Fähigkeiten werden oftmals Dispositionen und Fähigkeiten von oberen Führungskräften angesprochen. Häufig stehen sogar ausschließlich Topmanager im Fokus, wie z.B. im Konzept der *managerial cognitive capabilities* (Helfat & Peteraf, 2014). Zugleich werden in einigen Studien jedoch deren Einflüsse in der Organisation thematisiert, indem auf *Führungs- und Sozialverhalten* abgestellt wird. Führungsverhalten wird als ermöglichender Faktor für die Umsetzung von Veränderungen gesehen, da Führungskräfte Commitment aufbauen, Bindungen ggf. auch beenden, Risiken eingehen (Rosenbloom, 2000) sowie Mitarbeiter dabei unterstützen, veraltete Praktiken zu hinterfragen (Gibson & Birkinshaw, 2004). Doch auch spezifischere Führungsansätze, wie die transformationale Führung (vgl. Bass, 1999), finden mittlerweile im DCA Berücksichtigung. Der Einfluss transformationaler Führung auf Lernprozesse und Innovation wird grundsätzlich darauf zurückgeführt, dass eine begünstigende Umgebung für strategisch relevantes Handeln von Mitarbeitern geschaffen wird (vgl. Elenkov & Manev, 2005; García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012; Jung, Chow, & Wu, 2003). Schweitzer und Gudergan (2010) schließen für die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten, dass transformationale Führung begünstigend wirkt, da entrepreneuriales Verhalten und organisationales Lernen gefördert werden. Gerade Proaktivität und intrinsische Motivation befördern als entrepreneuriale Ressourcen Innovationsprozesse (Lee & Kelley, 2008). Die Wirkung transformationalen Führungsverhalten führen Schweitzer und Gudergan (2010) darauf zurück, dass Kreativität, intrinsische Motivation, Kooperation, Kommunikation in Teams, Selbstbewusstsein, Autonomie und kritisches Denken der Mitarbeiter angeregt werden. Ergänzend sehen sie Wertschätzung und ein Entwicklungsinteresse am Mitarbeiter, wie es im Servant Leadership hinterlegt ist, als unterstützend an. Transaktionale Führung assoziieren sie hingegen mit der Aufrechterhaltung operationaler Fähigkeiten, da dieses Führungsverhalten eher die strukturierte Ausführung festgelegter Aufgaben mit erwartbarem Ergebnis und Zentralisation fördert. Foss und Lindenberg (2013) beziehen sich mit der Begründung auf transformationale Führung, dass hierüber die für einen strategischen Wandel erforderliche Motivation auf unteren Ebenen erreicht werden könne. Über die Stärkung der Identifikation mit der Organisation, z.B.

durch Kommunikation von Visionen, könnten Mitarbeiter motiviert werden, individuell Verantwortung für das Erreichen kollektiver Ziele zu übernehmen. In solchen Ansätzen liegt ein deutlicher Fokus auf einzelnen Führungspersonen, was auch zu Abhängigkeiten von diesen und letztlich zu Beharrungstendenzen führen kann (vgl. Levay, 2010). Pitelis und Wagner (2015) plädieren daher für eine geteilte strategische Führung, um Sensing, Seizing und Reconfiguring in die Organisation einzubetten. Strategische Führung ermögliche es Organisationen, flexibel und anpassungsfähig zu bleiben, da organisationales Lernen in Form von Improvisation, Versuch und Irrtum sowie Experimentieren gefördert werde. Im Gegensatz zu klassischen Führungsansätzen bezieht sich geteilte Führung dabei auf mehr als eine Person und deren Interaktionen. Durch komplementäre und überlappende Einflüsse geteilter Führung kann nach Pitelis und Wagner (ebd.) strategische Führung auf einer stabilen, verlässlichen Basis ihre Wirkung entfalten und somit das Spannungsfeld zwischen *non-routine* Handeln und der Anforderung an eine Verlässlichkeit von dynamischen Fähigkeiten lösen.

Die Ausführungen zum Führungsverhalten weisen darauf hin, dass Führungskräfte deshalb als Treiber dynamischer Fähigkeiten betont werden, weil sie Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse in Organisationen maßgeblich formen und beeinflussen können (vgl. Eisenhardt & Martin, 2000; Zahra et al., 2006). Einige Autoren formulieren daher explizit *dynamic managerial capabilities*, die üblicherweise als dreigeteilt in Humankapital (Fähigkeiten und Wissen), Sozialkapital (Fähigkeit, Zugang zu Ressourcen durch Beziehungen und Netzwerke zu erhalten) und Kognition (mentale Modelle und Glaubenssysteme) konzeptualisiert werden (vgl. Adner & Helfat, 2003; Helfat, et al., 2007). Helfat und Martin (2014) beschreiben das Konzept in ihrem Review zusammenfassend als „capabilities with which managers create, extend, and modify the ways in which firms make a living“ (S. 1) und betonen, dass in diesen Fähigkeiten eine Quelle der organisationalen Heterogenität liegt. Zugleich entfaltet sich der Einfluss von Führungskräften auf dynamische Fähigkeiten – auch das deuten die obigen Studien an – durch deren Beeinflussung von unterstellten Mitarbeitern oder Führungskräften. Sie motivieren diese, im Sinne der Organisation zu handeln, und orchestrieren deren Fähigkeiten (vgl. Helfat & Peteraf, 2014; Kor & Mesko, 2013). Coff und Kryscynski (2011) argumentieren, dass Mechanismen zum Schutz vor Imitation auf der individuellen Ebene entstehen, wobei Herausforderungen für die Führung insbesondere in der Rekrutierung erfolgskritischer Mitarbeiter, deren Bindung und Motivation zu sehen sind. So sei bspw. das Vorbildverhalten von Managern relevant, um Leistungsbeiträge zu steigern, und die Integration von Linienvorgesetzten, um adäquate Anreizsysteme zu schaffen. Wohl auch daher bezeichnen Pitelis und Wagner (2015) das Führungsverhalten als ‚meso-foundation‘ dynamischer Fähigkeiten.

Die Berücksichtigung von Fähigkeiten und Handlungen individueller Akteure auf unteren Hierarchieebenen kann als wesentlicher Schritt in der Mikrofundierung dynamischer Fähigkeiten gesehen werden. Obwohl die Rolle des mittleren Managements bei der Entwicklung organisationaler Fähigkeiten im Allgemeinen schon länger bekannt ist (vgl. Floyd & Woolridge, 1994), wurden und werden diese im Gegensatz zu Topmanagern noch wenig betrachtet. Dabei zeigt Mollick (2012) empirisch auf, dass Unterschiede in der Unternehmensperformanz stärker auf die Varianz mittlerer Führungskräfte zurückgehen als auf die derer, die explizit innovationsgerichtete Rollen innehaben. Diese Führungskräfte sind zwar v.a. in das operative Geschäft involviert, beeinflussen aber direkter ihre Mitarbeiter. Bertrand und Schoar (2003; zit. nach Mollick, 2008) zeigen sogar, dass weniger als 5% der Varianz in der Unternehmensperformanz auf das Topmanagement zurückgehen. Zu ähnlichen Schlüssen führt die Studie von Rothaermel und Hess (2007) in Forschungs- und Entwicklungsunternehmen. Hier zeigt sich, dass ein signifikanter Anteil von Varianz in Innovationen durch die Individualebene erklärt wird, wobei der positive Effekt des intellektuellen Humankapitals nicht wie von den Autoren erwartet auf die ‚Star Scientists‘ entfällt, sondern auf die Gesamtheit der ‚Non-Star Scientists‘. Star Scientists tragen zwar Hinweise auf Umweltveränderungen in das Unternehmen und zeigen vielversprechende neue Forschungsgebiete auf, nehmen letztlich aber nicht die Adaption im Unternehmen vor. Hier kommt auch kollaborativem Verhalten eine zentrale Rolle zu. Mitarbeiter, die nicht nur selbst über Expertenwissen verfügen, sondern auch wissensbezogene Netzwerke innerhalb der Organisation aufbauen, erhöhen den innovativen Output von Organisationen (Grigoriou & Rothaermel, 2014). Diese Akteure identifizieren vermehrt Möglichkeiten zur Rekombination von Wissen und sind in der Lage, hieraus die vielversprechendsten Ansatzpunkte zu selektieren (ebd.). Dies kann im Zusammenhang mit den Überlegungen zu transaktiven Gedächtnissystemen gesehen werden, für deren Entwicklung es intensiver Kooperation und Kommunikation über einen längeren Zeitraum bedarf (Argote & Ren, 2012). Zudem erscheint es für die externe Akquisition von Ressourcen bedeutsam, soziale Netzwerke aufzubauen und aufrechtzuerhalten sowie sich an verschiedene soziale Kontexte anzupassen (vgl. Baron, 2007).

Weiter untermauert wird die Bedeutung von operativen Mitarbeitern durch eine Studie von Hallin et al. (2012), die aufzeigt, dass die strategischen Vorhersagen operativer Mitarbeiter im Mittel stärker zutreffen als die von Managern und vom Topmanagement genutzten Finanzmodelle. Der intensive Kontakt, den sie mit Stakeholdern wie Kunden und Lieferanten haben, versetzt sie in die Lage, Erfolge mit Blick auf spezifische organisationale Fähigkeiten vorherzusagen. Ihre Wahrnehmung von Umweltveränderungen ist demnach für die mittelfristige strategische Planung von höchstem Interesse, da sie alltägliche Aktivitäten interpretieren. Auch Salvato (2009) zeigt am Beispiel von Produktentwicklung, dass *mindful activities* von Individuen auf

allen Hierarchieebenen zentral sind, um Entwicklungsprozesse und ihre dynamische Adaptation zu gestalten. Aufgabe des Managements sei es, alle Mitarbeiter zum Experimentieren und Finden neuer Lösungen parallel zum operativen Geschäft zu motivieren (vgl. auch Foss & Lindenberg, 2013). Zudem liegt es bei ihnen, erfolgreiches Experimentieren von niedrigen Hierarchieebenen auf organisationaler Ebene zu abstrahieren. Die eher pragmatische Argumentation, dass nur wenige Personen signifikanten Einfluss auf strategische Entwicklungen ausüben können und mit ihren kognitiven Lernprozessen eine gute Annäherung an die Art, wie Organisationen ‚denken‘ und sich verhalten, geben (vgl. kritisch Easterby-Smith, Crossan, & Nicolini, 2000, S. 785), scheint damit unzureichend. Führungskräften kommt allerdings die Aufgabe der Konfiguration und Orchestration dynamischer Fähigkeiten zu (Kor & Mesko, 2013).

Insgesamt zeigen die Befunde eine Vielzahl von Ansatzpunkten zur Füllung der Blackbox bezüglich individueller Handlungen (Abbildung 8; vgl. auch Abbildung 6), die von kognitiven und affektiven Prozessen über Wissensbestände und deren Aneignung durch Lernprozesse bis hin zu Führungsverhalten sowie sozialen Aspekten der Kooperation und Kommunikation reichen. Die einzelnen Mitarbeiter werden als Basis der Fähigkeiten und Heterogenität von Organisation hervorgehoben, wobei lange Zeit hauptsächlich Mitarbeiter in leitenden Positionen fokussiert wurden. Inzwischen werden jedoch auch Einflüsse der Fähigkeiten operativer Mitarbeiter auf die strategische Erneuerung beleuchtet. In der Gesamtheit wird eine hohe Bandbreite dispositioneller und verhaltensbezogener Faktoren angesprochen, die in Richtung eines Akteurskonzepts weisen, jedoch noch zu wenig systematisch in ein solches münden. Diese Leerstelle wird auf Basis der hier erarbeiteten Ansatzpunkte im folgenden Kapitel adressiert.

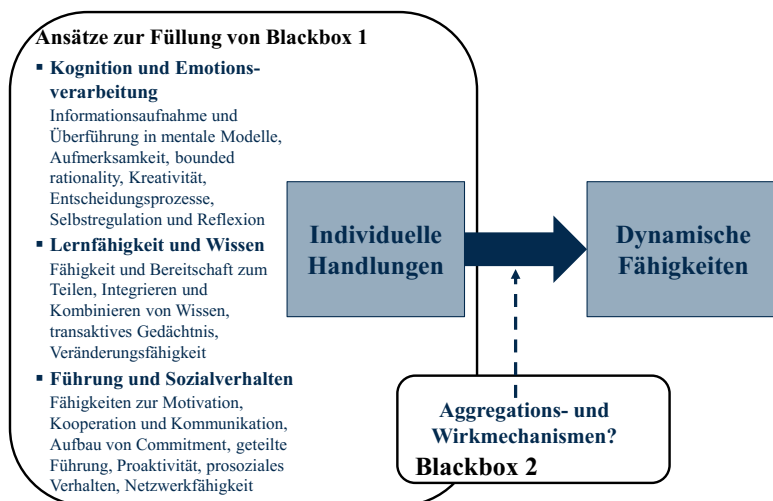


Abbildung 8: Ansätze zur Füllung der Blackbox zu individuellen Handlungen (eigene Darstellung)

5.1.2 Der handlungstheoretische Kompetenzansatz als Akteurskonzept zur Mikrofundierung dynamischer Fähigkeiten

Der Forschungsstand zur Rolle individueller Akteure im DCA hat gezeigt, dass solche Fähigkeiten als zentral erachtet werden, durch welche Anstöße zu veränderten Denk- und Handlungsmustern in der Organisation entstehen können. Wenngleich sehr unterschiedliche Mikrofundierungen angesprochen werden, zeigt sich doch eine wesentliche Gemeinsamkeit darin, dass die Ausführung nicht-routinierter, auf Erneuern gerichteter Aktivitäten als kritisch für die Entwicklung und Nutzung dynamischer Fähigkeiten angesehen wird. Basierend auf den geschilderten Erkenntnissen, ergeben sich Hinweise dazu, welche Aspekte es durch ein an den DCA anchlussfähiges Akteurskonzept zu adressieren gilt:

- Handlungen, die auf Erneuern und den Umgang betrieblicher Akteure mit sich dynamisch verändernden Anforderungen gerichtet sind, sind fundiert zu erklären.
- Neben der Handlungsfähigkeit ist auch die Handlungsbereitschaft zu adressieren, d.h. neben Vollzug einer erfolgskritischen Handlung ebenso Voraussetzungen des Handelns wie z.B. motivationale Aspekte.
- Lernmechanismen, die auf innovationsbezogene Handlungen gerichtet sind, z.B. durch kritisches Hinterfragen und Ausprobieren neuer Lösungen, sind zu integrieren.
- Bezugspunkte nicht nur zur individuellen, sondern auch kollektiven Handlungsebene sind zu explizieren.

Aufgrund dieser Aspekte erscheinen handlungserklärende Theorien mit Fundament auf der individuellen Ebene gut geeignet, um die Akteurslücke im DCA zu füllen. Felin und Foss verweisen in diesem Zusammenhang in einigen ihrer Arbeiten auf Rational-Choice-Ansätze (vgl. Felin & Foss, 2006; 2011; 2012). Sie stellen damit intentionales Entscheidungsverhalten der Akteure in den Mittelpunkt, welches durch Abwägung von Kosten und Nutzen entsteht und von Umgebungsfaktoren beeinflusst wird. Ein eher weit ausgelegtes Modell solcher Ansätze könnte durchaus einen grundsätzlichen Denkraum liefern, da kognitive und soziale Aspekte in Wechselwirkung betrachtet werden (vgl. Finkel, 2008), dennoch wird an dieser Stelle die Auffassung vertreten, dass nicht allein Entscheidungsverhalten, sondern ein spezifisches Fähigkeitskonzept in Verbindung mit lerntheoretischen Ansätzen notwendig ist, um das Wie von Handlungen und Interaktionen individueller Akteure zu erklären. Letztlich erscheint nicht der Entscheidungsprozess oder die Kognition an sich kritisch für die Adaption, Integration sowie Rekonfiguration von organisationalen Ressourcen und Routinen, sondern vielmehr deren Übersetzung in konkrete Handlungen in der Organisation (Wilkens, Güttel, Sprafke, & Voigt, 2015). Daher wird an dieser Stelle den Vorschlägen zur Hinterlegung dynamischer Fähigkeiten mit dem Kompetenzkonstrukt gefolgt (vgl. Pawlowsky et al., 2005; Wilkens et al., 2006; Wollersheim & Welp, 2011).

Fähigkeiten zu zukunftsgerichteten Anpassungsleistungen, wie sie in volatilen Umwelten erforderlich sind, finden sich in der Kompetenzforschung mit einem deutlichen Bezug zu Lerntheorien präzise hinterlegt (vgl. Pawlowsky et al., 2005). Kompetenz lässt sich über verschiedene Forschungsdisziplinen mit Betrachtung unterschiedlicher Kompetenzebenen entlang fünf zentraler Merkmale beschreiben (vgl. Abbildung 9): Selbstorganisation, Erlernbarkeit, Handlungsbezug, indirekte Beobachtbarkeit und Problemlösen in komplexen, variablen Situationen.



Abbildung 9: Kompetenzkonstrukt im Licht verschiedener Forschungsdisziplinen (eigene Darstellung)

Der Aspekt der Selbstorganisation zeigt sich schon in den frühesten Arbeiten zur Kompetenz. Ein Ursprung der Kompetenzforschung wird bei dem Motivationspsychologen White (1959) gesehen, der Kompetenzen als Ergebnisse von Entwicklungen grundlegender Fähigkeiten einordnet, die weder genetisch erworben noch durch Reifungsprozesse entstanden sind. Er betont, dass es sich um Fähigkeiten handelt, die selbstorganisiert durch Individuen hervorgebracht werden und eine Handlungsvoraussetzung darstellen. Hinsichtlich dieser Auffassung besteht auch in der heutigen Forschung weitestgehend Einigkeit (Erpenbeck & Rosenstiel, 2007), wobei unter Selbstorganisation verstanden wird, dass der Lern- und Handlungsprozess selbstgesteuert unter eigenständiger Setzung von Zielen verläuft (Erpenbeck, 2006b). Das Handeln in offenen Problem- und Entscheidungssituationen und komplexen Systemen setze dies voraus (Erpenbeck & Heyse, 1996). Diese Betrachtungsweise geht damit einher, dass Kompetenz nicht einmalig erworben wird, sondern sich im Handlungsvollzug weiterentwickelt. Kompetenzentwicklung und Lernprozesse sind disziplinübergreifend eng miteinander verkoppelt, wobei sich Kompetenz als Ergebnis von Lernprozessen darstellt (vgl. Münk & Reglin, 2009).

Erpenbeck und Heyse (2007, S. 163) betrachten Kompetenz als von Wissen fundiert, durch Werte konstituiert, als Fähigkeiten disponiert, durch Erfahrungen konsolidiert und aufgrund von Willen realisiert. In der Pädagogik wird der Erfahrungsaspekt hervorgehoben (Volpert, 2006), wobei zu beachten ist, dass Kompetenz in diesem Feld als domänenspezifisch gesehen wird, d.h. in einem bestimmten Lern- oder Handlungsbereich zum Tragen kommt (Klieme, 2007), wohingegen deren situationsübergreifender Charakter bspw. in der betriebswirtschaftlichen Kompetenzforschung betont wird (vgl. Pawlowsky et al., 2005). Dabei wird davon ausgegangen, dass Kompetenz sich in der realisierten Handlung offenbart, d.h. der Anwendung von Fähigkeiten in der beruflichen Praxis (vgl. Rosenstiel, 2009). Hierin ist ein zentrales Merkmal von Kompetenz zu sehen, das bis auf McClelland (1973) zurückgeht. Er setzte sich aus individualdiagnostischer Perspektive mit Kompetenzen auseinander und plädierte für die Anwendung situations- und kontextgebundener Verfahren in der psychologischen Diagnostik. Bis dato wurde zumeist auf kontextungebundene Intelligenztests zurückgegriffen, um berufliches Handeln und Erfolg vorherzusagen.

Der explizite Handlungsbezug findet sich auch in der Arbeitspsychologie (Volpert, 1971) und Pädagogik (Klafki, 1970; Roth, 1971), wobei auf die Begriffe Handlungskompetenz oder Handlungsfähigkeit abgestellt wird. Demnach ermöglicht Kompetenz komplexe und situationsadäquate Handlungen (Volpert, 1974; vgl. auch Spencer & Spencer, 1993), wodurch variable Anforderungssituationen bewältigt werden können (Klieme, 2007). Hierbei ist Kompetenz in ihrer Wirkung auf effektives Handeln und/oder herausragende Leistung gerichtet (vgl. Hacker, 1998; Spencer & Spencer, 1993) und ermöglicht komplexes Problemlösen in neuartigen Situationen (Dörner, 1983). Der inhärente kognitive Aspekt von Kompetenz wird ebenso in der pädagogischen Forschung behandelt, indem Kompetenzen als kognitive Befähigungen eingeordnet werden (Klieme, et al., 2007) bzw. umfassender als die „erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können“ (Weinert, 2001, S. 27). Dabei ist Kompetenz von Wissen (Roth, 1971) sowie von der Performanz als deren Ergebnis (vgl. Chomsky, 1969) zu unterscheiden.

Somit ist Kompetenz nicht direkt beobachtbar, sondern aus der Handlung zu erschließen (vgl. Boyatzis, 1982). In ähnlichem Sinne bezeichnet Kurtz (2010) Kompetenzen aus soziologischer Perspektive als „sozial zugeschriebene Qualitäten, die sich über vielgestaltige Kommunikationen und Interaktionen manifestieren bzw. als sich manifestierend dem Subjekt attestiert werden“ (S. 8). Demnach entfalten sie ihre Wirkung, wenn sie von anderen in der Kommunikation wahrgenommen werden und dabei einen Einfluss ausüben (ebd.; vgl. auch Habermas, 1971).

Die wechselseitige Beeinflussung des Individuums und der Umwelt ist expliziter bei Bandura (1986) hinterlegt. In der sozial-kognitiven Theorie (SKT) modelliert er subjektive Überzeugungen als Einflussfaktor auf kognitive, motivationale, emotionale und aktionale Prozesse, wobei insbesondere Handlungs-Ergebnis-Erwartungen bzw. Konsequenzerwartungen und Selbstwirksamkeitserwartungen (SWE) bzw. Kompetenzüberzeugungen eine wesentliche Rolle zukommt (Bandura, 1997). Kompetenz wird hier als die subjektive Überzeugung eines Individuums verstanden, eine bestimmte Handlung ausüben zu können (vgl. Wilkens, 2004). Es handelt sich um ein Konzept optimistischer Überzeugungen mit Blick darauf, schwierige Anforderungssituationen bewältigen zu können (Bandura, 1997; Schmitz & Schwarzer, 2002). Das zentrale Konzept SWE stellt auf Lernbereitschaft und die Bereitschaft zur Selbstentwicklung ab und setzt unter anderem Selbstreflexion und Flexibilität voraus (Wilkens, 2004). Bestehende Anlagen können ausgebaut und Verhaltensweisen trainiert werden, insbesondere über die Erfahrungsbereiche Bewältigungserfahrung, stellvertretende Erfahrung, verbale Informationsvermittlung und psychologische/affektive Zustände (Bandura, 1997; Zimmermann, 2000). Auch in der SKT wird ein klarer Bezug zu neuartigen oder schwierigen Anforderungssituationen hergestellt, da die SWE unabhängig von der konkreten Handlungssituation den Handlungserfolg beeinflusst (Wilkens, 2004), jedoch sind bspw. Attributionsprozesse zu berücksichtigen. Wird eine Leistung äußeren Umständen anstelle der Kompetenz zugeschrieben, wird die Selbstwirksamkeit nicht stimuliert (Schwarzer & Jerusalem, 2002).

Mittlerweile wird das Handeln unter Unsicherheit in der Kompetenzforschung als wesentliche Zielgröße hervorgehoben. Rosenstiel (2001, S. 31) macht dies deutlich, indem er darauf rekurriert, dass man „in der Qualifikation die Fähigkeiten und Fertigkeiten sehen [kann], mit bekannten, strukturierten Anforderungen umgehen zu können, während die Kompetenz darin besteht, das Unstrukturierte, zuvor nicht Bekannte, Unbestimmte und sich Verändernde zu meistern“. Mit der Abkehr des personalwirtschaftlichen Interesses vom Qualifikationskonzept wird in diesem Sinne von einer „kompetenzorientierten Wende“ gesprochen (vgl. Sydow et al., 2003; Volpert, 2006; Wilkens, 2004). Es werden Fähigkeiten zur konstruktiven Bewältigung neuartiger Herausforderungen in den Mittelpunkt gestellt, wodurch implizit enthalten ist, dass keineswegs alle beruflichen oder wirtschaftlichen Herausforderungen Kompetenz erfordern (vgl. Rosenstiel, 2009). Routinemäßig anfallende Aufgaben können demnach mit Fachwissen und Qualifikationen bzw. auf organisationaler Ebene durch routinierte Prozesse erfüllt werden. Die kompetenzorientierte Wende geht dabei nicht zuletzt auf veränderte Rahmenbedingungen in der Arbeitswelt zurück. Strukturelle und inhaltliche wirtschaftspolitische Veränderungen haben sowohl für Individuen als auch für Organisationen ein Handeln unter fundamentaler Unsicher-

heit und erhöhter Komplexität zur Folge, z.B. mit Blick auf verkürzte Halbwertszeiten des Wissens, flexible Arbeitsorganisation, neue Technologien und Marktentwicklungen (ebd.). Kompetenz wird als Konzept zum Umgang mit derartigen Herausforderungen gesehen und ist auf Wandlungs- und Erneuerungsaspekte gerichtet (vgl. Pawlowsky et al., 2005).

Mit diesen Entwicklungen fand der Kompetenzansatz auch in den Wirtschaftswissenschaften zunehmend Aufmerksamkeit, worauf sich der Bezug zur organisationalen Ebene begründet. Auch werden in dieser Disziplin Kompetenzbetrachtungen auf Ebene organisationaler Netzwerke vorgenommen (vgl. Freiling et al., 2008; Kappelhoff, 2004; Mildener, 2001; Sydow et al., 2003), auf diese wird hier allerdings nicht vertieft eingegangen. Im Sinne organisationaler Kompetenz können ressourcenorientierte Ansätze (vgl. Kapitel 4.1) in die Kompetenzdebatte eingeordnet werden (Sydow et al., 2003). Kompetenzen werden hier zumeist im Sinne organisationaler Kernkompetenzen verstanden und stellen auf die Erzielung dauerhafter Wettbewerbsvorteile ab. Die gesamte Dynamik von Innovation, individuellem und kollektivem Lernen steht im Vordergrund, wobei dies als komplexer Interaktionsprozess der Wissensnutzung und -generierung im Sinne impliziter Wissensanteile, Werte und Kompetenzen verstanden werden kann (Erpenbeck & Sauer, 2001). Die wissenschaftshistorischen Wurzeln lassen sich bis zu Selznick (1957) und den *distinctive competencies* von Managern zurückverfolgen (vgl. Eberl, 2009). Für die Ausbildung von Kompetenzen werden in der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion kollektive Lernprozesse betont. So definieren Prahalad und Hamel (1990, S. 82) Kernkompetenzen als „collective learning in the organization“. Ähnlich ist bspw. die Ansicht von Day (1994, S. 38): „Capabilities are complex bundles of skills and collective learning, exercised through organizational processes, that ensure superior coordination of functional activities“. Die Bedeutung organisationalen Lernens betonen auch Schreyögg und Kliesch (2003a; 2003b), wobei sie auf organisationale Kompetenz als „firmenspezifische Art der Verknüpfung von Routinen, Wissen und Fähigkeiten“ (2003b, S. 156) rekurrieren und Veränderungsanforderungen der Umwelt einbeziehen. Sie grenzen organisationale Kompetenz von Vermögenswerten ab, indem sie diese als „handlungsbezogenes Konstrukt, das sich in einer erfolgreichen Bewältigung von Problemsituationen niederschlägt“ (Schreyögg & Kliesch, 2003a, S. 22) definieren. Es wird davon ausgegangen, dass es sich um komplexe Selektions- und Verknüpfungsleistungen handelt, die Vermögenswerte benötigen, um sich zu entwickeln, selbst aber keine Assets oder Routinen sind. Gemein ist den vielen existierenden Definitionen in der Wirtschaftswissenschaft, dass Problemlösung und Zielgerichtetheit als wesentliche konstituierende Merkmale angesehen werden (vgl. für definitorische Übersicht Sydow et al., 2003 bzw. Eberl, 2009). Dies impliziert auch eine Spezifität der Kompetenzen als gewachsene Muster der Problemlösung für den Umgang mit komplexen Anforderungen und Zielen.

Insgesamt erscheint Kompetenz somit als ein handlungsbezogenes Fähigkeitskonstrukt, welches selbstorganisiert entsteht, nicht direkt beobachtbar, aber durch Performanz ersichtlich ist und auf Problemlösen in komplexen und/oder variablen Situationen gerichtet ist. Wenngleich die verschiedenen Konnotationen in den Wissenschaftsdisziplinen eine allgemeingültige Kompetenzdefinition nahezu unerreichbar machen, können Kompetenzen zusammenfassend doch als Fähigkeiten verstanden werden, die soziale Akteure befähigen, selbstgesteuert Lösungsmuster bei sich wandelnden Anforderungen und offenen Aufgabenstellungen hervorzubringen (vgl. Erpenbeck & Heyse, 2007; Erpenbeck & Rosenstiel, 2007; Schreyögg & Kliesch, 2003a; Sydow et al., 2003; Wilkens et al., 2006). Dabei zeigt sich in den Entwicklungslinien, dass die Anwendung des Kompetenzkonzepts auf verschiedenen Betrachtungsebenen fundiert ist. Mittlerweile herrscht weitestgehend Einigkeit darin, dass Kompetenz als Mehrebenenphänomen zu verstehen ist (u.a. Barthel & Zawacki-Richter, 2009; Pawlowsky et al., 2005; Sydow et al., 2003; Wilkens et al., 2006). Die isolierte Betrachtung einzelner Kompetenzebenen (Individuum, Gruppe, Organisation, Netzwerk) scheint zu kurz zu greifen, wenn Performanz im betrieblichen Kontext zu erklären ist.

Eine solche Mehrebenenbetrachtung erscheint als wesentliche Voraussetzung zur Anwendung des Kompetenzansatzes zur Mikrofundierung im DCA (vgl. u.a. Barney & Felin, 2013; Devinney, 2013; Pavlov & Bowman, 2014; Arndt, Pierce, & Teece, 2014). Lange Zeit wurden in der Kompetenzforschung zwar Wirkungszusammenhänge zwischen Kompetenzebenen postuliert, jedoch ermangelte es eines einheitlichen Argumentationsrahmens, um solche Annahmen systematisch prüfen zu können (Wilkens et al., 2006). Definitionen, Taxonomien und Operationalisierungen auf Individual- und Gruppenebene beziehen sich zumeist auf Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz (vgl. Erpenbeck & Heyse, 1999; 2007; Erpenbeck & Rosenstiel, 2007; Kauffeld, Grote, & Frieling, 2003), auf organisationaler Ebene wird jedoch verstärkt auf Selektions- und Verknüpfungsleistungen, durch Dimensionen wie organisationales Verknüpfungs-Know-how, organisationales Kooperationsvermögen und organisationales Interpretationsvermögen (Schreyögg & Kliesch, 2003a; Schreyögg & Kliesch, 2006), abgestellt. Doch Mehrebenenbetrachtungen erfordern in theoretischer Hinsicht einen ebenenübergreifend konsistenten Definitionsansatz sowie eine ebenenübergreifende Modellvorstellung, die den Weg für empirische Erfassungen ebnet. Wenngleich sich vielfältige Autoren mit ebenenübergreifenden Ansätzen beschäftigten (u.a. Barthel, Hasebrook, & Zawacki-Richter, 2006; Martens & Nachtigall, 2006; North, 2005; Ridder, Bruns, & Hoon, 2005; Schmidt, 2005), finden sich systematische Modellentwicklungen, die mehrere Analyseebenen ansprechen, kaum.

Eine Modellentwicklung, die darauf abzielt, das Zusammenwirken der unterschiedlichen Strukturebenen von Kompetenz zu erfassen, findet sich jedoch bei Wilkens et al. (2006). Daher wird dieses Modell hier ausführlicher vorgestellt.

Wilkens und Kollegen (ebd.) greifen für ihre Konzeption auf handlungserklärende Theorien zurück, die mehrere Analyseebenen adressieren, indem sie die SKT von Bandura (1986; 2001) und die Theorie komplexer adaptiver Systeme (Kappelhoff, 2002) kombinieren. Mit der SKT wird eine gut abgesicherte Lern- und Handlungstheorie herangezogen, die individuelle und kollektive Handlung auf das Zutrauen in die eigene (individuelle oder kollektive) Handlungsfähigkeit sowie eine positive Handlungs-Ergebnis-Erwartung zurückführt (vgl. Gröschke & Wilkens, 2009). Wie zuvor gezeigt wurde, betrachtet Bandura (2001) in seiner Theorie das Zusammenwirken von Person, Umwelt und Verhalten, wobei die Wirksamkeitserwartung sowohl als Prädiktor für Lern- und Handlungsbereitschaft von Individuen als auch von Gruppen angesehen wird. Die Handlungsausführung beruht demnach auf Intentionalität, Voraussicht, Selbstregulation und -motivation und Selbstreflexivität, die von Umwelteinflüssen und Dispositionen der Person beeinflusst werden. Hier findet sich eine explizite Zusammenhangsannahme der beiden Ebenen – eine Person unternimmt Handlungsanstrengungen für kollektive Ergebnisse dann, wenn sie eine positive Erwartung über die eigene Wirksamkeit auf kollektiver Ebene hat sowie über die Wirksamkeit des Kollektivs an sich (vgl. Gröschke & Wilkens, 2009). Die kollektive Wirksamkeitserwartung gilt ihrerseits als beeinflusst durch die SWE ihrer Mitglieder, nicht jedoch deren bloße Summe; die SWE kann vielmehr durch die kollektive Ebene gehemmt oder bestärkt werden (ebd.).

Die Komplexitätstheorie ergänzt diese Perspektive durch eine Fokussierung auf organisationale Prozesse – Handlung wird hierbei als „Ereignis regelgeleiteter Systeme [verstanden], die in der Lage sind, in dynamischen Entwicklungsprozessen flexible Ordnungssysteme zu entwickeln und diese an Komplexitätssteigerungen der Umwelt anzupassen“ (Gröschke & Wilkens, 2009, S. 125). Kappelhoff (2002) versteht die Komplexitätstheorie als Theorie komplexer adaptiver Systeme und betont die Beziehung zwischen Selbstorganisation und Evolution. Es wird neben exogenen Mechanismen von Variation und Retention (vgl. Ausführungen zu Zollo & Winter, 2002; Kapitel 4.2.2) auch auf endogene Musterbildung durch Selbstorganisation rekurriert (vgl. Wilkens et al., 2006). Kappelhoff (2002) betont zudem konstruktivistische Sichtweisen auf die Komplexitätstheorie und konstatiert, dass entsprechende Modelle ein Akteurskonzept, eine Sozialstruktur und einen kulturellen Gestaltungsraum umfassen und somit auch die Modellierung sinnorientierten intentionalen Handelns ermöglichen. Organisationskompetenz wird als abhängig vom Grad der Verknüpfung formaler und informeller Subsysteme innerhalb und außerhalb einer Organisation angesehen (Gröschke & Wilkens, 2009). Dementsprechend besteht hier

nicht nur eine Verbindung zu kollektiven Entitäten innerhalb der Organisation, sondern auch zur Kompetenz in Netzwerken.

Aus der Analyse der beiden Theorien und der Übertragung auf das Kompetenzverständnis auf den verschiedenen Analyseebenen leiten Wilkens et al. (2006) eine ebenenübergreifende Taxonomie ab, die folgende Dimensionen umfasst (Gröschke & Wilkens, 2009, S. 126f.):

- *Komplexitätsbewältigung*: Fähigkeit eines sozialen Akteurs (Individuum, Gruppe, Organisation) zur Aufnahme und Strukturierung von Umweltveränderungen durch sinnvolle Selektion von Informationen und durch Rückbesinnung auf vorhandene Handlungsoptionen (Umweltsensoren/Informationsverarbeitungsmechanismen)
- *Selbstreflexion*: Fähigkeit eines sozialen Akteurs, den eigenen Entwicklungsprozess aufgrund von Rückmeldungen aus der Umwelt im Hinblick auf die eigenen zur Anwendung kommenden Handlungsrouinen zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen
- *Kombination*: Fähigkeit eines sozialen Akteurs, sein Wissen in unterschiedlichen Problemsituationen einzusetzen und dabei ggf. neu zu kombinieren, wodurch eine Wissenserweiterung stattfindet
- *Kooperation*: Fähigkeit eines sozialen Akteurs, Interaktionsbeziehungen zu anderen Akteuren zu gestalten und aufrechtzuerhalten, um die eigene Handlungsfähigkeit entwickeln zu können

Diese Kategorisierung systematisiert erstmals die verschiedenen Kompetenzaspekte, die auf den unterschiedlichen Analyseebenen angesprochen werden, u.a. Wissen, Reflexivität, das Herausbilden von Verknüpfungen, Interaktionen von Akteuren und Zukunftsgerichtetheit mit Blick auf Adaptionserfordernisse. Erpenbeck (2006a) hebt daher für die Untersuchung von Wirkungsbeziehungen zwischen Strukturebenen der Kompetenz die Entwicklung von Wilkens und Kollegen (2006) hervor, indem er konstatiert, dass die bisherige Forschung Zusammenhänge zwischen den Ebenen allenfalls ansatzweise abbilden kann, hier allerdings ein ebenenübergreifendes Kompetenzverständnis etabliert wird, „das die Existenz ebenenübergreifend gültiger Kompetenzdimensionen unter Verwendung von handlungserklärenden, mehrperspektivisch argumentierenden Theorien einschließt“ (Erpenbeck, 2006a, S. 78).

Aus ihrem Grundmodell (vgl. Abbildung 10) leiten Wilkens et al. verschiedene Annahmen zu den Zusammenhängen der Kompetenzebenen ab. Evidenz findet sich dafür, dass individuelle Kompetenz eine Quelle kollektiver Kompetenzentwicklung ist und zugleich die Existenz kollektiver Kompetenz formaler Systeme eine Quelle individueller Kompetenzentwicklung darstellen kann. Netzwerke, die von den Akteuren auf den verschiedenen Ebenen geknüpft werden, scheinen dabei geeignet, um Handlungsoptionen zu erweitern und somit die eigene Handlungsfähigkeit zu stärken. Für die empirische Untersuchung derartiger Zusammenhänge entwickeln die Autoren handlungsbasierte Indikatoren für die Kompetenzebenen und übersetzen diese in

ein Fragebogeninstrument. Der Untersuchungsansatz folgt hierbei den Überlegungen von Wilkens et al. (2004; vgl. Kapitel 4.3.1) und schließt an theoretische Implikationen der SKT an. Es werden Selbstauskünfte als Zugang zu den Wirklichkeitskonstruktionen von Individuen und kollektiven Einheiten vorgeschlagen. Wilkens et al. (2006) gehen davon aus, dass sich durch den Vergleich der individuellen Kompetenzbewertungen mit den aus Akteursperspektive abgegebenen Bewertungen zur Gruppen- und Organisationskompetenz die Abhängigkeit bzw. Unabhängigkeit der Konstrukte ermitteln lässt. Zugleich können für die kollektiven Betrachtungsebenen Durchschnittswerte ermittelt werden und über Standardabweichungen die Homogenität bzw. Heterogenität bei der Einschätzung der kollektiven Ebenen festgestellt werden. Das Modell ist somit explizit auf empirische Erfordernisse einer Wirkungsanalyse ausgerichtet. Laut Erpenbeck (2006a, S. 78) wird ein methodischer Zugang mit adäquater Operationalisierung auf den verschiedenen Ebenen eröffnet.

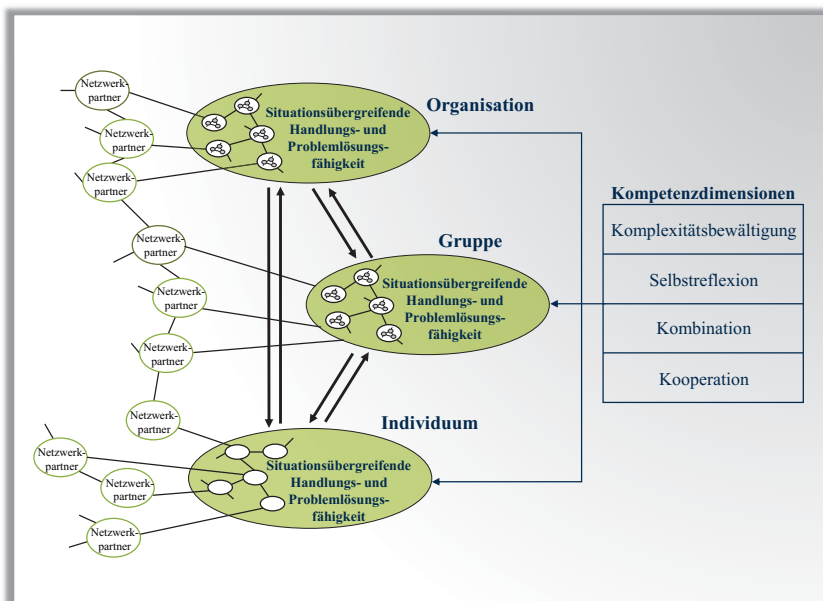


Abbildung 10: Mehrebenenmodell von Kompetenz nach Wilkens et al. (2006)

Mit Blick auf praktische Anwendungen bietet sich gemäß Wilkens et al. (ebd.) die Möglichkeit, Klassifikationen sozialer Systeme nach den für sie dominanten Wirkungsbeziehungen zwischen Kompetenzebenen vorzunehmen. Dadurch kann die Identifikation von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen mit hoher Hebelwirkung innerhalb des betrachteten Systems verbessert werden. Je nachdem, auf welchen Wirkzusammenhängen die Handlungsfähigkeit der Organisation

maßgeblich beruht, lassen sich verschiedene Entwicklungsmaßnahmen auf den Ebenen spezifizieren (vgl. Wilkens, 2004). Insgesamt kann somit festgehalten werden, dass mit dem Modell von Wilkens et al. (2006) erstmals eine konzeptionell einheitliche Basis für individuelle und kollektive Kompetenzen vorliegt, die ebenso mit einer handlungsbasierten Operationalisierung unterfüttert ist. Als verbindendes Kompetenzverständnis ergibt sich die „situationsübergreifende Handlungs- und Problemlösungsfähigkeit eines sozialen Akteurs (Individuum, Gruppe, Organisation, Netzwerk), die sich in einer dem jeweiligen Kontext angemessenen Handlung offenbart“ (Wilkens et al., 2006).

In Summe zeigen die bisherigen Ausführungen, dass der handlungstheoretisch geprägte Kompetenzansatz theoretische Grundlagen zur Verfügung stellt, die individuelles und organisationales Handeln unter Berücksichtigung von Strukturbedingungen vor dem Hintergrund eines wettbewerbstheoretischen Argumentationsrahmens erklären können. Es werden auf Erneuern gerichtete Handlungen unter komplexen und variablen Bedingungen adressiert, wobei aufgrund der disziplinären Ursprünge Lernmechanismen und dispositionelle Voraussetzungen ebenso wie Wirkungen von Handlung adressiert werden. Der Kompetenzansatz scheint daher grundsätzlich geeignet, um Mikrofundierungen dynamischer Fähigkeiten in Form von erfolgskritischen Handlungen und Interaktionen zu spezifizieren. Zugleich wird bei Barney und Felin (2013) kritisch darauf hingewiesen, dass Mikrofundierungen nicht äquivalent zu Disziplinen wie Psychologie oder Human Resources behandelt werden können und dass ‚geborgte‘ Individualkonzepte Mikrofundierungen nicht konstituieren können. Der Kompetenzansatz könnte auf den ersten Blick in eine solche Reihe gestellt und mit dieser Kritik konfrontiert werden, da Kompetenzen sich aus dem Blickwinkel des methodologischen Individualismus zunächst als personenbezogen auffassen lassen (vgl. Bouncken, 2000). Hiermit wird implizit der Aspekt der Inkommensurabilität angesprochen, denn um zwei theoretische Ansätze tatsächlich zusammenführen bzw. gemeinsam in einem Konzept verwenden zu können, ist die grundsätzliche Übersetzbarkeit der Ansätze ineinander eine wesentliche Voraussetzung (vgl. Kuhn, 1982; Popper, 2005). Um die Eignung des Kompetenzansatzes zur Mikrofundierung des DCA abschließend aufzuzeigen, werden daher nachfolgend die Kernaspekte beider Ansätze zusammenfassend tabellarisch verglichen (Tabelle 3).

Hierbei zeigen sich zwar Unterschiede im disziplinären Ursprung, die sich jedoch mittlerweile insofern aufheben lassen, als Kompetenzen als Fähigkeitsbündel auf höherem Aggregationsniveau (Probst & Raub, 1998) auch auf der organisationalen Ebene und der Netzwerkebene konzeptualisiert werden (vgl. Wilkens, 2004). Die ressourcenorientierte Perspektive des strategischen Managements repräsentiert hierbei den Brückenschlag der Ansätze, gerade durch die De-

batte um Mikrofundierungen. So wird das Verständnis dynamischer Fähigkeiten auf individuelle und kollektive Akteure erweitert und das Kompetenzkonstrukt als Mehrebenenphänomen gekennzeichnet. Wenngleich dynamische Fähigkeiten insbesondere im Kontext moderat bis hochdynamischer Märkte diskutiert werden, finden sich auch hier Parallelen zum Kompetenzansatz. Im Mittelpunkt beider Ansätze stehen die Bewältigung von Wandlungsanforderungen sowie das Agieren in neuartigen und unsicheren Situationen, d.h. ein Handeln in offenen Prob-

Tabelle 3: Vergleich der Kernaspekte von dynamischen Fähigkeiten und Kompetenzen

Kriterium	Dynamic Capabilities	Kompetenzkonstrukt
Ursprung	▪ Organisationale Ebene ▪ Strategische Managementforschung, insb. RBV	▪ Individuelle Ebene ▪ Individual- und Sozialpsychologie, Pädagogik
Angesprochene Ebenen	▪ Vorrangig organisationale Ebene ▪ Durch Mikrofundierungen auch Bezüge zur individuellen Ebene und Gruppenebene	▪ Individuum ▪ Team ▪ Organisation (& Netzwerk)
Kontext / Relevanz	▪ Moderat bis hochdynamische Märkte ▪ Bewältigung von Wandlungsanforderungen, neuartigen und unsicheren Situationen	▪ Komplexer werdende Arbeitswelt ▪ Bewältigung von Wandlungsanforderungen, neuartigen und unsicheren Situationen
Fähigkeitsansatz	▪ Fähigkeiten zur Rekonfiguration der organisationalen Ressourcenbasis ▪ Kausal ambig, pfadabhängig ▪ Fähigkeiten höherer Ordnung	▪ Handlungs- und Problemlösungsfähigkeiten, die selbstorganisiert hervorgebracht werden ▪ Situationsunabhängig bzw. -übergreifend
Zielgröße	▪ Nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit ▪ Flexibilität, Überwinden von Beharrungstendenzen (u.a. bzgl. Prozessen, Routinen) ▪ Reaktion auf Umweltveränderungen	▪ Organisational: Wettbewerbsfähigkeit ▪ Individuell: Berufserfolg/Employability ▪ Insgesamt: Flexibilität im Handeln, Bewältigung von sich ändernden Anforderungen
Entstehung	▪ Lern- und evolutionstheoretisch ▪ Beobachtung, Reflexion, Variation, Selektion, Retention	▪ Organisationale Kompetenz: lern- und evolutionstheoretisch, Selektion und Verknüpfung, Kooperation, Reflexion ▪ Individuelle Kompetenz: arbeitsimmanentes Lernen, dispositionell verankert
Steuerungsansätze / beeinflusst durch	▪ Gestaltung organisationaler Lernprozesse ▪ Managementverhalten und -prozesse ▪ Entscheidungs- und Organisationsstrukturen als Umgebungsbedingung	▪ Gestaltung lern- und kompetenzförderlicher förderlicher Rahmenbedingungen (Kultur, Strukturen, Interaktionen) ▪ Laut SKT: Bewältigungserfahrung, stellvertretende Erfahrung, verbale Informationsvermittlung, psychologische und affektive Zustände
Operationalisierung	▪ Wenige Ansätze zur direkten Operationalisierung als eigenständiges, multidimensionales Konstrukt ▪ Potenzieller Ansatz: Sensing, Seizing, Transforming	▪ Hohe Anzahl von Ansätzen auf den verschiedenen Kompetenzebenen mit entsprechenden Messinstrumenten ▪ Mehrebenenmodell und Operationalisierung durch Wilkens et al. (2006)

Anmerkungen. Eigene Weiterentwicklung auf Basis von Wollersheim & Welpé (2011).

lem- und Entscheidungssituationen. Es erfolgt in beiden Ansätzen eine Abgrenzung zu stabilen, strukturierten Handlungssituationen. Im DCA werden für bekannte, strukturierte Anforderungen Routinen als maßgeblich gesehen; auf individueller Kompetenzebene ist dies vergleichbar mit der Betrachtung von Qualifikation. Beide Konstrukte sind auf erhöhte Performanz gerichtet und werden aufgrund dieser attribuiert, wobei sich ebenenabhängig verschiedene Zielgrößen als Hinterlegung der Performanz zeigen. Auf organisationaler Ebene steht jedoch sowohl im DCA als auch im Kompetenzansatz die Wettbewerbsfähigkeit im Vordergrund. Dynamische Fähigkeiten werden hierbei als Fähigkeiten zur Rekonfiguration der organisationalen Ressourcenbasis konzeptualisiert. Mit dem Kompetenzkonstrukt wird auf einen stärker handlungs-basierten Ansatz recurriert, indem Kompetenzen als selbstorganisiert hervorgebrachte Handlungs- und Problemlösungsfähigkeiten betrachtet werden. Dynamische Fähigkeiten werden zudem als kausal ambig und pfadabhängig sowie als Fähigkeiten höherer Ordnung bezeichnet. Diese Aspekte werden im Kompetenzansatz weniger betont, wenngleich für organisationale Kompetenzen ähnliche Charakterisierungen auffindbar sind.

Obschon die Entstehung dynamischer Fähigkeiten weitestgehend noch als Blackbox angesehen wird, besteht Einigkeit darin, dass sich diese über Lernprozesse entwickeln. Evolutionstheoretische Ansätze betonen hierbei Variations-, Selektions- und Retentionsmechanismen. Lernprozesse sind ebenso Grundlage der Entwicklung von Kompetenzen. Kompetenzentwicklung wird auf der organisationalen Ebene mit hoher Ähnlichkeit zum DCA durch Selektions- und Verknüpfungsmechanismen beschrieben. Sowohl für dynamische Fähigkeiten als auch für Kompetenzen wird davon ausgegangen, dass diese erlernbar, jedoch nicht direkt steuerbar sind. Stattdessen wird in beiden Ansätzen auf die Gestaltung förderlicher Rahmenbedingungen recurriert. Ebenso ist die Kompetenzforschung mit Blick auf Messansätze weiter entwickelt als der DCA. Es gibt eine Vielzahl an Messinstrumenten, die auf fundierten Operationalisierungen fußen und Kompetenz als eigenständiges, multidimensionales Konstrukt ansprechen. Mit dem Mehrebenenmodell von Wilkens et al. (2006) liegt zudem eine konsistente, handlungsbasierte Operationalisierung vor, die die verschiedenen Kompetenzebenen umspannt. Der DCA bietet als Ansatz zu einer Operationalisierung das prozessual-integrative Modell von Teece, für welches eine Hinterlegung mit spezifischen Indikatoren jedoch noch aussteht.

Somit kann insgesamt von der Kommensurabilität der Ansätze ausgegangen werden. Das Verständnis von Kompetenz als situationsübergreifende Handlungs- und Problemlösungsfähigkeit, die Akteure befähigt, angesichts neuer, sich verändernder Anforderungen adäquat zu handeln, steuert auf eine Wandlungs- und Erneuerungsfähigkeit im Sinne des DCA hin. Für die Mikrofundierung bietet sich über eine Verknüpfung der Ansätze die Chance der Integration eines fundierten Akteurskonzepts in den DCA sowie zur Schließung der Operationalisierungslücke.

5.2 Aggregations- und Wirkmechanismen zwischen den Kompetenzebenen

Im vorherigen Kapitel wurde gezeigt, inwiefern mittels eines handlungstheoretischen Kompetenzansatzes eine fundierte und systematische Spezifikation erfolgskritischer Handlungen individueller und kollektiver betrieblicher Akteure im DCA erfolgen kann. Noch offen, im Sinne der zweiten Blackbox (vgl. Kapitel 4.3.2) ist, wie der Zusammenhang zwischen den Mikroaktivitäten und der organisationalen Ebene ausgestaltet ist. Nachfolgend wird hierzu der Stand der Forschung sowohl aus der Perspektive des DCA als auch aus Sicht der Kompetenzforschung aufgearbeitet, um eine fundierte Annäherung an vermittelnde Faktoren zwischen individueller Handlung und dynamischen Fähigkeiten zu erzielen. Die Erkenntnisse werden am Ende des Kapitels zusammengeführt (vgl. Abbildung 11).

5.2.1 Strukturelle und interaktionale Mikrofundierungen im DCA

In Ergänzung zu dispositionellen und verhaltensbezogenen Faktoren individuellen Handelns, benennen einige Studien strukturelle Rahmenbedingungen des Handelns sowie Interaktionen als kritisch für die Entwicklung und Nutzung dynamischer Fähigkeiten. Dies beruht auf der Argumentation, dass individuelle Expertise nicht ausreichend ist, um in unsicheren Umfeldern erfolgreich zu agieren, sondern Rahmenbedingungen vorliegen müssen, die Proaktivität, Motivation und Integrationsfähigkeiten stärken (Coff & Kryscynski, 2011; Foss & Lindenberg, 2013; Lee & Kelley, 2008).

Ein wesentlicher Aspekt kann hierbei, durchaus mit Bezug zu kognitiven Mikrofundierungen, in lernförderlichen Rahmenbedingungen gesehen werden. So fassen Foss, Klein, Kor und Mahoney (2008) Studien zu entrepreneurialem Verhalten zusammen und argumentieren, dass der organisationale Kontext für entrepreneuriales Handeln insofern entscheidend ist, als das organisationale Umfeld kognitive Heterogenität, eine positive Gruppendynamik und Lernen ermutigen kann. Sie beziehen sich darauf, dass Kreativität, wie sie im Sinne von innovationsgerichteten Aktivitäten erforderlich ist, auch Freiheiten zum Experimentieren bedarf. Es gilt, Akteure dazu zu ermutigen, ihre Ideen und Visionen zu teilen und ihnen dabei zuzugestehen, Risiken einzugehen und Fehler machen zu dürfen, ohne hierfür Strafen erwarten zu müssen. Diese Aspekte der Fehlertoleranz werden auch bei Massini (2010) und Salvato (2009) mit Bezug auf Mitarbeiter aller Hierarchieebenen hervorgehoben. Diese Autoren betonen, dass eine Ideengenerierung bottom-up die Veränderung von Routinen positiv beeinflussen kann. Salvato (ebd.) bringt dies zudem mit einer Verringerung bürokratischer Kontrolle, einem Mehr an Face-to-face-Kommunikation sowie Vertraulichkeit in Verbindung. Pablo, Reay, Dewald und Casebeer

(2007) identifizieren in diesem Zusammenhang Vertrauen durch Führungskräfte als einen Hebelmechanismus. Durch vertrauensvolle Beziehungen sollen individuelle Akteure zu lokalen Initiativen mit Blick auf die organisationale Weiterentwicklung ermutigt werden. Vertrauen wird hierbei auf offene Kommunikation und das Teilen von Informationen zurückgeführt, wodurch ein Lernen stattfinden kann. Führungskräften der mittleren Hierarchieebene kommt in dieser Argumentation die Aufgabe zu, eine Balance zwischen freier Innovation und Eingrenzung bzw. Anleitung im Sinne der Organisation herzustellen.

Die hierbei angesprochene offene und vertrauensvolle Kommunikation kann im Zusammenhang mit der Etablierung flexibler Strukturen gesehen werden. Ein hoher Grad an Strukturierung gilt zwar als verhaltensleitend und erhöht die Verlässlichkeit von Handlungen und Effizienz, flexible Strukturen hingegen erhöhen die Möglichkeit, auf unvorhersehbare Situationen spontan zu reagieren (vgl. Eisenhardt et al., 2010). Ähnlich wie Salvato (2009) sehen daher auch Rindova und Taylor (2002) eine zu starke Strukturierung als hemmend für dynamische Fähigkeiten an. Sie weisen im Speziellen darauf hin, dass die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten dadurch gefördert wird, dass Verantwortlichkeiten des Topmanagements an die nächste Führungsebene weitergegeben werden. Sie sehen ein gemeinsames Problemlösen gekoppelt mit einer reibungslosen Kommunikation, sowohl zwischen Managern als auch über Hierarchieebenen hinweg, als förderlich an. Dies passt zum Verweis von Teece (2007) darauf, dass Entscheidungsbefugnisse auf untere Ebenen abgegeben werden sollten, um Fehler durch isolierte Entscheidungen zu vermeiden. Neben solchen Aspekten, die das Handeln des Einzelnen und von Gruppen im innerorganisationalen Netzwerk fördern, erscheint auch die Flexibilität des Netzwerkes an sich relevant für die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten. Kleinbaum und Stuart zeigen (2014), dass die Responsivität innerorganisationaler Netzwerke auf strategischen Wandel die organisationalen Koordinations- und Adaptionsprozesse beeinflusst.

Eine eher lose Kopplung im Gegensatz zu strikter Regulation finden Verona und Ravasi (2003) auch in einer Fallstudie als Erfolgsfaktor zur strategischen Erneuerung. Sie betrachten jedoch stärker die Position von Mitarbeitern im Unternehmen. Statt einer festen Zuschreibung von Mitarbeitern zu Positionen erfolgt in dem untersuchten Unternehmen eine kontinuierliche Redefinition in Bezug zu aktuellen Herausforderungen, d.h. je nach Projekt erfolgt eine andere Verteilung von Ressourcen und Verantwortlichkeiten. Die Autoren folgern daraus, dass ein Kontext, der individuelle Kreativität fördert und von Offenheit gegenüber Vorschlägen der Mitarbeiter geprägt ist, von besonderer Bedeutsamkeit ist, um Wissensbestände zu rekonfigurieren. Auch Hallin et al. (2012) weisen auf einen flexiblen Personaleinsatz als förderlichen Faktor hin und postulieren, dass Job Rotation sich positiv auf die organisationale Nutzung des Wissens

von operativen Mitarbeitern auswirken kann. Massini (2010) führt neben der Flexibilität der Strukturen auch innovationsbezogene Anreizsysteme als Einflussfaktoren ein.

Cepeda und Vera (2007) weisen umfassender auf eine offene Kultur mit Blick auf Kommunikation und das Teilen von Wissen hin. Sie heben hervor, dass ein Umfeld, in dem individuelle Akteure offen über Wissenslücken sprechen und Schritte zur Implementierung eines Wissensspeichers unternehmen können, die Erreichung der Unternehmensziele unterstützt. Hier kann auch auf die Unterstützung zur Schaffung transaktiver Gedächtnissysteme verwiesen werden, wie es bei Argote und Ren (2012) angesprochen wird (vgl. Kapitel 5.1.1). Den Ergebnissen von Subramaniam und Youndt (2005) folgend trägt Wissen erst dann zur Innovationsfähigkeit der Organisation bei, wenn es durch Beziehungen vernetzt, geteilt und kanalisiert wird. Die gegenseitige Unterstützung von Problemlösen und der Beziehungsaufbau werden dahingehend als wichtige Umfeldfaktoren gesehen (vgl. Lee & Kelley, 2008). Dabei können einzelne, im innerorganisationalen Netzwerk zentrale Akteure als Integratoren wirken, indem sie durch ihr kollaboratives Verhalten und die Position im Netzwerk Wissen aus vielfältigen Quellen integrieren (Grigoriou & Rothaermel, 2014).

Blyler und Coff (2003) argumentieren im interaktionalen Zusammenhang, dass das soziale Kapital einzelner Akteure, d.h. deren Netzwerke, einen positiven Einfluss auf dynamische Fähigkeiten wahrscheinlich macht, wenngleich Beiträge einzelner Akteure durch die kausale Ambiguität verdeckt bleiben. Mitarbeiter, die strukturelle Lücken auffüllen und wichtige Schnittstellen in der Organisation überbrücken, tragen demnach dazu bei, Ressourcen zu akquirieren, zu integrieren und abzurufen. Grigoriou und Rothaermel (2014) bezeichnen solche Mitarbeiter als Konnektoren. Heterogenität kann hierbei einen förderlichen Aspekt darstellen, da der Einzelne auf diese Weise Zugang zu verschiedenen Informationsquellen erhält (vgl. Foss et al., 2008). Durch die Interaktion mit verschiedenen Akteuren können Entscheidungen weniger subjektiv getroffen und ein gewisser Grad an Objektivität erreicht werden, indem die eigene Position mit anderen Ansichten konfrontiert wird (Pelaez, Hofmann, Melo, & Aquino, 2009).

Auch Dorado (2013) betont die Wichtigkeit von Interaktion, indem sie argumentiert, dass institutionalisiertes Unternehmertum nicht durch isolierte Individuen zustande kommt, sondern durch Gruppen, die motivieren und inspirieren. Das Engagement des Einzelnen kann hierbei zudem durch gegenseitige Unterstützung gestärkt werden, wobei innovationsgerichtetes Handeln auch wesentlich durch den Zugang zu Ressourcen ermöglicht wird (vgl. auch Foss et al., 2008). Zugleich kann es zu Meinungsverschiedenheiten kommen, die Veränderungen aufhalten, wenn bspw. aufgrund verschiedener Erfahrungen, Heuristiken und kognitiven Verzerrungen divergierende kognitive Repräsentationen der Wettbewerbssituation entstehen (Eesley & Roberts, 2009). Dementsprechend kommt der Entwicklung positiver Gruppendynamik hier

ebenso Bedeutung zu. Die Vernachlässigung von Normen und Werten, die unterstützenden Sozialmechanismen unterliegen, kann in diesem Kontext mit dysfunktionalen Konsequenzen einhergehen (Massini, 2010). Rullani und Frederiksen (2010) untersuchen am Beispiel der Softwareentwicklung die Auswirkungen von Interaktionen in selbstorganisierten Arbeitsumfeldern auf die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten. Sie betrachten Selbstorganisation als Bottom-up-Prozess, in welchem Makrostrukturen den Kontext für individuelle Handlungen bilden und zugleich von Handlungen und Interaktionen von Individuen beeinflusst werden. Ihre Ergebnisse zeigen, dass Interaktionsstrukturen, die auf verbaler Kommunikation beruhen, mit einer höheren Anzahl von Ressourcen für Exploration einhergehen. Der Fokus liegt hingegen stärker auf Exploitation, wenn Interaktionen auf Artefakten (z.B. Quellcodes, Dateien) beruhen. Die Autoren schließen daraus, dass für eine erfolgreiche Exploration solche Instrumente und Praktiken gestärkt werden sollten, die verbale Kommunikation unterstützen.

Wooten und Crane (2004) sehen HRM-Praktiken als eine wesentliche Grundlage, um förderliche soziale Beziehungen und Interaktionen zur Entwicklung dynamischer Fähigkeiten zu schaffen. Über Personalrekrutierung, -entwicklung und -bindung werden laut Wooten und Crane (ebd.) Commitment, Werte, konstruktive Kommunikation und gemeinsame Arbeitsanstrengung beeinflusst (vgl. auch Ployhart & Hale, 2014). Die Rolle von HRM-Systemen für die Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile heben Lado und Wilson (1994) auch grundsätzlich im Rahmen ressourcenorientierter Ansätze hervor, da über diese die Entwicklung und Nutzung von Kernkompetenzen unterstützt werden kann. Wooten und Crane (2004) rekurren jedoch explizit auf eine humanistische Arbeitsgestaltung. Die Autoren verstehen darunter eine Kultur, in der Organisationsmitglieder wertgeschätzt werden, indem sich um deren Wohlergehen, Entwicklung und Wachstum gekümmert wird. Anhand einer Fallstudie zeigen die Autoren auf, dass humanistisches Arbeitsverhalten betrieblichen Akteuren ermöglicht, außerhalb der Norm zu handeln und darüber organisationales Lernen und Transformation anzuregen.

Insgesamt zeigen die benannten Studien eine hohe Bedeutsamkeit von kollaborativen Formen der Arbeitsorganisation, die mit einer hierarchieübergreifenden Kommunikation, dem Teilen von Wissen und gemeinsamen Problemlösungsprozessen einhergehen. Eine flexible, durch offene Kommunikation, Wertschätzung und gemeinsame Zielausrichtung gekennzeichnete Umgebung unterstützt demnach die auf Erneuern gerichteten Handlungen der individuellen Akteure. Zugleich werden strukturelle Faktoren betont, die Lernen sowie kreatives und autonomes Handeln ermöglichen und die Distanz zwischen operativer Basis und dem Topmanagement verringern. Betont werden hierbei Maßnahmen der Dezentralisierung und des konstruktiven Austauschs, um isolierte Entscheidungen zu vermeiden und flexible Reaktionen auf Veränderungen zu ermöglichen. Die Unterstützung des Zusammenspiels aller Akteure, die die Fähigkeit

besitzen, Ressourcen zu identifizieren und sie in neuer Form zu kombinieren, ist demnach wichtig für die Erneuerungsfähigkeit der Organisation. Somit steht im Fokus der Betrachtungen, wie Individuen andere Akteure wahrnehmen, mit ihnen interagieren und organisationale Rahmenbedingungen beeinflussen sowie selbst durch diese beeinflusst werden. Corbett und Neck (2010) betrachten den Einfluss von Kognition im DCA daher auf Basis der SKT, die menschliches Handeln in Form einer triadischen Beziehung von Verhalten, Kognition und Umwelt beschreibt (Bandura, 1986; vgl. Kapitel 5.1.2). Da gemäß dieser Theorie die Voraussetzung des Handelns eine positive Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Handlungsmöglichkeiten ist, räumen Corbett und Neck (2010) der Handlungsbereitschaft mit Blick auf die Erschließung neuer Möglichkeiten eine wesentliche Rolle ein und verweisen auf die Gestaltung einer Arbeitsumgebung, die die Handlungsbereitschaft fördert. Hierin kann eine Schnittstelle zur Kompetenzforschung gesehen werden, deren Erkenntnisse zu Rahmenbedingungen des Lernens und Handelns in Organisationen nachfolgend beleuchtet werden.

5.2.2 Rahmenbedingungen individuellen und kollektiven Lernens und Handelns in der Kompetenzforschung

In der Kompetenzforschung werden vielfach Wirkungszusammenhänge zwischen der individuellen und kollektiven Kompetenzebene angenommen, vermittelnde Faktoren sind jedoch in empirischer Hinsicht noch wenig spezifiziert (vgl. Freiling et al., 2008; Wilkens et al., 2006). Laut Wilkens (2005, S. 6) ist „ein Nachweis über das Leistungspotenzial ist erst dann gegeben, wenn gezeigt werden kann, wie individuelle Kompetenzen auf kollektiver Ebene eine Wirksamkeit erzeugen, d.h. wie sie die Handlungsfähigkeit von Gruppen oder ganzen Organisationen erhöhen“. Dennoch ergeben sich aus dem Feld der Kompetenzforschung, welches hier herangezogen wird, um Überlegungen im DCA handlungstheoretisch und akteursbezogen zu fundieren (vgl. Kapitel 5.1.2), Hinweise auf relevante Rahmenbedingungen individuellen und kollektiven Lernens und Handelns in Organisationen. Das kompetente Individuum wird hinsichtlich der Einbettung in organisationale Zusammenhänge betrachtet (vgl. Erpenbeck, 2009; Sydow et al., 2003), da die Fähigkeiten von selbstorganisiert handelnden Individuen als Grundlage für gruppenbezogene Fähigkeiten und organisationale Kompetenz angesehen werden (vgl. Freiling et al., 2008). Investieren Unternehmen in die Handlungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter, so geschieht dies in der Annahme, dass dadurch ein Nutzen auf der kollektiven Ebene entsteht (Gröschke & Wilkens, 2009).

Auf individueller Ebene können insbesondere Erkenntnisse der arbeitsimmanenten Kompetenzentwicklung herangezogen werden, d.h. des Lernens im Prozess der Arbeit im Gegensatz zur klassisch zentralisierten und regulierten Weiterbildung (vgl. Baitsch, 1996; Dehnbostel, 2007;

Sonntag & Stegmaier, 2007). Kompetenz entwickelt sich demnach durch die Auseinandersetzung mit spezifischen Aufgaben, indem auf Gelerntes zurückgegriffen wird, Probleme gelöst und Entscheidungen getroffen werden (vgl. Schaper, 2000). Dies steht im Zusammenhang mit dem Aspekt der Selbstorganisation und der Erkenntnis, dass Kompetenz in offenen Problem- und Entscheidungssituationen zum Tragen kommt (Erpenbeck & Heyse, 1999). Selbstorganisation wird hierbei verstanden als „Disposition zur Selbstbestimmung der Lernziele und anzustrebenden Niveaustufen, als Selbststeuerung des Lernens in und außerhalb des Arbeitsprozesses, als Selbstarrangement der Lernumgebung und Lernmittel, als Eigenverantwortung und Selbstkontrolle der Arbeitsergebnisse und auch als Selbststeuerung der Lernbiographie“ (Kirchhöfer, 2006, S. 31). Lernen im Prozess der Arbeit kann individuell stattfinden, d.h. durch die Ausführung von Aufgaben sowie Exploration, oder es kann gezielt initiiert und im Sinne der Organisation unterstützt werden (Bergmann, 1996). Dabei ist Kompetenzentwicklung in der Regel nicht ausschließlich eine Individualentwicklung, „sondern hilft, die Kompetenzen von Gruppen, Teams, Organisationen und Netzwerken im weitesten Sinne mit zu entwickeln“ (Erpenbeck, 2006a, S. 77).

Untersuchungen zum Lernen im Prozess der Arbeit zeigen verschiedene Kriterien auf, die arbeitsimmanentes Lernen und die Kompetenzentwicklung fördern, woraus sich die Annahme generiert, dass positive Effekte auf der organisationalen Ebene erzielt werden können. Derartige Kriterien lassen sich in lernrelevante Eigenschaften der Arbeitsaufgaben, lernrelevante Bedingungen in der Organisation sowie Personenmerkmale kategorisieren (Bergmann & Wardanjan, 1999). Tabelle 4 fasst solche Kriterien basierend auf den Arbeiten von Baitsch (1985), Bergmann & Wardanjan (1999), Dehnbostel (2008a) und Franke & Kleinschmitt (1987) zusammen. Demnach sind es insbesondere Aufgaben, denen ganzheitlich mit einem gewissen Handlungs- und Entscheidungsspielraum nachgegangen werden kann, die Abwechslung und Vielfalt bieten und auf eine Problemlösung gerichtet sind, die Lernen und einen Kompetenzerwerb unterstützen (vgl. Tabelle 4). Werden Mitarbeiter häufig mit Veränderungen der Arbeitssituation und des organisatorischen Umfelds konfrontiert, so kann dies ihre SWE stärken (vgl. Wilkens et al., 2006). Durch diese subjektive Überzeugung, ein Verhalten ausführen zu können, wird die Lern- und Handlungsbereitschaft beeinflusst (Bandura, 1997). Auch der Umgang mit unbestimmten, komplexen Situationen fördert als lernrelevante Eigenschaft der Arbeitsaufgaben die Kompetenzentwicklung, da die Bewältigung ambiguer Situationen gefördert wird (vgl. Dehnbostel, 2008a). Dies kann als zentrales Element angesehen werden, da durch Kompetenz nicht nur anforderungsgerechtes Handeln in einer spezifischen Tätigkeit adressiert wird, sondern eine Regulationsfähigkeit, die für neuartige Situationen Handlungsfähigkeit schafft (vgl. Gröschke & Wilkens, 2009). Insofern können für die Organisation strategische Vorteile entstehen, da der

kompetente Mitarbeiter in der Lage ist, angesichts einer nicht klar vorhersehbaren Problemsituation Lösungen zu generieren, indem dienliche Ressourcen abgerufen und kombiniert sowie Lösungen anschließend reflektiert werden (Eberl, 2009; vgl. North et al., 2013). Ähnlich wie in den Überlegungen zu dezentralen Strukturen mit Freiheiten zum Experimentieren im DCA (vgl. Kapitel 5.2.1) wird auch in der Kompetenzforschung das Ausmaß an Freiheits- und Entscheidungsgraden als förderlicher Faktor zur Entfaltung der individuellen Kompetenz gesehen (vgl. Dehnhostel, 2007). Flexible Tätigkeitsstrukturen stärken nachweislich die Kompetenz der Mitarbeiter (Kauffeld & Grote, 2000).

Tabelle 4: Kriterien lern- und kompetenzförderlicher Arbeit

Kriterium	Charakterisierung
Lernrelevante Eigenschaften von Arbeitsaufgaben	
Vollständigkeit der Handlung ^{b, c, d}	▪ Aufgaben mit zusammenhängenden Einzelhandlungen ▪ Tätigkeiten, die ein selbstständiges Setzen von Zielen beinhalten sowie eigenständiges Planen, Ausführen und Kontrolle des Handelns
Handlungsspielraum ^{b, c, d}	▪ Freiheits- und Entscheidungsgrade in der Arbeit ▪ Selbstbestimmung in den unterschiedlichen Möglichkeiten, kompetent zu handeln (selbstgesteuertes Arbeiten)
Abwechslungsreichtum, Vielfalt ^{b, d}	▪ Häufigkeit der Veränderung der Arbeitssituation und des organisatorischen Umfelds
Problemhaltigkeit und Komplexitätserfahrung ^{c, d}	▪ Ausmaß der erforderlichen Denkprozesse in der Arbeit ▪ Abhängig vom Umfang und der Vielschichtigkeit der Arbeit, vom Grad der Unbestimmtheit und Vernetzung
Personenmerkmale (als Faktoren mit Wechselwirkung)	
Reflexivität ^c	▪ Möglichkeiten der strukturellen und Selbstreflexivität
Individuelles Selbstvertrauen, Entwicklungsstand ^{a, b, d}	▪ Aufgaben, die dem Entwicklungsstand der Person entsprechen, d.h. die nicht unter- oder überfordern, sondern herausfordern ▪ Selbstwirksamkeitserwartung (SWE)
Entwicklung von Professionalität / qualifikatorischer Nutzwert ^{c, d}	▪ Verbesserung der beruflichen Handlungsfähigkeit durch Erarbeitung erfolgreicher Handlungsstrategien ▪ Einschätzung der künftigen Verwertungschancen des Gelernten
Lernrelevante Bedingungen in der Organisation	
Soziale Unterstützung / Kollektivität ^{b, c, d}	▪ Kommunikation, Anregungen, Hilfestellungen mit und durch Kollegen und Vorgesetzte ▪ Lernförderliches Betriebsklima
Partizipation der Betroffenen ^{a, b}	▪ Aktives Einbeziehen der Betroffenen in den Prozess der Gestaltung von Arbeitstätigkeiten (stärkt die Entwicklungsbereitschaft)

Anmerkungen. ^a Baitsch, 1985. ^b Bergmann & Wardanjan, 1999. ^c Dehnhostel, 2008a. ^d Franke & Kleinschmitt, 1987.

Eigene Darstellung, grundlegende Untergliederung nach Bergmann & Wardanjan (1999).

Mit der SWE wurde bereits ein zentrales Personenmerkmal benannt, welches sich mit Blick auf die lern- und kompetenzförderliche Gestaltung von Arbeit als Faktor mit Wechselwirkung verstehen lässt. Hierbei heben die benannten Autoren die Bedeutung von Reflexionsmöglichkeiten sowie eine Ausrichtung am Entwicklungsstand des Mitarbeiters hervor (vgl. Tabelle 4). Aufgaben sollten nicht über- oder unterfordernd gestaltet sein. Die Lernenden sollen eigene Erfahrungen machen, Wissenskonstruktionen anwenden und Interpretationen vornehmen können. Als Voraussetzungen hierfür werden Lernmotivation, Interesse an den Arbeits- oder Lernhandlungen sowie die Selbststeuerung des Lernens gesehen (Jensen-Kamph & Dehnbostel, 2009). Hierbei wird wiederum an das Konzept der Selbstwirksamkeit über die Lern- und Handlungsbereitschaft angeschlossen. Ein weiterer Faktor, der in der Person liegend gesehen wird, ist die Entwicklung von Professionalität bzw. der wahrgenommene qualifikatorische Nutzwert. Das heißt, Lernen und Kompetenzerwerb am Arbeitsplatz sind auch durch die Einschätzung der künftigen Verwertungschancen der Lerninhalte durch die Person beeinflusst (vgl. Dehnbostel, 2008a). Wird die Chance gesehen, die eigene berufliche Handlungsfähigkeit sinnvoll weiterzuentwickeln, hat dies einen positiven Einfluss auf den Prozess der Kompetenzentwicklung. Maßnahmen auf der individuellen betrieblichen Kompetenzebene knüpfen daran an, z.B. Mentoring- und Coachingansätze, konstruktivistische Trainings, Intervalltrainings, Reflexionsansätze, E-Learning-Ansätze oder Lernprojekte (zur Übersicht Kauffeld, Grote, & Frieling, 2009).

Wesentliche lernrelevante Bedingungsfaktoren in der Organisation werden laut Kompetenzforschung in der sozialen Unterstützung im Arbeitsumfeld gesehen (vgl. Tabelle 4). Kollegen und Vorgesetzte können Anregungen und Hilfestellungen geben, ebenso im Sinne der SKT als Modelle dienen, von denen gelernt wird (vgl. Bandura, 1997). So können kooperative Arbeitshandlungen bspw. beiläufige Lernprozesse auslösen, die zum Erwerb von Wissen, Fertigkeiten und Kompetenzen führen (Dehnbostel, 2008b). Daher wird Lernen in der Kompetenzforschung als sozialer Prozess betrachtet, in dem die Lernenden und ihre Handlungen interaktiv und soziokulturell beeinflusst werden (Dehnbostel, 2008a). Auch gilt die Integration von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen und Ländern auf der Ebene von Teams als Ansatzpunkt zur zielgerichteten Förderung und Nutzung individueller Innovationsfähigkeit (Erpenbeck & Sauer, 2001). Zudem wurde die Partizipation der Mitarbeiter in den Prozess der Gestaltung von Arbeitstätigkeiten als verstärkender Faktor für die Entwicklungsbereitschaft identifiziert (Baitsch, 1985). Wenn Mitarbeiter das Unternehmen, in dem sie tätig sind, als lernförderlich einschätzen, so sind sie bei der lernenden Auseinandersetzung mit ihren Arbeitsaufgaben aktiver, wodurch Vorteile angesichts von Veränderungsanforderungen für Organisationen bestehen (Bergmann & Wardanjan, 1999). Abläufe und Arbeitsmethoden können so auf Basis des Wissens der Mitarbeiter optimiert werden (ebd.).

An dieser Stelle zeigen sich auch explizite Verbindungslinien zur Teamebene. Die Einbindung des Individuums in Teamstrukturen gilt sowohl für die individuelle als auch für die kollektive Kompetenzentwicklung als ein wesentlicher Ansatzpunkt. So wird bspw. altersgemischte Teamarbeit gezielt initiiert, um die innovativen Potenziale heterogener Mitarbeitergruppen zur Lösung spezifischer Probleme zu nutzen (vgl. Wegge, Roth, & Schmidt, 2008). In Gruppen- und Projektarbeit findet erfahrungsbasiertes, informelles Lernen statt (Dehnbostel, 2008b). Auch können durch soziale Interaktion und Aushandlung kollektive Kompetenzen entstehen, die laut Dietrich und Herr (2004) in der Kultur, in den Strukturen, in den Abläufen und Routinen der Organisation gespeichert werden. Teamkompetenz ergibt sich dabei laut Kriz und Nöbauer (2008) aus der Umsetzung von fünf Faktoren: persönliche Professionalisierung, Ausbildung mentaler Modelle, Entwicklung gemeinsamer Visionen, Teamlernen und Systemdenken. Demnach ist jedes Teammitglied im Sinne der persönlichen Professionalisierung dafür verantwortlich, seine Kompetenzen für ein effizientes Arbeiten im Team zu entwickeln und an neue Situationen anzupassen. Der Austausch von individuellen Perspektiven, die Bereitschaft zur gemeinsamen Reflexion, die Verständigung auf gemeinsame Ziele und Visionen sowie die Konstruktion sozialer Realität sind den Autoren zufolge jedoch prägend für die Teamkompetenz. Die kollektive Kompetenz ist demnach unmittelbar an Interaktionen gebunden (Baitsch, 1996). Zudem wird davon ausgegangen, dass sich Teamkompetenzen darüber zeigen, dass Teammitglieder versuchen, Teamvorgänge mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen (vgl. Wollersheim & Welp, 2011).

Auch dies kann durch das Konzept der SWE weiter unterfüttert werden. Laut Bandura (2000) bildet nicht nur das Individuum Wirksamkeitserwartungen aus, ebenso ergibt sich in der Gruppe eine kollektive Wirksamkeitserwartung. Darin spiegelt sich wider, dass Individuen ihre angestrebten Ergebnisse oftmals nur durch gemeinsame Bemühungen erreichen können. Die Leistungen einer Gruppe sind demnach nicht nur das Ergebnis geteilten Wissens und der Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder, sondern auch von interaktiven, koordinativen und synergetischen Dynamiken ihres Austauschs. Die kollektive Kompetenzerwartung wird demnach nicht als Summe der Wirksamkeitserwartungen der Teammitglieder verstanden, sondern als emergente Gruppeneigenschaft. Zugleich betont Bandura (ebd.) aber auch, dass es die Individuen sind, die aufgrund geteilter, koordinierter Absichten handeln. Daher beschreibt kollektive Wirksamkeitserwartung zum einen die individuelle Erwartung, innerhalb einer Gruppe wirksam werden zu können und mit der Gruppe handlungswirksam zu sein, und zum anderen die geteilte, kollektive Wahrnehmung der Handlungswirksamkeit der Gruppe als Ganzes (vgl. Wilkens & Gröschke, 2008a).

Für die Entwicklung organisationaler Kompetenz identifizieren Schreyögg und Kliesch (2003a) kollektives Double-Loop Learning als Rahmenbedingung. Zudem seien auf Flexibilität und horizontale Integration ausgerichtete Unternehmensstrukturen sowie eine auf Verändern gerichtete Unternehmenskultur förderlich. Spezifische Merkmale liegen laut den Autoren in Offenheit, Kooperation und Vertrauen, der Wahrnehmung der Umwelt als bewältigbar, revidierbaren Wahrheitsfindungsprozeduren sowie einem Menschenbild des entwicklungsfähigen, lernbereiten, kreativen und aktiven Mitarbeiters. Pawlowsky et al. (2005) betonen dabei, dass arbeitsbegleitendes Lernen in Gruppen auf Deutero Learning abzielt. Auch andere Überlegungen zur Entwicklung organisationaler Kompetenzen zielen auf Ansätze organisationalen Lernens ab. So zeigen Befunde von Wilkens et al. (2004), dass Aktivitäten zur Fehleranalyse, Erfahrungsaustausch und Meinungsaustausch, Prozess- und Projektdokumentation sowie Unterstützung durch und Austausch mit Vorgesetzten erfolgskritisch für die Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile sind. Daraus schließt Wilkens (2004), dass Interaktionen, die auf Lernen und Austausch gerichtet sind, organisationale Kompetenz begründen.

Auch Dietrich und Herr (2004, S. 27) heben hervor, dass es einen Prozess braucht, „in dem vorhandenes individuelles Wissen und Können ausgetauscht wird, in dem neue Kenntnisse, Kompetenzen und Wissen aufgenommen und explizit gemacht werden und in dem eine gemeinsame Verankerung oder Speicherung dessen stattfindet“, damit Organisationen als System lernen können. So wird auch die spezifische Ausprägung von organisationalen Kompetenzen als abhängig von sozialen Beziehungen, Wissen, Intuition und Emotionen gesehen (Eberl, 2009). Die Steuerung und Nutzung von Kompetenzen dient realen Nutzenaspekten auf individueller, aber auch kollektiver und institutioneller Ebene (vgl. North, Reinhardt, & Sieber-Suter, 2013), wodurch eine gelungene Interdependenz von Mitarbeitern und Organisationen als eine wichtige Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit angesehen wird (Wilkens & Minssen, 2010).

Insgesamt lassen sich die Befunde zu Rahmenbedingungen individuellen und kollektiven Lernens und Handelns in der Kompetenzforschung, ebenso wie die Erkenntnisse der Studien zur Mikrofundierung im DCA, in strukturelle und interaktionale Aspekte einordnen. Im Vordergrund stehen partizipative Arbeitsumgebungen mit Freiräumen zum Problemlösen in komplexen Situationen, die SWE, Handlungsbereitschaft und Reflexivität fördern. Hierbei werden positive Einflüsse dezentraler Strukturen mit Entscheidungsspielräumen und einer offenen und auf Kooperation gerichteten Unternehmenskultur postuliert. Zudem erscheinen in der Interaktion mit anderen Akteuren Aspekte der Kooperation und des Umgangs mit Heterogenität relevant. Das Teilen von Wissen, die Ausbildung gemeinsamer mentaler Modelle, Visionen und Zielsetzungen sowie kollektive Reflexionsprozesse sind dabei besonders hervorzuheben.

Zusammen mit den Erkenntnissen zu strukturellen und interaktionalen Mikrofundierungen können hieraus wesentliche Ansatzpunkte zur Füllung der Blackboxes bezüglich Aggregations- und Wirkmechanismen zwischen individueller Handlung und dynamischen Fähigkeiten abgeleitet werden (Abbildung 11; vgl. auch Abbildung 6).

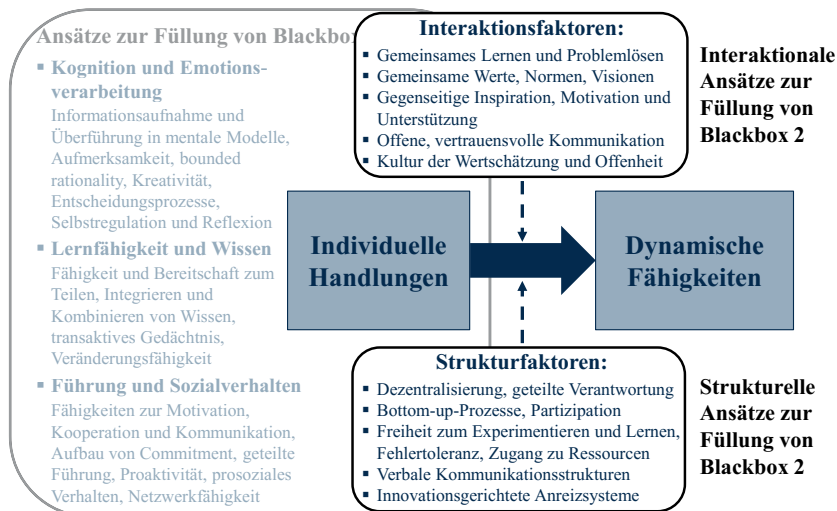


Abbildung 11: Ansätze zur Füllung der Blackboxes zu Aggregations- und Wirkmechanismen durch interaktionale und strukturelle Faktoren (eigene Darstellung)

5.3 Zwischenfazit: Spezifikation der Beziehung zwischen individueller Kompetenz und dynamischen Fähigkeiten durch das Mehrebenenmodell von Wilkens et al.

Ausgangspunkt des Kapitels war das Bestreben nach der Ergründung von Ansätzen zur Öffnung der Blackboxes und Schließung der Operationalisierungslücke im DCA (vgl. Kapitel 4.2). Zur Mikrofundierung dynamischer Fähigkeiten wurden daher erfolgskritische Handlungen betrieblicher Akteure (Kapitel 5.1) ebenso wie Aggregations- und Wirkmechanismen zwischen individueller Handlung und dynamischen Fähigkeiten beleuchtet (Kapitel 5.2).

Folgende Aspekte können hinsichtlich der *ersten Blackbox*, die sich auf die Unterfütterung von individuellen Handlungen bezieht, festgehalten werden:

- Studien zur Mikrofundierung dynamischer Fähigkeiten identifizieren erfolgskritische Handlungen individueller Akteure in den Bereichen der Kognition und Emotionsverarbeitung, der Lernfähigkeit und des Wissens sowie des Führungs- und Sozialverhaltens. Die zahlreichen Befunde weisen im Ergebnis in Richtung eines Akteurskonzepts, es ermangelt jedoch eines konsistenten theoretischen Rahmens, um ein solches systematisch abzuleiten (vgl. Kapitel 5.1.1).
- Der handlungstheoretische Kompetenzansatz präzisiert Fähigkeiten zu zukunftsgerichteten Anpassungsleistungen, wie sie in volatilen Umwelten erforderlich sind, auf individueller und kollektiver Ebene. Es werden selbstorganisiert hervorgebrachte Handlungs- und Problemlösungsfähigkeiten zur Bewältigung von komplexen, variablen Situationen spezifiziert, wobei fundierte Taxonomien von Kompetenzen sowie vielfältige Operationalisierungsansätze vorliegen (vgl. Kapitel 5.1.2).
- Die Kommensurabilität des Kompetenzansatzes und des DCA kann als gegeben angesehen werden. Dies begründet sich insbesondere durch die Konzeption von Kompetenz als Mehrebenenansatz zur Bewältigung von Wandlungsanforderungen. Die begrifflichen Einordnungen auf den verschiedenen Strukturebenen in den jeweiligen Wissenschaftsdisziplinen deuten darauf hin, dass Kompetenz ein Konzept zum Umgang mit Dynamik darstellt (vgl. Kapitel 5.1.2).
- Eine konsistente ebenenübergreifende Modellvorstellung von Kompetenz liegt mit dem Modell von Wilkens et al. (2006) vor. Mit dem Modell wird erstmals eine konzeptionell einheitliche Basis zur Betrachtung von individuellen und kollektiven Kompetenzen angesichts sich verändernder Umwelten geschaffen, die ebenso mit einer handlungsbasierenden Operationalisierung unterfüttert ist (vgl. Kapitel 5.1.2).

In Bezug auf die Fundierung dynamischer Fähigkeiten wurde in Kapitel 4 die integrativ-prozessuale Konzeption von Teece als zentrale Grundlage herausgearbeitet. Zugleich wurde festgehalten, dass die benannten Prozesscluster konzeptionell weiter geschärft werden müssen, um eine stringente Operationalisierung vornehmen zu können. Dies erscheint auf Basis des Mehrebenenmodells von Wilkens et al. (2006) möglich. Das Modell steht durch die Fundierung

mit der SKT und der Komplexitätstheorie auf einer soliden, eigenständigen theoretischen Basis und kann doch insofern als eine Weiterentwicklung angesehen werden, als eine handlungsbasierte Präzisierung von Mikro-Aktivitäten erfolgt, wie sie im DCA angesprochen sind. Die Möglichkeit der Präzisierung dynamischer Fähigkeiten mit den Wilkens'schen Kompetenzdimensionen zeigt sich in den von Teece beschriebenen Aktivitäten im Prozessverlauf.

So ist Sensing zusammenfassend gekennzeichnet durch (vgl. Kapitel 4.2.2)

- systematische Beobachtung interner und externer Entwicklungen, um Chancen wahrzunehmen,
- Filtern und Interpretieren von Informationen auf Basis vorhandenen Wissens sowie ein Zugang zu relevanten Informationen und die Bewertung durch Rückkopplung mit Wissensbeständen,
- Sondieren und Verstehen von Kundenbedarfen und technologischen Möglichkeiten, Verstehen verborgener Bedarfe, Antizipation von Reaktionen der verschiedenen Akteure.

Entsprechende Handlungsvollzüge sind bei Wilkens et al. (2006) systematisch in den vier Kompetenzdimensionen hinterlegt. Kognitive Vollzüge individueller Akteure und strategische Vorgehensweisen der Organisation zur Aufnahme, Filterung und Strukturierung von Informationen sind in der Dimension Komplexitätsbewältigung hinterlegt. Die Rückkopplung von Informationen an aktuellen Wissensbeständen findet sich in Handlungen und Methoden übersetzt, die der Fähigkeit zur Kombination zugeschrieben werden. Auch Selbstreflexion erscheint hierbei relevant. Um Chancen zu erkennen, erscheint es notwendig, den aktuellen eigenen Entwicklungsstand nicht nur zu kennen, sondern auch kritisch zu hinterfragen sowie Anregungen von außen gezielt einzuholen und zu nutzen. Ergänzt wird dies durch die Fähigkeit zur Kooperation. Das Eingehen und Aufrechterhalten von Kooperationen auf organisationaler Ebene sowie die Fähigkeit des Einzelnen, sich in andere Personen hineinzudenken, sich auf diese einzustellen und konstruktiv mit ihnen zusammenzuarbeiten, erscheint förderlich, um aktuelle und künftige Bedarfe von Kunden und anderen relevanten Marktakteuren zu sondieren. Die damit verbundene Antizipation von Reaktionen erfordert zusätzlich kognitive und reflexive Vollzüge.

In Bezug auf Seizing hebt Teece folgende Aspekte hervor:

- Aufrechterhalten und Verbessern technologischer Fähigkeiten und komplementärer Wirtschaftsgüter bis zur Investitionsentscheidung
- Entwickeln und Implementieren von Geschäftsmodellen
- Treffen von qualitativ hochwertigen, unbefangenen Entscheidungen, z.B. durch Einbeziehen einer Außenperspektive, objektiver Daten und Kreieren einer offenen Arbeitsumgebung
- Aufbauen und Aufrechterhalten interner und externer Netzwerke, d.h. auch Überzeugen innerhalb der Organisation, ggf. Transformation interner Auffassungen, um Investitionen zu ermöglichen
- Ziele, Werte und Erwartungen in der Organisation kommunizieren und Mitarbeiter zur Teilhabe an Innovationen motivieren, Commitment stärken

Dieser komplexe Cluster in der prozessualen Sicht von Teece spricht eine Vielzahl unterschiedlicher Handlungen an. Beispielsweise kann davon ausgegangen werden, dass die Entwicklung und Implementierung von Geschäftsmodellen sowohl kognitive Anforderungen an die Bewältigung von Komplexität wie auch an die Nutzung und Kombination von Wissen stellen. Zudem erfordern so weitreichende Entwicklungen in der Organisation die Koordination und Abstimmung mit verschiedenen Akteuren, das Management von Konflikten sowie gezielte Feedbackprozesse. In ähnlicher Weise zeigt sich dies für die angesprochenen Entscheidungsprozesse im Seizing. Hierbei erscheint es erfolgskritisch, komplexe Daten und andere Informationen gezielt aufbereiten zu können, wie es in der Dimension Komplexitätsbewältigung hinterlegt ist, und diese am eigenen Wissen sowie dem eigenen Entwicklungsstand spiegeln zu können (Kombination bzw. Selbstreflexion). Auch hier findet sich eine kooperative Handlungskomponente, wenn es darum geht, Außenperspektiven einzubeziehen. Mehr als beim Sensing wird an dieser Stelle auch die interne Kommunikation und Kooperation im Sinne des Führungshandelns zur Stärkung von Motivation und Commitment betont.

Transforming schließlich kennzeichnet Teece mit folgenden Aspekten:

- Rekombination und Rekonfiguration von Vermögenswerten und organisationalen Strukturen
- Vermeiden interner Konflikte sowie isolierte Entscheidungen in der Umsetzungsphase
- Förderung des Austauschs und der Kollaboration in der Organisation
- Förderung der Aneignung neuen Wissens durch entsprechende Anreiz- und Steuerungssysteme
- Umstrukturieren von Wissensbeständen, Integration externen und internen Know-hows

Vordringlich erscheinen hier Handlungen und Vorgehensweisen, die bei Wilkens et al. (2006) mit der Dimension Kombination verknüpft sind. So gilt es, vorhandenes Know-how für neue Problemstellungen zu nutzen, Erfolgsstrategien externer Akteure zu integrieren sowie kreative Methoden anzuwenden, um Vermögenswerte und Strukturen zu rekonfigurieren. Die Förderung des internen Austauschs in der Organisation und das Vermeiden interner Konflikte sind aber ebenso mit einer kooperativen Kultur und kommunikativen Handlungen betrieblicher Akteure verbunden. Durch den auch hier vorzufindenden Aspekt des Treffens von Entscheidungen sind erneut der konstruktive Umgang mit Komplexität sowie Reflexionsfähigkeit angesprochen. So ist unter ‚Komplexitätsbewältigung‘ auch gefasst, aus veränderten Rahmenbedingungen adäquate Konsequenzen zu ziehen. ‚Selbstreflexion‘ spricht im Modell von Wilkens auf organisationaler Ebene bspw. die Überprüfung der Organisationsstrukturen hinsichtlich ihrer Effektivität an. Insofern scheinen auch in diesem Cluster dynamischer Fähigkeiten Handlungsvollzüge angesprochen, die sowohl in den kognitiven als auch in den sozialen Kompetenzdimensionen im Mehrebenenmodell von Wilkens et al. (2006) systematisiert sind.

Somit zeigt sich eine hohe inhaltliche Übereinstimmung, die für die handlungsbasierte Präzisierung dynamischer Fähigkeiten im Sinne der Mikrofundierung durch das Mehrebenenmodell von Wilkens et al. (2006) spricht. Es wird deutlich, dass Sensing, Seizing und Transforming konzeptionell gut trennbar sind, um den prozesshaften Charakter dynamischer Fähigkeiten abzubilden; die beschriebenen Aktivitäten sind jedoch für die Cluster nicht wechselseitig exklusiv. Sensing, Seizing und Transforming erfordern in Teilen ähnliche Handlungen bzw. beruhen auf Aktivitäten, die auf ähnliche Handlungs- und Problemlösungsfähigkeiten zurückgehen. Auf der Handlungsebene liegen somit starke Schnittstellen vor, die für eine konzeptionelle Modellierung stimmig erscheinen, eine unmittelbare Operationalisierung jedoch schwierig machen. Dieses Defizit kann durch Rückgriff auf die handlungsbasierte Taxonomie von Wilkens et al. (2006) überwunden werden (Abbildung 12). Mehr noch, wird mit der Betrachtung des Zusammenspiels individueller und kollektiver Kompetenzen, die mit den genannten Dimensionen hinterlegt sind, dem Grundanliegen des DCA gefolgt: Es sind soziale Akteure angesprochen, die mit neuen Perspektiven, Denk- und Handlungsweisen Anstöße zur Veränderung liefern und es ermöglichen, relevante Ressourcenbündel zur nachhaltigen Sicherung von Wettbewerbsvorteilen zu rekonfigurieren. Die Operationalisierungslücke, als wesentliches Hindernis für die empirische Ergründung der Blackbox im DCA, kann somit gefüllt und gleichzeitig eine Weiterentwicklung im DCA durch die Mehrebenenperspektive realisiert werden.

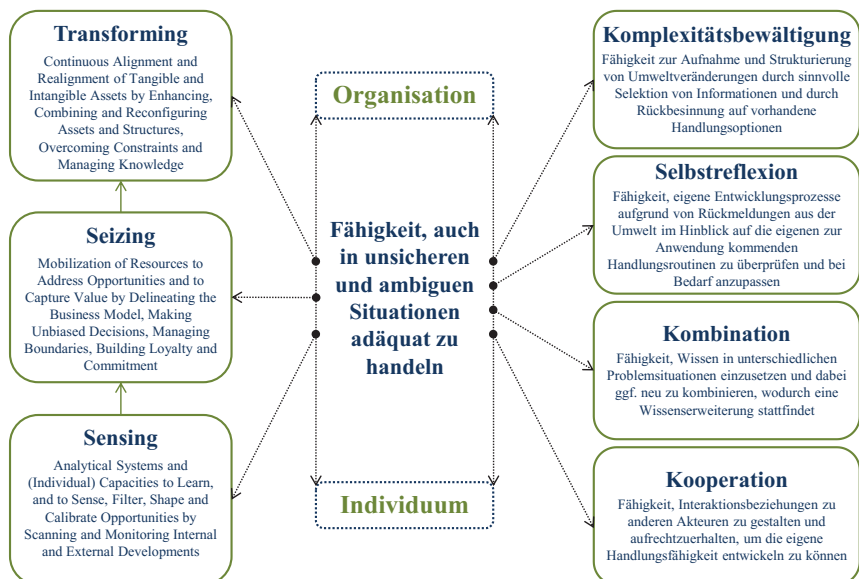


Abbildung 12: Unterlegung dynamischer Fähigkeiten mit handlungsbasiertem Kompetenzverständnis
(eigene Darstellung, adaptiert nach Teece, 2007; 2009 und Wilkens et al., 2006)

Für die *zweite Blackbox*, die den Zusammenhang von individuellen Handlungen und dynamischen Fähigkeiten adressiert, können an dieser Stelle folgende Punkte festgehalten werden:

- Entlang des DCA lassen sich Faktoren einer kollaborativen Arbeitsorganisation, die mit einer offenen, hierarchieübergreifenden Kommunikation und kollektiven Lern- und Problemlösungsprozessen einhergehen, sowie dezentrale, flexible Strukturen mit Freiheiten zum Experimentieren als förderliche Mechanismen für den Einfluss individueller Akteure auf dynamische Fähigkeiten identifizieren (vgl. Kapitel 5.2.1).
- Aus der ebenenübergreifenden Kompetenzforschung lassen sich Kriterien einer lern- und kompetenzförderlichen Arbeitsgestaltung für die Frage nach vermittelnden Faktoren im DCA nutzbar machen. Es handelt sich um Faktoren partizipativer Arbeitsumgebungen mit Freiräumen zum Problemlösen in komplexen Situationen, Entscheidungsspielräumen und einer offenen und auf Kooperation gerichteten Unternehmenskultur, die SWE, Handlungsbereitschaft und Reflexivität fördern (vgl. Kapitel 5.2.2).
- Zusammengefasst erscheinen solche Faktoren als potenzielle Wirkmechanismen, die die Distanz zwischen operativer Basis und Topmanagement durch Dezentralisierung verringern und die Verantwortungsübernahme für kollektive Ziele beim Individuum unterstützen. Entlang der Studien aus DCA und Kompetenzforschung entsteht insgesamt eine nicht ganz wechselseitig exklusive Systematisierung von begünstigenden Interaktions- und Struktur Faktoren (vgl. Kapitel 5.2).
- Die identifizierten potenziell vermittelnden Faktoren in der betrieblichen Kompetenzbeziehung bleiben in ihrem Kern jedoch noch stark fragmentiert. Zur empirischen Untersuchung von Rahmenbedingungen, die es individuellen Akteuren ermöglichen, im kollektiven Handlungssystem wirksam zu werden, bedarf es eines konsistenten theoretischen Konzepts vermittelnder Faktoren.

Somit kann an dieser Stelle zwar die erste Blackbox, die sich auf individuelle Handlungen bezieht, geöffnet werden, indem das Mehrebenenmodell von Wilkens et al. (2006) angewendet wird, die zweite Blackbox bleibt jedoch noch verschlossen. Zugleich kann festgehalten werden, dass das Wilkens'sche Modell durch die ebenenübergreifende Operationalisierung die Möglichkeit der empirischen Untersuchung vermittelnder Faktoren in der Beziehung von individueller Kompetenz und dynamischen Fähigkeiten schafft. Das Modell wurde bereits angewendet, um Einflussfaktoren auf Mikro-Ebene im DCA zu untersuchen (vgl. Wilkens & Gröschke, 2008b; Sprafke et al., 2012; Sprafke, Wilkens, Feldmann, & Schiffer, 2014). Um dies systematisch für Wirkmechanismen in der betrieblichen Kompetenzbeziehung zu realisieren, gilt es die fragmentierten Hinweise auf strukturelle und interaktionale Faktoren aus DCA und Kompetenzforschung mit einem konsistenten Konzept zu hinterlegen. Der hiermit konstatierte Forschungsbedarf wird im folgenden Kapitel adressiert, indem eine Systematisierung und Explikation dieser Aspekte unter Bezug auf die Aktivierung von Wandlungspotenzialen betrieblicher Akteure durch die Empowermentforschung erfolgt.

6 Aktivierung von Wandlungspotenzialen: Empowerment als ein Schlüsselkonzept

Die vorherigen Kapitel haben gezeigt, dass kompetente Mitarbeiter als eine Quelle der strategischen Erneuerung angenommen werden, sofern sie mittels ihrer Handlungs- und Problemlösungsfähigkeit in neuartigen, dynamischen Situationen erfolgreich Anstöße zu veränderten Denk- und Handlungsweisen auf organisationaler Ebene beisteuern können. Das handlungsbasierte Kompetenzkonzept hat sich als geeignet erwiesen, um die entsprechenden Fähigkeiten fundiert zu hinterlegen (vgl. Kapitel 5.1). Zugleich wurde deutlich, dass nicht nur individuelle Akteure als einflussreich für die Entwicklung und Nutzung dynamischer Fähigkeiten gelten, sondern ebenso soziale Interaktionen sowie strukturelle Faktoren als Aggregations- und Wirkmechanismen (vgl. Kapitel 5.2). In diesem Kapitel wird der Systematisierung solcher potenziell vermittelnden Faktoren nachgegangen. Ausgangspunkt ist die Frage danach, wie die Wandlungspotenziale kompetenter individueller Akteure aktiviert und auf strategischer Ebene nutzbar werden. Hierfür wird die Empowermentforschung beleuchtet – deren Eignung und spezifischer Beitrag zur Öffnung der Blackbox von Wirkmechanismen im DCA wird nachfolgend anhand der Einflussfelder auf Anschlussstellen dynamischer Fähigkeiten argumentiert.

6.1 Anschlussstellen der Empowermentforschung an vermittelnde Faktoren im DCA

Im Sinne der Mikrofundierung dynamischer Fähigkeiten stellt sich die Frage, wie das Individuum mit seinen Erfahrungen, Talenten, Fähigkeiten, Erwartungen und Zielen in die Organisation eingebunden ist (Felin & Foss, 2009). Ähnliches ergibt sich aus der Kompetenzforschung, denn „eine Schar höchst innovativer Denker macht noch kein innovatives Unternehmen“ (Erpenbeck & Sauer, 2001, S. 20). In der Aufarbeitung des Forschungsstands zur Verortung individueller Akteure im DCA wurde deutlich, dass Rahmenbedingungen im Bereich sozialer Interaktion, aber auch strukturelle Faktoren als Einflussfaktoren auf die Entwicklung und Nutzung dynamischer Fähigkeiten in Betracht gezogen werden. Hierbei wurde eine große Bandbreite an möglichen Mechanismen benannt, die von Aspekten der Teamarbeit bis hin zu organisationskulturellen Überlegungen und dezentralisierten Organisationsformen reicht. Als Hintergrund zeigen sich die Überlegungen, dass eine verringerte Distanz zwischen operativer Basis und dem Topmanagement hilft, Fehlschlüsse durch isolierte Entscheidungen zu vermeiden (vgl. Pelaez et al., 2009; Teece, 2007), weshalb neue Impulse und Anregungen bottom-up aufgenommen werden sollen (vgl. Hallin et al., 2012; Rindova & Taylor, 2002). Kontinuierliche Informationsflüsse und das Teilen von Wissen unterstützen die Organisation darin, aktuelle Entwicklungen zu erkennen und zielgerichtet zu nutzen (vgl. Foss et al., 2008). Individuelle Akteure, die mit Informationen, Ressourcen und der Freiheit zum Experimentieren ausgestattet

sind, nehmen Wandlungserfordernisse mit höherer Wahrscheinlichkeit wahr, zeigen kreatives Problemlösen, teilen ihre Beobachtungen und Ideen und beteiligen sich stärker an strategischen Überlegungen (vgl. Foss et al., 2008; Massini, 2010; Salvato, 2009). Foss et al. (2008) verweisen darauf, dass individuelles Handlungsvermögen nicht direkt kontrolliert werden kann, jedoch eine positive Beeinflussung über organisationale Rahmenbedingungen möglich ist. Beispielsweise bestärken Arbeitsplatzmerkmale die Motivation der Mitarbeiter, ihr Wissen in der Organisation zu teilen (Foss, Minbaeva, Pedersen, & Reinholdt, 2009). Somit kann davon ausgegangen werden, dass das Wirksamwerden individueller Akteure im kollektiven Handlungssystem durch die Gestaltung entsprechender Rahmenbedingungen gefördert werden kann.

Die Empowermentforschung befasst sich mit eben solchen Rahmenbedingungen, die Mitarbeiter bestärken, Initiative zu übernehmen und entsprechend den kollektiven Interessen der Organisation zu handeln (O'Toole & Lawler, 2006). Dies ist verbunden mit einem Teilen von Macht in Organisationen (vgl. Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 2008). Macht wird in diesem Zusammenhang mit dem Besitz formaler Autorität und mit Kontrolle über organisationale Ressourcen verbunden (Conger & Kanungo, 1988). Dies ist konsistent mit Befunden der Innovationsforschung, die zeigen, dass aus einem Missbrauch von Macht, verstanden als Manipulation, opportunistisches Verhalten und Repression, negative Effekte folgen (Scholl, 2007). Werden Machtpotenziale jedoch genutzt, um Statusunterschiede zwischen Akteuren in den Hintergrund zu rücken und die gemeinsame Problemlösung über Austausch zu fördern, so ergeben sich positive Effekte für die Wissensgenerierung (vgl. Schirmer & Ziesche, 2010). Auch hemmt eine Arbeitsumgebung, die durch Angst vor negativen Konsequenzen oder Unsicherheit geprägt ist, dass Mitarbeiter unterer Hierarchieebenen strategische Überlegungen mit dem Topmanagement teilen – eine unterstützende Haltung bestärkt jedoch ein solches Verhalten (Dutton, Ashford, O'Neill, Hayes, & Wierba, 1997). Wie aus der Partizipationsforschung schon lange bekannt ist, steigt nicht nur die Leistung der Mitarbeiter, wenn ihnen Wertschätzung entgegengebracht wird; ebenso ist eine Verteilung von Entscheidungsmacht notwendig für Innovationen (Thompson, 1965). Über Machtdelegation werden Awareness, Commitment und Involvement erhöht (Damanpour, 1991). Dieser Effekt kann gemäß der Empowermentforschung darauf zurückgeführt werden, dass Mitarbeiter, die mit mehr Verantwortung, Autonomie und größeren Kontrollspannen ausgestattet sind, ihre Arbeit bedeutsamer und selbstbestimmter wahrnehmen (vgl. Hackman & Oldham, 1980; Spreitzer, 1996). Das Verantwortungsgefühl steigt nicht nur für eigene Arbeitsergebnisse, sondern auch für kollektive Erfolge (vgl. Spreitzer, 2008). Somit soll das Spannungsfeld aus hierarchischer Steuerung und Selbstregulierung (vgl. Beisheim, 1999) aufgelöst werden. Eine solche Form von Empowerment steigert ebenso die Motivation, effektiv zu arbeiten (Chen et al., 2007; Chen & Klimoski, 2003). Denn durch die Gestaltung

einer empowernden Arbeitsumgebung werden Mitarbeiter nicht nur dazu motiviert, ihr Wissen zu teilen (Srivastava, Bartol, & Locke, 2006), sie entwickeln auch eine proaktive Arbeitseinstellung (Thomas & Velthouse, 1990).

Auch zeigen sich Verbindungslinien zur Kompetenzforschung, da Empowerment arbeitsplatzbezogenes Lernen fördert (Zahrani, 2012). Auf organisationaler Ebene zeigt sich ein positiver Einfluss auf Second-Order Learning, da empowerte Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sich an lokale Bedingungen flexibel anzupassen (van Grinsven & Visser, 2011). Zudem liefert dieser Forschungszweig vielversprechende empirische Ergebnisse mit Blick auf Innovationserfordernisse. Demnach stärkt Empowerment das innovationsgerichtete Verhalten von Mitarbeitern (Pieterse et al., 2010), Teams (Chen et al., 2007) und Organisationen (Çakar & Ertürk, 2010; Lawler et al., 2001). Es kann angenommen werden, dass Beschäftigte durch Empowerment die Rolle von Intrapreneuren übernehmen können, da sie Zugang zu Ermächtigungs- und Ermöglichungsstrukturen erhalten (vgl. Kanter, 1977; Laschinger, 1996). Einige Autoren argumentieren, dass Empowerment-Praktiken organisationale Performanz beeinflussen, indem die kollektive Wirksamkeit gestärkt wird (vgl. Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012).

Mit Blick auf die Untersuchungsergebnisse zu Interaktionen und Bedingungen des Handelns individueller Akteure im DCA stellt Empowerment somit eine aussichtsreiche Erweiterung dar. Zudem liegen hinter den Erkenntnissen der Empowermentforschung spezifische Konstrukte. Wenngleich Empowerment grundsätzlich HR-Praktiken fokussiert, die Verantwortung auf die Mitarbeiter in der Organisation verteilen (vgl. Godard, 2010), haben sich in den letzten Dekaden zwei spezifische Perspektiven herausgebildet: strukturelles Empowerment und psychologisches Empowerment (vgl. Spreitzer, 2008). Strukturelles Empowerment bezieht sich auf empowernde Strukturen, Praktiken und Strategien, spricht aber ebenso soziopolitische Unterstützungsfaktoren an. Psychologisches Empowerment fokussiert hingegen stärker die Wahrnehmung der Mitarbeiter hinsichtlich ihres Grades an Empowerment. Das heißt, es steht die subjektive Wahrnehmung von Ermöglichung im Vordergrund (Thomas & Velthouse, 1990). Strukturelles Empowerment wird daher als Makro-Perspektive konzeptualisiert, psychologisches Empowerment als Mikro-Perspektive (vgl. Spreitzer, 2008).

An dieser Stelle wird daher geschlussfolgert, dass die fragmentierten Erkenntnisse aus der Mikrofundierung des DCA durch die simultane Betrachtung von Umgebungsbedingungen und psychologischen Zuständen in der Empowermentforschung systematisiert werden können. Beide Empowerment-Perspektiven sprechen zudem Arbeitscharakteristika an, die als förderlich für ein Lernen im Prozess der Arbeit in der Kompetenzforschung identifiziert wurden. So wird durch Empowerment bspw. Partizipation adressiert (vgl. Subramony, 2009), Handlungsspielraum vergrößert und soziale Unterstützung gefördert (vgl. Maynard et al., 2012). Insgesamt

scheint Empowerment geeignet, um das Wirksamwerden individueller Akteure im kollektiven Handlungssystem zu unterstützen. Es zeigen sich deutliche Verbindungslinien zu innovationsgerichtetem, proaktivem Verhalten. Im Sinne der Mikrofundierung dynamischer Fähigkeiten kann eine empowernde Arbeitsgestaltung einen Mechanismus darstellen, der den Zusammenhang zwischen individueller Handlung und dynamischen Fähigkeiten fundiert. Nachfolgend wird diese potenzielle Funktion als Wirkmechanismus im DCA theoretisch weiter unterfüttert, indem die wissenschaftshistorischen Ursprünge von Empowerment beleuchtet und die Charakteristika des Konstrukts herausgearbeitet werden. Zentrale Erkenntnisse zu Mess- und Entwicklungsansätzen sowie zu Prädiktoren und Effekten von Empowerment bilden die Basis für die Überführung in die spätere empirische Untersuchung einer vermuteten facilitativen Funktion von Empowerment mit Blick auf die Entwicklung und Nutzung dynamischer Fähigkeiten.

6.2 Grundlagen der Empowermentforschung

Die Empowermentforschung hat ihre Wurzeln in Theorien des sozialen Austauschs und der sozialen Macht (vgl. Spreitzer, 2008). In den letzten 25 Jahren haben sich hierbei zwei komplementäre Perspektiven herausgebildet. Zum einen werden soziostrukturelle Aspekte des Empowerments betrachtet, zum anderen beschäftigt sich die Forschung mit der psychologischen Perspektive des Empowerments (Spreitzer, 2008). Nachfolgend werden die wesentlichen Entwicklungen des Forschungszweiges sowie Charakteristika und Facetten der beiden Perspektiven von Empowerment herausgearbeitet, um eine weitere Annäherung an deren Funktion im DCA vornehmen zu können.

6.2.1 Ursprünge von Empowerment: Macht und Partizipation

Das Konzept des Empowerments findet sich in verschiedenen Disziplinen mit unterschiedlicher Konnotation. So wird Empowerment in gesellschaftspolitischen Disziplinen zum Beispiel auf die amerikanische Bürgerrechtsbewegung zurückgeführt (vgl. Herriger, 2006) und heute u.a. im Zusammenhang mit Frauenbewegungen diskutiert (vgl. Spreitzer, 2008). An dieser Stelle wird im Sinne des Ziels der vorliegenden Arbeit eine Eingrenzung auf das Verständnis von Empowerment im Sinne arbeits- und organisationstheoretischer Überlegungen vorgenommen, d.h. das sogenannte Workplace Empowerment wird fokussiert (vgl. Spreitzer & Doneson, 2005). Hierbei wird in den Mittelpunkt gestellt, wie „brachliegende Potentiale und Fähigkeiten der Mitarbeiter zum Nutzen des Unternehmens erschlossen werden“ (Isenhardt, Hees, & Henning, 2003, S. 18). In den letzten Jahren wurden in diesem Zweig insbesondere Faktoren organisationaler Performanz adressiert (Bartunek & Spreitzer, 2006).

Empowerment wird üblicherweise mit Autonomie, Partizipation, Selbstführung, High Involvement und Motivation assoziiert (vgl. Lawler et al., 2001). Dies hängt mit den Anfängen der arbeitsbezogenen Empowermentforschung zusammen, die auf die Forschung im Bereich der Mitarbeiterpartizipation (u.a. Lewin, 1947) und im Bereich organisationaler Veränderungsprozesse (Kanter, 1977; 1984) zurückgeführt werden (vgl. Maynard et al., 2012). Insbesondere Kanters Arbeit *Men and Women of the Corporation* (1977) wird als Pionierleistung angeführt (vgl. Maynard et al., 2012; Spreitzer, 2008). Anhand der Situation von Frauen im Unternehmen zeigt Kanter (ebd.), dass diesen ein Zugang zu ‚Machtinstrumenten‘, verstanden als Möglichkeiten, Information, Unterstützung und Ressourcen, fehlt. Hieraus entstand die Structural Theory of Power, die ein Rahmenmodell bereitstellt, um zu erklären wie arbeitsbezogenes individuelles Verhalten in Abhängigkeit von der Umgebung zustande kommt (Laschinger, 1996). Kanter zufolge ist das Arbeitsverhalten von Mitarbeitern eine Reaktion auf Arbeitsbedingungen

und Situationen und somit weniger eine Folge von Persönlichkeitsmerkmalen. Hierbei sieht sie Macht als abhängig von formalen und informellen Aspekten. Formale Macht leitet sich in dieser Betrachtungsweise aus der Arbeitsposition und damit verbundener Entscheidungsfreiheit, der sichtbaren Anerkennung im Unternehmen und der Bedeutung der Position im Unternehmen, die eine Person innehat, ab (vgl. Laschinger, 1996). Informelle Macht hingegen wird vor allem auf Netzwerk- und Allianzaktivitäten der Person bezogen. Über Kooperationen, die die Person innerhalb und außerhalb der Organisation eingeht, sowie über Allianzen, die sie mit Auftraggebern, Mitarbeitern und Kollegen bildet, erhält eine Person demnach erhöhte informelle Macht. Hierfür sind Kommunikations- und Informationskanäle mit den verschiedenen Personengruppen aufrechtzuerhalten (vgl. Almost & Laschinger, 2002). Laut Kanter (1977) beeinflusst sowohl das Ausmaß an formaler Macht als auch der Grad an informeller Macht, über die eine Person verfügt, deren Zugang zu Ermöglichungs- und Machtstrukturen sowie deren Stellung in der sozialen Ordnung in der Organisation (Abbildung 13). Werden beide Formen der Macht zugestanden, können Mitarbeiter über die daraus folgenden Zugänge und Möglichkeiten ihre Arbeit in einer bedeutsamen, effizienteren Art und Weise ausführen.

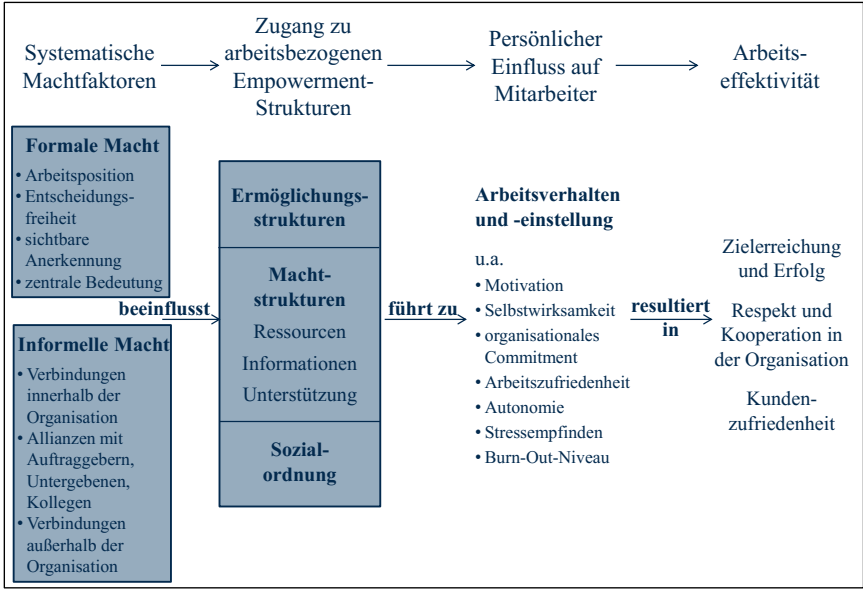


Abbildung 13: Rahmenmodell der Structural Theory of Power (in Anlehnung an Laschinger, 1996, 2001)

Ermöglichungsstrukturen bezieht Kanter hierbei auf Arbeitsbedingungen, die es Individuen ermöglichen, sich selbst sowie ihr Wissen und ihre Fähigkeiten in der Organisation weiterzuentwickeln. Dies geht einher mit herausfordernden Tätigkeiten, Belohnungssystemen und Weiterbildungsmechanismen (vgl. Almost & Laschinger, 2002). Machtstrukturen führt Kanter auf drei Aspekte zurück: um empowert zu sein, benötigen Mitarbeiter einen Zugang zu Wissen und Informationen, einen Zugang zu materiellen und finanziellen Ressourcen sowie zu Unterstützung, die die Effektivität ihrer Arbeit erhöhen kann.

Kanter geht weiter davon aus, dass der Zugang zu solchen arbeitsbezogenen Empowerment-Strukturen Einfluss auf das Arbeitsverhalten und die Arbeitseinstellung der Mitarbeiter ausübt, welche schließlich die Arbeitseffektivität positiv beeinflussen. So sei der Zugang zu Ermöglichungsstrukturen ein Kernaspekt, um Arbeitszufriedenheit und Produktivität zu fördern. Mitarbeiter mit ausgeprägten Entwicklungsmöglichkeiten, so Kanter, weisen unter anderem ein höheres Commitment zur Organisation auf und sind motivierter, Entwicklungen voranzutreiben. Solche Mitarbeiter werden als proaktiv eingeschätzt und beteiligen sich aktiv an Veränderungs- und Innovationsprozessen. Den Zugang zu Machtstrukturen setzt Kanter dazu in Beziehung, dass Mitarbeiter effektiver agieren können, wenn sie Zugang zu Informationen sowie benötigten Ressourcen und Unterstützung erhalten. Kanter postuliert, dass sie daher eine stärkere Kontrolle über die Aspekte haben, die ihre Handlungen im Sinne der Organisation ermöglichen. Auch dadurch würde die Motivation der Mitarbeiter gesteigert. Laschinger (1996) fasst Studien zusammen, die sich empirisch mit diesen Annahmen auseinandergesetzt haben. Es zeigt sich, dass strukturelle Maßnahmen des Empowerments, operationalisiert als Zugang zu Möglichkeiten, Informationen, Unterstützung und Ressourcen, sowie flexible Arbeitsaktivitäten und starke organisationale Allianzen Zusammenhänge zu Faktoren erhöhter Arbeitseffektivität, wie Commitment, Burnout und Autonomie, aufweisen.

Wie eingangs erläutert, wird Empowerment oftmals mit Partizipation assoziiert. Beide Konstrukte stehen in einem engen Zusammenhang (Heller, Pusic, Strauss, & Wilpert, 1998). So stellen Maßnahmen der Partizipation wie Qualitätszirkel und teilautonome Arbeitsgruppen ebenso Versuche dar, Mitarbeiter zu empowern (Strauss, 1998). Den Konzepten ist gemein, dass sie auf der Annahme fußen, dass selbstbestimmte Koordination von Aufgaben durch individuelle Akteure effizienter erfolgt als durch Anweisungen (Beisheim, 1999). Auch wenn ein Aspekt des Empowerments die Partizipation an Entscheidungen ist (vgl. Lawler et al., 2001), geht dieser Ansatz jedoch über Partizipation hinaus. Es werden nicht nur zeitpunktbezogen einzelne Qualifikationen und Eigenschaften genutzt, z.B. in Form der Teilhabe an temporären Arbeitszirkeln, sondern die Potenziale der gesamten Person sollen überdauernd ausgeschöpft werden (Voß & Pongratz, 1998). Durch erweiterte Autonomiespielräume der Beschäftigten, z.B.

Prozessverantwortung und eigenständiges Entscheiden mit (teilweiser) Ergebnisverantwortung, wird unternehmerisches Denken ermöglicht (vgl. Beisheim, 1999). Dem gegenüber steht ein begrenzter Entscheidungsspielraum bei den meisten Partizipationskonzepten. Die Reichweite von Partizipationsmaßnahmen sieht Beisheim zudem als inselartig, die des Empowerments jedoch unternehmensweit (ebd.). In Bezug auf Innovationen ist mit partizipativen Maßnahmen zudem eher ein Vorschlagsrecht und Mitdenken verbunden; empowern heißt jedoch, dass Mitarbeiter eigenständig innovieren können und dürfen.

Kanters Arbeit wird heute zumeist in der strukturellen Perspektive des Empowerments verortet (vgl. Maynard et al., 2012; Spreitzer, 2008). Eine weitere wesentliche Grundlage hierfür ist Hackmans und Oldhams (1976; 1980) Forschung zu Arbeitsmerkmalen, insbesondere das Job Characteristics Model. Hackman und Oldham (ebd.) postulieren, dass zentrale Merkmale der Arbeit, insbesondere Autonomie, Feedback, Bedeutsamkeit und Ganzheitlichkeit der Aufgabe, psychologische Zustände der Mitarbeiter beeinflussen, z.B. das Erleben von Verantwortung und Bedeutsamkeit der eigenen Arbeitstätigkeit. Die Autoren gehen damit davon aus, dass Merkmale der Arbeit zu spezifischen Reaktionen der individuellen Akteure führen, die wiederum Arbeitsergebnisse beeinflussen (Hackman & Oldham, 1976). Dies wird auf die motivationale Wirkung auf Mitarbeiter zurückgeführt. Der Verweis auf psychologische Zustände der Mitarbeiter zeigt im Kontext der Empowermentforschung einen Brückenschlag zum psychologischen Empowerment auf. Zumeist werden die Anfänge des psychologischen Empowerments jedoch mit den Arbeiten von Bandura (1977; 1982) zur SWE in Zusammenhang gebracht (vgl. Maynard et al., 2012; s. auch Kapitel 5.1.2). Denn in dieser Perspektive steht weniger die tatsächliche Weitergabe von Autorität und Verantwortung im Mittelpunkt, sondern die subjektive Wahrnehmung empowernder Arbeitsbedingungen durch die Mitarbeiter und deren damit verbundene kognitive Zustände (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995). Demnach wird darauf rekurriert, dass Individuen oder Teams davon überzeugt sind, dass sie ihre Arbeitstätigkeiten eigenständig durchführen können. Nichtsdestotrotz sind beide Empowerment-Perspektiven im Zusammenspiel zu betrachten. So verweist auch Bandura darauf, dass soziostrukturelle Praktiken zum einen Hemmnisse produzieren können, zum anderen aber Ressourcen und Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung und Funktionalität bereitstellen (Bandura, 2000). „A full understanding of human adaptation and change requires an integrative causal structure in which sociostructural influences operate through mechanisms of the self system to produce behavioral effects“ (Bandura, 2000, S. 77). Im Folgenden werden die beiden Perspektiven des Empowerment-Ansatzes vertieft.

6.2.2 Charakteristika und Facetten von Empowerment

Empowernte Unternehmen sind dadurch gekennzeichnet, dass Mitarbeiter und Führungskräfte Probleme lösen und Entscheidungen treffen, die traditionell dem Topmanagement zugeschrieben werden (vgl. Isenhardt et al. 2003). Im Vordergrund stehen die Delegation von Verantwortung, das Zugestehen von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen sowie die Wahrnehmung dieser Aspekte durch die Mitarbeiter. Weinert formuliert dazu: „Mitarbeiter tragen für das, was sie tun, selbständige Verantwortung. Sie üben selbständige Kontrolle über ihre eigene Arbeit aus (=Empowerment)“ (Weinert, 1998, S. 12). Hierbei geht es zudem um die Befähigung der Mitarbeiter, d.h., Empowerment geht mit dem Prozess einher, den Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, empowernt zu handeln (ebd.). Charakteristika des Empowerment-Konstrukts beziehen sich stets auf die beiden Perspektiven des Empowerments: strukturelles und psychologisches Empowerment (Spreitzer, 2008). Strukturelles Empowerment wird mit einer Makro-Perspektive assoziiert, da hierbei Strukturen, Strategien und Praktiken fokussiert werden. Psychologisches Empowerment hingegen stellt eine Mikro-Perspektive auf die Wahrnehmungen der Mitarbeiter dar. Beide Perspektiven werden als unterschiedliche Konstrukte angesehen, die jedoch nicht völlig unabhängig voneinander sind.

Wie bei den Grundlagen des Empowerments dargestellt, entstammt die strukturelle Perspektive den Überlegungen von Kanter (1977) mit der Structural Theory of Power und wird mit der Forschung zur Arbeitsgestaltung, wie dem Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1980), in Verbindung gebracht. Dies hängt damit zusammen, dass hier Kontextfaktoren fokussiert werden, die Empowerment am Arbeitsplatz ermöglichen. Spreitzer und Doneson (2005) verweisen zudem darauf, dass diese Perspektive ihre Wurzeln in den Werten und Idealen der Demokratie hat. Im Mittelpunkt steht die Idee, dass Macht auf Individuen auf allen Ebenen eines Systems verteilt sein soll (Prasad, 2001). Es wird davon ausgegangen, dass Mitarbeiter auf niedrigeren Hierarchiestufen empowernt werden können, indem sie mit Zugang zu Informationen, Ressourcen, Unterstützung und Möglichkeiten ausgestattet werden (Spreitzer, 2008). Zugang zu Informationen bezieht sich darauf, dass Mitarbeiter über organisationale Werte, Ziele und Vorgehensweisen informiert sind, um die Voraussetzungen zu haben, an Entscheidungsprozessen teilhaben zu können und effektiver im Sinne der Organisation handeln zu können (Patrick & Laschinger, 2006). Zugang zu Ressourcen meint, dass Mitarbeiter Zeit, Arbeitsmaterialien und andere Güter erhalten, durch welche sie ihre Arbeit effizient erledigen können. Die Unterstützungskomponente bezieht sich auf Feedback, Anleitung und Ratschläge von Vor-

gesetzten, Mitarbeitern und Kollegen. Derartige Unterstützung kann emotional, informativ, instrumentell und wertschätzender Art sein (Brown & Kanter, 1982; zit. nach Almost & Laschinger, 2002). Zudem werden über Aspekte der informellen Macht und des Arbeitsklimas in einigen Arbeiten auch kooperative Aspekte eines empowernden Teams angesprochen (Patrick & Laschinger, 2006; Spreitzer, 1996). Zugang zu Möglichkeiten ist verbunden mit der beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter. Insgesamt werden diese Aspekte als geeignet gesehen, um das Vermögen der Mitarbeiter, Arbeitsziele zu erreichen, zu erhöhen und sie stärker in die Organisation einzubinden (vgl. Maynard et al., 2012). Diese Elemente werden als interdependent angesehen (Spreitzer & Doneson, 2005). Die dahinterstehende Idee ist, dass Verantwortlichkeiten zwischen Mitarbeitern und Führungskräften mit dem Ziel geteilt werden, Entscheidungsmacht kaskadieren zu lassen (Liden & Arad, 1996). Es wird Verantwortlichkeit für solche Aufgaben abgegeben, die relevant für den jeweiligen Arbeitsbereich sind, sodass das Topmanagement einen Zeitgewinn für andere strategische und/oder innovative Überlegungen erzielt. Demzufolge sollen nicht nur Top-down-Prozesse eingesetzt werden, um Strukturen und Prozesse zu verändern, sondern über Bottom-up-Ansätze soll zugleich ein High Involvement gefördert werden, indem Wissen, Informationen, Belohnungen und Macht an Mitarbeiter auf unteren Hierarchieebenen weitergegeben werden (vgl. Lawler, 1992). Diese Perspektive geht somit mit spezifischen Managementpraktiken einher. Im weitesten Sinne kann daher zu dieser Form des Empowerments auch Empowering Leadership gezählt werden (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000), das auf den interaktionalen Aspekt zwischen Mitarbeiter und Führungskraft abzielt. Hierbei stehen Verhaltensweisen der Führungskraft im Vordergrund, durch welche Mitarbeiter gecoacht, transparent informiert und an Entscheidungen beteiligt werden. Zudem gilt es als relevant für empowernde Führung, dass die Führungskraft als Vorbild agiert und ehrliches Interesse an der Entwicklung oder auch an Sorgen der Mitarbeiter zeigt und dahingehend in direkte Interaktion mit diesen tritt.

Strukturelles Empowerment allein wird als isolierte, organisationszentrierte Perspektive gesehen (Spreitzer, 2008), da nicht adressiert wird, wie Mitarbeiter bestimmte Strukturen und Praktiken wahrnehmen. Conger und Kanungo (1988) argumentieren, dass die strukturelle Perspektive unvollständig ist, weil die Managementpraktiken nur geringe Auswirkungen haben, wenn Mitarbeiter keine Selbstwirksamkeit aufweisen. Für diese Autoren ist Empowerment „a process of enhancing feelings of self-efficacy among organizational members through the identification [and removal] of conditions that foster powerlessness“ (Conger & Kanungo, 1988, S. 474). Mit diesen Überlegungen wird das psychologische Empowerment adressiert. Die Perspektive des psychologischen Empowerments fokussiert auf psychologische Zustände, die für Individuen

nötig sind, um Kontrolle in ihrer Arbeit zu verspüren, und die unterstützen, dass empowernde Interventionen erfolgreich sind (Maynard et al., 2012). Das heißt, es steht das subjektive Empfinden der Individuen im Mittelpunkt, empowernt zu sein. Die dahinterliegende Annahme ist, dass das Ausmaß, in dem die Organisation Empowerment-Maßnahmen implementiert, und das Ausmaß, in welchem sich Mitarbeiter empowernt fühlen, nicht zwangsläufig übereinstimmen (Spreitzer, 2008). Folgt man Spreitzer und Doneson (2005), können Mitarbeiter sich trotz aller ‚objektiven‘ Empowerment-Maßnahmen wenig empowernt fühlen; ebenso können Mitarbeiter sich in Abwesenheit solcher Maßnahmen dennoch empowernt fühlen. Wie in den Grundlagen des Ansatzes kurz angerissen, basiert diese Sichtweise weitestgehend auf Banduras Überlegungen zur SWE (Bandura, 1989). Nichtsdestotrotz ist Selbstwirksamkeit nur ein Aspekt psychologischen Empowerments und nicht darauf zu reduzieren. Dies wiesen Zimmermann, Israel, Schulz und Checkoway (1992) empirisch auf Basis der erweiterten Konzeption von psychologischem Empowerment durch Thomas und Velthouse (1990) nach.

An die Arbeiten von Conger und Kanungo (1988) anschließend, postulierten Thomas und Velthouse (1990) vier Aspekte, in denen sich psychologisches Empowerment manifestiert (vgl. auch Spreitzer, 1995). Es handelt sich dabei um Bedeutsamkeit, Selbstwirksamkeit, Selbstbestimmung und Einfluss. Bedeutsamkeit meint hierbei, dass Mitarbeiter in ihrer Arbeit eine hohe Wertigkeit im Vergleich zu eigenen Glaubensvorstellungen wahrnehmen (vgl. Hackman & Oldham, 1980). Selbstwirksamkeit bezieht sich auf das Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten, erfolgreich Arbeitshandlungen ausführen zu können (vgl. Kapitel 5.1.2; Bandura, 1982; 1997). Mit Selbstbestimmung wird darauf rekurriert, dass Mitarbeiter Entscheidungsfreiheit darin haben, Aktivitäten zu initiieren, sowie entscheiden können, mittels welcher Methoden sie Aktivitäten nachgehen (vgl. Deci, Connell, & Ryan, 1989). Somit ist dies assoziiert mit der Wahrnehmung eines gewissen Grades von Autonomie in der Arbeit. Einfluss beschreibt schließlich das Ausmaß, in welchem die Person strategische, administrative und operative Ergebnisse durch ihr Handeln beeinflussen kann (Ashforth, 1989). Einfluss und Selbstbestimmung weisen durchaus Ähnlichkeiten auf, unterscheiden sich jedoch im Fokus – Selbstbestimmung bezieht sich auf das Kontrollempfinden bezüglich der eigenen Arbeit, Einfluss hingegen auf die wahrgenommene Kontrolle mit Blick auf aggregierte, organisationale Ergebnisse (vgl. Butts, Vandenberg, DeJoy, Schaffer, & Wilson, 2009). Thomas und Velthouse (1990) betrachten diese vier Aspekte als Set von Kognitionen und Zuständen, die von der Arbeitsumgebung beeinflusst werden und gemeinsam eine aktive anstelle einer passiven Orientierung auf die eigene Arbeitsrolle, reflektieren (Thomas & Velthouse, 1990). Insgesamt beschreiben sie psychologisches Empowerment als motivierendes Element dafür, dass Mitarbeiter sich nicht nur wünschen, ihren Arbeitskontext zu gestalten, sondern auch dazu in der Lage sind. Dabei weist

Spreitzer (1995) explizit darauf hin, dass sich psychologisches Empowerment erst im Zusammenspiel der Dimensionen in vollem Umfang zeigt. Sie führt das Beispiel eines Mitarbeiters an, dem Entscheidungsspielraum zugestanden wird (Selbstbestimmung), der aber keinerlei Interesse an der zu treffenden Entscheidung zeigt (Bedeutsamkeit). Auch würden sich Mitarbeiter nicht besonders stark empowert fühlen, wenn sie mit ihren Aktivitäten zwar einen hohen Einfluss in der Organisation ausüben könnten (Einfluss), aber nicht glauben, die dafür notwendigen Fähigkeiten zu besitzen (Selbstwirksamkeit).

Spreitzer (1996; 2008) geht zudem davon aus, dass eine Interdependenz zwischen der strukturellen und psychologischen Form von Empowerment besteht (Abbildung 14). Ihr zufolge ist eine Integration beider Perspektiven erforderlich, um Empowerment vollständig zu verstehen. Es gilt zu erschließen, wie strukturelles Empowerment psychologisches Empowerment ermöglicht und wie das psychologische Empfinden von Empowerment die Entwicklung von strukturellem Empowerment mittels proaktiven Verhaltens, das auf die Veränderung der Organisation gerichtet ist, beeinflusst. Dabei hängen beide Konstrukte im Zusammenspiel eng mit der Performanz von individuellen und kollektiven Akteuren zusammen (Spreitzer, 2008).



Abbildung 14: Facetten des Empowerment-Konstrukts (eigene Darstellung)

Ein Vergleich der beiden Perspektiven von Empowerment und deren Facetten zeigt die wesentlichen Unterschiede auf und macht deutlich, worin sich die Perspektiven ergänzen (Tabelle 5). So sind die Wurzeln des strukturelles Empowerments in demokratischen Prinzipien und Werten zu sehen sowie in Theorien und Modellen der Arbeitsumgebungsgestaltung, insbesondere der Structural Theory of Power und dem Job Characteristics Model, wobei interaktionale Aspekte aus Team- und Führungsperspektive eine gewisse Sonderstellung einnehmen. Anteile der Grundideen liegen zudem in der Partizipationsforschung. Psychologisches Empowerment leitet

sich hingegen aus motivationstheoretischen Überlegungen, insbesondere in der Individualpsychologie ab. Den Startpunkt bilden Überlegungen zu Wirksamkeitserwartungen im Sinne Banduras, die Conger und Kanungo auf die Empowermentforschung übertragen haben. Die Essenz des strukturellen Empowerment liegt im Teilen der Macht und Verantwortung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, um Entscheidungsmacht an tiefere Ebenen abzugeben und Bottom-up-Prozesse zu stärken. Den Kern der psychologischen Perspektive bilden hingegen subjektive Wahrnehmungen der Mitarbeiter bezüglich des Grades des Empowerments sowie deren Kognitionen und psychologischen Zustände, aus denen sich eine aktive Arbeitseinstellung ergibt. Diese unterschiedlichen Zugänge bilden sich auch in den Facetten der Konstrukte ab. Wo in struktureller Hinsicht Zugänge zu verschiedenen Ermöglichungs-, Macht- und Sozialstrukturen im Vordergrund stehen, rückt die psychologische Perspektive das Erleben von Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung, Selbstwirksamkeit und Einflussnahme in den Vordergrund. Im weitesten Sinne können Arbeits-/Teamklima und Empowering Leadership zur strukturellen Perspektive gerechnet werden, wenngleich diese Facetten eine spezifische Rolle einnehmen und somit auch als eigenständige Konstrukte gesehen werden können. Mit Blick auf den theoretischen Entwicklungsstand sind beide Konzeptionen als sehr ausgereift zu bezeichnen. Einen wesentlichen Unterschied weisen die Forschungsaktivitäten auf – wie im nächsten Kapitel aufgezeigt wird, liegen deutlich mehr empirische Studien zum psychologischen Empowerment vor. Ansätze für die betriebliche Praxis leiten sich hingegen stärker aus der strukturellen Perspektive ab.

Tabelle 5: Merkmale der beiden Perspektiven von Empowerment

Kriterium	strukturell	psychologisch
Wurzeln	▪ Demokratische Werte und Prinzipien ▪ Kanter's Structural Theory of Power ▪ Partizipationsforschung	▪ Motivationstheorie, Individualpsychologie ▪ Banduras Konzept der Selbstwirksamkeit übertragen durch Conger und Kanungo
Essenz	▪ Teilen von Macht und Verantwortung ▪ Entscheidungsprozesse bottom-up	▪ Subjektive Wahrnehmung einer empowernden Arbeitsumgebung ▪ Kognitionen und psychologische Zustände der Individuen
Facetten	▪ Zugang zu Möglichkeiten ▪ Zugang zu Informationen ▪ Zugang zu Ressourcen ▪ Soziopolitische Unterstützung ▪ Im weitesten Sinne: Arbeits-/Teamklima und Empowering Leadership als interaktionale Aspekte	▪ Empfinden von Bedeutsamkeit ▪ Erleben von Selbstbestimmung ▪ Selbstwirksamkeitserwartung (SWE) ▪ Erleben von Einflussnahme
Entwicklungsstand	▪ Weitreichende Entwicklung theoretischer Konzeption ▪ Ansätze für die betriebliche Praxis weit entwickelt ▪ Eher weniger empirische Studien	▪ Weitreichende Entwicklung theoretischer Konzeption ▪ Weniger praktische Ansätze ▪ Sehr intensive empirische Forschung

Anmerkungen. Eigene Darstellung in Anlehnung an Spreitzer & Doneson (2005).

6.3 Zentrale Erkenntnisse der Empowermentforschung

Die Ausführungen zu den Grundlagen der Empowermentforschung haben gezeigt, dass verschiedene, sich ergänzende Konstrukte zu unterscheiden sind. Diese entstammen einer gemeinsamen Idee, fußen jedoch auf verschiedenen Forschungsperspektiven. In Summe adressieren sie die Performanz individueller und kollektiver Akteure sowie deren Einbindung in die Organisation (vgl. Maynard et al., 2012; Spreitzer, 2008). Derartige Wirkungen werden im folgenden Kapitel präzisiert, indem empirische Ansätze zur Operationalisierung der Empowerment-Konstrukte, deren Übersetzung in Forschungsdesigns für die Feldforschung sowie Befunde zu Prädiktoren und Effekten beleuchtet werden. Das Kapitel schließt mit einem Blick auf die Umsetzung der Erkenntnisse der Empowermentforschung in der betrieblichen Praxis.

6.3.1 Empirische Ansätze in der Empowermentforschung

Die beiden Perspektiven auf Empowerment zeigen, dass das Konstrukt sowohl organisationszentriert als auch individuumszentriert angelegt ist. Es handelt sich um ein multidimensionales Konstrukt, welches Managementpraktiken zur Förderung der Autonomie und Partizipation ebenso beinhaltet wie psychologische Zustände der Mitarbeiter, die auf proaktives Handeln gerichtet sind. In den 1990er Jahren gab es verschiedene Versuche der Operationalisierung, z.B. mit dem Employee Empowerment Questionnaire von Hayes (1994). Hier wird nicht expliziert, ob strukturelles oder psychologisches Empowerment gemessen wird. Die Items deuten darauf hin, dass eine Mischform vorliegt. Die Skala besteht aus insgesamt acht Items zur Selbsteinschätzung, die Verantwortung („I have the authority to correct problems when they occur“) ebenso wie Kontrolle bzw. Selbstbestimmung („I have a lot of control over how I do my job“) und motivationale Aspekte („I am encouraged to handle job-related problems by myself“) beinhalten. Ähnlich ist die Worker Empowerment Scale von Leslie, Holzhalb und Holland (1998) einzuschätzen, mit der insgesamt sechs Bereiche adressiert werden: wahrgenommene Kontrolle, Wahrnehmung von Einfluss, Gefühl der Wertschätzung, geteilte Autorität, Entscheidungsdelegation, SWE. Für die Kunden eines Gesundheitsdienstes entwickelten Rogers, Chamberlin, Ellison und Crean (1997) eine ähnliche Skala.

Angesichts der im vorherigen Kapitel angedeuteten Interaktionseffekte der beiden Empowerment-Perspektiven erscheint für die empirische Untersuchung vermittelnder Faktoren im DCA jedoch eine klare Trennung der Konstrukte auf messtheoretischer Basis erforderlich. Eine Operationalisierung, die deutlich auf psychologisches Empowerment gerichtet ist, entwickelte 1995 Spreitzer. Basierend auf den von Thomas und Velthouse (1990) postulierten Facetten des Konstrukts, schlägt Spreitzer (1995) eine vierdimensionale Skala zur Messung psychologischen

Empowerments vor. Jede Dimension operationalisiert sie mit drei Items, die im Original folgendermaßen lauten:

- Meaning: the work I do is very important to me; my job activities are personally meaningful to me; the work I do is meaningful to me
- Self-efficacy: I am confident about my ability to do my job; I am self-assured about my capabilities to perform my work activities; I have mastered the skills necessary for my job
- Self-determination: I have significant autonomy in determining how I do my job; I can decide on my own how to go about doing my work; I have considerable opportunity for independence and freedom in how I do my job
- Impact: My impact on what happens in my department is large; I have a great deal of control over what happens in my department; I have significant influence over what happens in my department

Die Formulierung der Items zeigt einen wesentlichen Aspekt bei der Messung psychologischen Empowerments auf – es handelt sich um Selbsteinschätzungsskalen für Mitarbeiter. Dies leitet sich aus der Fundierung des Konstrukts in den Arbeiten von Bandura (1977; 1982) ab. Da hier subjektive Wahrnehmungen der Personen adressiert werden, ist es konsistent, diese direkt zu befragen, anstatt z.B. Fremdeinschätzungen zu nutzen. Hierbei betont Spreitzer (1995), dass es sich nicht um situationsübergreifende Persönlichkeitseigenschaften handelt, sondern um ein Set von Kognitionen, das durch die Arbeitsumgebung beeinflusst wird. Zimmermann (1995) hebt zudem hervor, dass Empowerment mehr als ein intrapersonales Konstrukt ist und daher auch die Erhebung von verhaltensbasierten und interaktionalen Faktoren umfassen sollte. Die Messung von Empowerment in einem spezifischen Setting erfordere daher eine Kontextualisierung.

Spreitzer (1995) betont weiterhin, dass es sich um kontinuierliche Variablen handelt – Menschen können mehr oder weniger empowert sein und nicht nur empowert oder nicht empowert. Eingesetzt wird daher eine Likert-Skala mit einer bipolaren Antwortskala, wobei Dimensionswerte üblicherweise aus den Mittelwerten der zugehörigen Items gebildet werden (Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997). Diese Skala ist fest etabliert in der Empowermentforschung (vgl. Arneson & Ekberg, 2006). Annähernd alle empirischen Untersuchungen psychologischen Empowerments greifen auf Spreitzers Operationalisierung zurück. Die vierfaktorielle Struktur wurde mehrfach bestätigt und validiert (vgl. Carless, 2004; Kraimer, Seibert, & Liden, 1999; Laschinger et al., 2001). Spreitzer (1995) zeigte auch, dass die Skala nicht anfällig für Verzerrungen durch soziale Erwünschtheit ist. Kraimer et al. (1999) wiesen zudem nach, dass diskriminante Validität zum Job Diagnostic Survey (Hackman & Oldham, 1975) besteht. Huang et al. (2010; zit. nach Maynard et al., 2012) konnten dies auch für partizipative Führung, Vertrauen in den Vorgesetzten, Aufgabenausführung und OCB zeigen. Die Skala wurde in verschiedene

Sprachen übersetzt sowie international angewendet, u.a. in China, der Türkei, den Philippinen und Australien (vgl. Spreitzer, 2008). Zudem wird die Operationalisierung in verschiedenen organisationalen Kontexten genutzt und hat sich dort als valide erwiesen. Dies betrifft bspw. den Verkauf (Chen et al., 2007), die Versicherungsbranche (Spreitzer, 1995), Kundenservice (Carless, 2004), Gesundheitswesen (Laschinger et al., 2001) sowie Ingenieure (Seibert, Silver, & Randolph, 2004) und Projektteams (Chen & Klimoski, 2003). Durch Kirkman und Rosen (1999) wurde die Skala auch auf die Teamebene übertragen. Wenngleich sich psychologisches Empowerment in allen vier Dimensionen ausdrückt, betrachten einige Studien die Dimensionen auch separat (u.a. Ergeneli, Ari, & Metin, 2007; Kraimer et al., 1999). Dies erscheint förderlich, um Mechanismen zu spezifizieren, die interessierenden Zusammenhängen zugrunde liegen. Ergeneli et al. (2007) zeigen, dass kognitives Vertrauen in direkte Vorgesetzte mit Bedeutsamkeit und Selbstwirksamkeit zusammenhängt, wohingegen emotionales Vertrauen mit der Dimension Einfluss korreliert. Nach Spreitzer et al. (1997) wirken einige Dimensionen eher auf affektive Faktoren, andere auf Performanzfaktoren. So ist in ihrer Studie Einfluss vor allem mit Arbeitseffektivität verbunden, Bedeutsamkeit und Selbstbestimmung mit Arbeitszufriedenheit und -belastung, und Selbstwirksamkeit zeigt sowohl für affektive als auch auf erfolgsbezogene Faktoren signifikante Einflüsse.

Nicht so klar etabliert ist eine Skala zum strukturellen Empowerment. Laschinger (1996) fasst eine Reihe von Studien zum strukturellen Empowerment zusammen, die das Konstrukt eng an Kanter (1977) operationalisieren. Es zeigt sich, dass verschiedene Instrumente genutzt werden, u.a. der Conditions of Work Effectiveness Questionnaire und der Organizational Description Opinionnaire. Gemein ist den Messungen, dass es sich um Items zur Selbsteinschätzung handelt, die die Aspekte Möglichkeit, Information, Unterstützung und Ressourcen umfassen. Zusätzlich werden Instrumente wie die Job Activities Scale und Organizational Relationship Scale genutzt, um formale und informelle Macht zu erheben. Auf Basis einer Auswahl von Items dieser Skalen modellieren Laschinger, Finegan, Shamian und Wilk (2001) sowie Patrick und Laschinger (2006) strukturelles Empowerment als Second-Order-Konstrukt im Krankenhaussektor. Sie ziehen hierbei sechs Dimensionen mit folgenden Indikatoren heran:

- Opportunity: challenging work, gain new skills, tasks using own skills
- Information: current state of hospital, values top management, goals top management
- Support: things you do well, things you could improve, problem solving help
- Resources: time available for paperwork, time to accomplish job, temporary help
- Formal Power: rewards for innovation, flexibility, visibility
- Informal Power: collaboration with physician / other professionals, peers seek advice

Spreitzer untersuchte 1996 ebenso soziostrukturelle Charakteristika von Empowerment, um die individuelle Perspektive auf stärker organisationale Faktoren zu erweitern. Hierbei bezieht sie sich auf Überlegungen zu High Involvement (vgl. Lawler, 1992) und betrachtet Einflüsse folgender fünf Facetten:

- Sociopolitical support, z.B.: I have the support I need from my subordinates/peers/immediate supervisor to do my job well
- Access to information, z.B.: I understand top management's vision of the organization; I have access to the strategic information I need to do my job well
- Access to resources, z.B.: I can obtain the resources necessary to support new ideas; I have access to the resources I need to do my job well
- Work climate, z.B.: participation and open discussion; flexibility and decentralization; creative problem solving processes; human relations, teamwork, cohesion
- Role ambiguity, z.B.: lines of authority are not precisely defined; most tasks performed at lower levels of the unit are not well defined

Die ersten drei Skalen wurden neu entwickelt und zeigen eine gute Reliabilität und Diskriminanz zueinander. Die Messung der Rollenambiguität, die einen negativen Faktor für Empowerment darstellt, zeigt keine ausreichende interne Konsistenz (Spreitzer, 1996).

Insgesamt ist den Operationalisierungen zum strukturellen Empowerment gemeinsam, dass die Aspekte Unterstützung, Zugang zu Ressourcen und Zugang zu Informationen Eingang finden. Über *informal power* bzw. *work climate* gehen jeweils auch Aspekte der Kooperation am Arbeitsplatz ein. Die Operationalisierungen lassen empowerndes Führungsverhalten außen vor. Dieser Facette empowernder Arbeitsbedingungen haben sich Arnold et al. (2000) gewidmet. Sie entwickelten einen Fragebogen zur Messung des empowernden Führungsverhaltens (Empowering Leadership Questionnaire, ELQ), wobei entsprechende Verhaltensweisen über Tiefeninterviews identifiziert, in Items übersetzt und die Skala in zwei quantitativen Studien getestet wurde. Im Ergebnis zeigen sich fünf Dimensionen mit folgenden Indikatoren:

- Leading by Example, z.B.: sets high standards for performance by own behavior; sets a good example by the way he/she behaves; leads by example
- Participative Decision-Making, z.B.: encourages work group members to express ideas/suggestions; listens to ideas and suggestions and uses them to make decisions
- Coaching, z.B.: helps to see areas in which training is needed; suggests ways to improve performance; encourages to solve problems together; provides help to group
- Informing, z.B.: explains company decisions and company goals, explains how work group fits into the company, explains rules, expectations and decisions
- Showing Concern/Interacting with the Team, z.B.: shows concern for well-being and work group members' success, takes time to discuss concerns patiently

Die insgesamt 38 Items werden aus Sicht der Mitarbeiter eingeschätzt. In ihren Validierungsstudien zeigen Arnold et al. (2000), dass sich der ELQ gut gegenüber traditionellen Führungsmessinstrumenten (Leader Behavior Description Questionnaire und Managerial Practices Survey) abgrenzt. Der Fragebogen wurde bisher vereinzelt eingesetzt. Zum Beispiel nutzen Gao, Janssen und Shi (2011) den ELQ in der Telekommunikationsbranche und bestätigen dabei die Struktur der Messung. Srivastava et al. (2006) verkürzen die Skala auf drei Items pro Dimension für eine Studie in der Hotelbranche und können eine hohe Güte des Modells bestätigen. Auch Martínez-Córcoles, Schöbel, Gracia, Tomás und Peiró (2012) setzen eine verkürzte Fassung der Skala ein, um den Einfluss auf Sicherheitsverhalten zu untersuchen. Ahearne, Mathieu und Rapp (2005) schlagen eine ähnliche Operationalisierung vor, die jedoch vier Dimensionen umfasst und spezifisch an den Vertrieb im pharmazeutischen Bereich angepasst sind.

Die empirischen Ansätze zeigen insgesamt, dass die Empowermentforschung durch quantitative Methoden geprägt ist. Die Operationalisierungsvorschläge sind auf standardisierte Befragungen ausgerichtet, wobei fast ausschließlich mit Selbstauskünften von Individuen gearbeitet wird. Dies trifft sowohl auf psychologisches als auch auf strukturelles Empowerment zu. Es zeigt sich ein konstruktivistischer Ansatz, der auf der Überlegung beruht, dass Individuen ihre Umgebung aktiv wahrnehmen und ihre Reaktionen daher stärker von ihren Wahrnehmungen abhängen als von einer ‚objektiven‘ Realität (vgl. Bandura, 1989). Die Beurteilung der Arbeitsumgebung wird demnach von der Interpretation des Einzelnen beeinflusst, die unter Umständen über nachweisbare Maßnahmen hinausgeht (Thomas & Velthouse, 1990). Maynard et al. (2012) zeigen auf, dass 64% der Studien auf Individualebene Selbstauskünfte nutzen, nur 12% greifen auf eine andere Quelle zurück und 24% kombinieren Selbstauskünfte der Mitarbeiter mit anderen Messungen. Auf der Teamebene dominieren solche kombinierten Messungen mit 47%. Zu berücksichtigen ist sicherlich der Hinweis Zimmermanns (1995), dass eine Erhebung von Empowerment stets auch eine Kontextualisierung umfassen müsse. Mit Blick auf das Design empirischer Untersuchungen in der Empowermentforschung fällt auf, dass diese vor allem durch Querschnittsdesigns geprägt sind – 81% der Untersuchungen auf Individual-ebene und 88% auf der Teamebene folgen einem solchen Design (Maynard et al., 2012; vgl. auch Arneson & Ekberg, 2006), um Prädiktoren und Effekte von psychologischem und strukturellem Empowerment zu analysieren. Diese Vorgehensweisen in der Feldforschung geben Hinweise für die Untersuchung von Empowerment als potenziell facilitativem Faktor im DCA und werden später im Methodenkapitel dahingehend weiter spezifiziert.

6.3.2 Prädiktoren und Effekte von Empowerment

Eine Vielzahl von Studien im Bereich der Arbeits- und Organisationsforschung befasst sich mit Empowerment – sowohl als abhängige, unabhängige und vermittelnde Variable. Es werden individuelle wie auch kollektive bzw. organisationale Voraussetzungen und Effekte beleuchtet (vgl. Abbildung 15). Obwohl strukturelles Empowerment wissenschaftshistorisch älter ist, gibt es deutlich mehr empirische Studien, die sich mit psychologischem Empowerment befassen. Hierbei stehen, in logischer Konsequenz des Kerns des Konstrukts, v.a. Effekte auf individueller Ebene im Vordergrund. Diese werden nachfolgend zwar kurz adressiert, im Sinne der Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit werden jedoch insbesondere empirische Ergebnisse auf kollektiver Ebene bzw. in vermittelnder Funktion fokussiert.

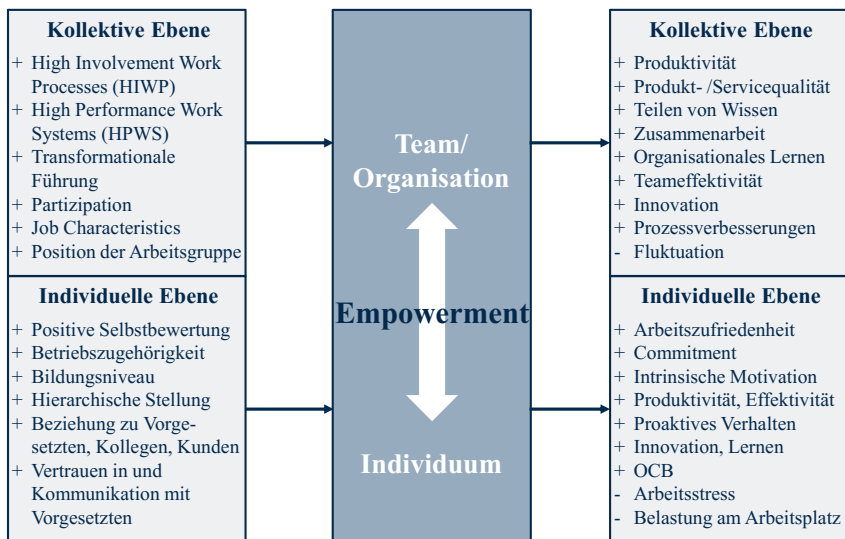


Abbildung 15: Übersicht von Prädiktoren und Effekten von Empowerment (eigene Darstellung)

Auf individueller Ebene zeigt Spreitzer (1995), dass Personenmerkmale einen positiven Effekt auf psychologisches Empowerment ausüben. Dies betrifft die Faktoren Selbstwertgefühl, Bildungsniveau, Betriebszugehörigkeit und Hierarchiestufe. Der Effekt der Betriebszugehörigkeit wird darauf zurückgeführt, dass die Mitarbeiter durch die Verweildauer in der Organisation möglicherweise einen erhöhten Zugang zu Machtstrukturen haben (vgl. Ergeneli et al., 2007; Koberg, Boss, Senjem, & Goodman, 1999). Seibert, Wang und Courtright (2011) fanden in einer Metaanalyse schwache Effekte von Alter, Bildung und Betriebszugehörigkeit; diese sind jedoch wesentlich geringer ausgeprägt als Einflüsse von Kontextfaktoren wie soziopolitischer Unterstützung oder Führung. Eine Ausnahme bilden Eigenschaften positiver Selbstbewertung

in Form von Leistungsmotivation, Selbstbewusstsein, Kontrollwahrnehmung und Führungsmotivation. Zudem zeigt sich das unterstützende Verhalten von Kollegen und Vorgesetzten sowie eine gute Beziehung zu Kunden als positiv assoziiert zu psychologischem Empowerment (Aryee & Chen, 2006; Corsun & Enz, 1999; Chen et al., 2007; Liden et al., 2000). Auch ist eine von Vertrauen geprägte Beziehung zum Vorgesetzten förderlich für das Empfinden von Empowerment, da es die Kommunikation erhöht und Möglichkeiten für effektives Problemlösen schafft (Ergeneli et al., 2007; Gómez & Rosen, 2001). Im interaktionalen Bereich wird Führung häufiger als andere Faktoren herausgestellt (Seibert et al., 2011). Kark, Shamir und Chen (2003) zeigen, dass transformationale Führung positiv mit dem Empowerment der Mitarbeiter verknüpft ist, da transformationale Führungskräfte ihre Visionen mit Mitarbeitern teilen und Commitment zu organisationalen Zielen aufbauen (vgl. Avolio et al., 2004). Pieterse et al. (2010) zeigen, dass Empowerment den positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und innovativem Mitarbeiterverhalten mediiert. Auf der anderen Seite zeigt transaktionale Führung einen negativen Einfluss auf innovatives Verhalten bei hohem Empowerment der Mitarbeiter. Die Autoren erklären dies dadurch, dass empowerte Mitarbeiter eine transaktionale Führung als zu kontrollierend und demotivierend empfinden.

Die Effekte psychologischen Empowerments sind sowohl affektiv als auch erfolgsbezogen (vgl. Maynard et al., 2012). Einer der am häufigsten untersuchten Faktoren im affektiven Bereich ist die Arbeitszufriedenheit (u.a. Aryee & Chen, 2006; Carless, 2004; Koberg et al., 1999; Seibert et al., 2004). Dieser Effekt ist nicht nur einer der stabilsten, sondern mit einer mittleren Korrelation von $r = .64$ in 53 Studien auch einer der stärksten Zusammenhänge (vgl. Seibert et al., 2011). Carless (2004) zeigt zudem, dass psychologisches Empowerment den Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung des Arbeitsklimas und der Arbeitszufriedenheit mediiert – Mitarbeiter, die ihre Arbeit als konsistent zu den eigenen Zielen, Einstellungen und Verhalten sehen, sind zufriedener mit ihrer Arbeit. Das ist auch konsistent mit dem *person-environment fit*, wie er von Kulik, Oldham und Hackman postuliert wird (1987). Darüber hinaus übt psychologisches Empowerment einen starken Einfluss auf organisationales Commitment aus (u.a. Avolio et al., 2004; Bhatnagar, 2007; Liden et al., 2000). Seibert und Kollegen (2011) fanden basierend auf 31 Studien einen positiven Zusammenhang mit einer mittleren Stärke von $r = .63$. Der Zusammenhang wird unterstützt durch eine organisationale Lernkultur (Joo & Shim, 2010). Chen und Chen (2008) zeigen psychologisches Empowerment zudem als vermittelnde Variable zwischen der Arbeitsgestaltung und Commitment. Barroso Castro et al. (2008) betrachten die genannten Konstrukte im Zusammenspiel und stellen fest, dass transformationale Führung psychologisches Empowerment beeinflusst, welches wiederum vermittelnd auf Arbeitszufrieden-

heit und affektives Commitment positiv einwirkt. Des Weiteren zeigt sich im affektiven Bereich, dass empowerte Mitarbeiter weniger Anspannung am Arbeitsplatz empfinden und weniger Stress berichten (Laschinger et al., 2001; Spreitzer et al., 1997). Zudem zeigen sich positive Effekte auf die intrinsische Motivation (Gagné, Senécal, & Koestner, 1997) und auf Organizational Citizenship Behavior (Wat & Shaffer, 2005).

Tatsächlich finden sich erfolgsbezogene Effekte psychologischen Empowerments vielfach auf individueller Ebene, jedoch mit Auswirkungen, die in die Organisation hineinreichen. Empowerte Mitarbeiter gelten nicht nur als motivierter, effektiv zu arbeiten (Chen et al., 2007; Chen & Klimoski, 2003; Liden et al., 2000), sondern übernehmen zudem Initiative und handeln im Sinne der kollektiven Interessen des Unternehmens (O'Toole & Lawler, 2006; Thomas & Velthouse, 1990). Diese Befunde passen zu dem Ergebnis von Srivastava et al. (2006), dass empowerte Mitarbeiter eher motiviert sind, ihr Wissen in der Organisation zu teilen. Chen et al. (2007) zeigen, dass Leader-Member-Exchange auf die individuelle Performanz, gemessen über Einschätzungen der Führungskraft, wirkt sowie dass dieser Zusammenhang über psychologisches Empowerment vermittelt wird. Den gleichen Effekt können sie für die Teamebene nachweisen. Seibert et al. (2004) zeigen ergänzend auf, dass psychologisches Empowerment den Zusammenhang zwischen einem empowernden Arbeitsklima und der individuellen Performanz in Form von technischen Fähigkeiten, Produktivität, Arbeitsqualität, persönlichem Antrieb und der kontinuierlichen Erneuerung eigener Fähigkeiten vermittelt. Das empowernde Arbeitsklima, verstanden als Teilen von Informationen, Autonomie durch Abgrenzung und Teamzugehörigkeit sowie -verantwortung, erklärt in dieser Studie 22% der Varianz der Performanz der Arbeitseinheit. Ebenso wurden Einflüsse auf die Proaktivität und Produktivität von Teams (Kirkman & Rosen, 1999) und Prozessverbesserungen in Teams (Spreitzer, Noble, Mishra, & Coole, 1999) nachgewiesen. Teamempowerment beeinflusst Interaktions- und Zielerreichungsprozesse von Teams positiv (Mathieu, Gilson, & Ruddy, 2006). Metaanalytisch zeigt sich für Teamempowerment im Mittel ein positiver Effekt auf die Performanz von $r = .51$ (Seibert et al., 2011). Auch die Position der Arbeitsgruppe in der Organisation zeigt hierbei einen Effekt (Ergeneli et al., 2007). Dabei ist das Empfinden von Empowerment in einer Arbeitsgruppe wahrscheinlicher, je besser der Zugang zur Führungskraft ist, die den Wert der Gruppe herstellt und Arbeitsergebnisse unterstützt. Zudem bewirkt psychologisches Empowerment eine geringere Fluktuation (Avey, Hughes, Norman, & Luthans, 2008; Harris, Wheeler, & Kacmar, 2009), was mit der höheren Arbeitszufriedenheit und stärkeren Verbundenheit mit der Organisation zusammenhängen mag. Koberg et al. (1999) argumentieren, dass durch die höhere Arbeitszufriedenheit ebenso Vorteile mit Blick auf Produktivität und Effektivität entstehen – sowohl für Mitarbeiter als auch für die Organisation. In einer Studie von Gazzoli, Hancer und

Park (2010) in der Gastronomie bewirkten Empowerment und Arbeitszufriedenheit gemeinsam eine Steigerung der vom Kunden wahrgenommenen Servicequalität.

Für Lernen und Innovationen wurden ebenso mehrfach Wirkungen nachgewiesen. Spreitzer berichtete bereits 1995, dass psychologisches Empowerment sich positiv auf die Effektivität des Managements auswirkt. 1997 zeigten Spreitzer et al. zudem einen positiven Zusammenhang zur Effektivität von Mitarbeitern, wobei Selbstwirksamkeit und die Wahrnehmung von Einfluss hierbei die stärksten Effekte aufwiesen. Spreitzer (2008) schließt daraus, dass psychologisches Empowerment dazu führt, dass Individuen mehr leisten, also von ihnen erwartet wird, sie mehr Einfluss in der Organisation nehmen und innovationsbereiter sind. Empowerment gilt als förderlich für das innovationsgerichtete Verhalten von Mitarbeitern (Pieterse et al., 2010) und Innovationen von Teams (Chen et al., 2007). Pieterse et al. (2010) schlossen aus ihrer Untersuchung im Zusammenhang mit transformationaler Führung, dass sich die inspirierende und motivierende Funktion dieses Führungsverhaltens in Bezug auf innovatives Mitarbeiterverhalten dann zeigt, wenn die Mitarbeiter sich stärker dazu in der Lage fühlen, ihre Arbeitsrolle und ihre Arbeitsumgebung proaktiv gestalten zu können. Çakar und Ertürk (2010) konnten sogar zeigen, dass Empowerment einen positiven Zusammenhang zur Innovationsfähigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) aufweist. Ihre Ergebnisse implizieren, dass der Kollektivismus die Innovationsfähigkeit erhöht, da die Mitarbeiter sich und ihre Arbeit wertgeschätzt fühlen und mit ihren Entscheidungen einen Einfluss ausüben können. Zudem zeigt sich, dass die Verteilung von Macht und Autorität Innovationen nicht direkt beeinflusst, aber über das Empowerment der Mitarbeiter. Dies kann im Zusammenhang mit Lernprozessen gesehen werden. So zeigten van Grinsven und Visser (2011) negative Effekte von Empowerment für organisationales Lernen erster Ordnung, jedoch positive Einflüsse auf das Lernen zweiter Ordnung, d.h. Double-Loop Learning. Sie führen dies darauf zurück, dass Empowerment zu mehr Kreativität, Reflexion und Entwicklung neuer Lösungsansätze führt, daraus aber ebenso fragmentierte Lernprozesse folgen können, die nicht genügend auf der organisationalen Ebene eingebettet sind. Empowerter Mitarbeiter würden bestehende Normen und Glaubenssysteme infrage stellen, was einen Verlust der gemeinsamen Ausrichtung in Bezug auf organisationales Lernen zur Folge haben kann. Positive Effekte in Bezug auf Lernen zweiter Ordnung kommen demnach jedoch genau dadurch zustande – Mitarbeiter haben mehr Flexibilität, um sich lokalen Veränderungen anzupassen, und sind aktiv daran beteiligt, den Wert ihrer Arbeit zu steuern. Generell wird durch Empowerment das Lernen am Arbeitsplatz auf individueller Ebene positiv beeinflusst (Zahrani, 2012). Mitarbeiter, die den Wert ihrer Arbeitsziele erkennen, an ihre Fähigkeit glauben, erfolgreich handeln zu können, Autonomie haben, Aktivitäten zu initiieren und zu

regulieren, und Einfluss mit ihrer Arbeit ausüben können, zeigen stärkeres Interesse an Lernprozessen, um Anforderungen und Herausforderungen erfolgreich bewältigen zu können. Zudem zeigen sich solche Mitarbeiter interessierter daran, die Normen, Werte und die Kultur der Organisation zu verstehen und Beziehungen zu etablieren, durch welche sie Zugang zu Ressourcen und Informationen erhalten (ebd.).

Empirische Forschung zum strukturellen Empowerment steht oftmals in Verbindung zu High Involvement Work Practices (HIWP; vgl. Lawler, 1992) und High Performance Work Systems (HPWS; vgl. Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006) und adressiert insgesamt stärker die kollektive Analyseebene (vgl. Guerrero & Barraud-Didier, 2004). Hierbei stehen Mechanismen zum Teilen von Macht, Verantwortung, Information, Belohnungen und Wissen im Vordergrund, durch welche positive Effekte mit Blick auf Qualität, Produktivität und Fluktuation erzielt werden (Lawler et al., 2001). Zum Beispiel zeigt Guthrie (2001), dass HIWP organisationale Performanz signifikant positiv beeinflussen. Guerrero und Barraud-Didier (2004) untersuchten den Einfluss strukturellen Empowerments auf soziale Outcomes (z.B. Arbeitsklima) und organisationale Performanz in Form von Produktivität und Produkt- und Servicequalität und fanden hierzu direkte, positive Zusammenhänge. Spreitzer und Mishra (1999) zeigten, dass die Beteiligung von Mitarbeitern an Entscheidungen sich positiv auf die organisationale Performanz in Form von Produktivität und Innovation auswirkt. Einen kurvilinearen Zusammenhang zwischen strukturellen Empowerment-Maßnahmen und Innovation fanden Gebert, Piske, Baga, Lanwehr und Kearney (2006) in einer Studie zu Firmenübernahmen und Privatisierungen. Sie bestimmten Empowerment als Entscheidungsautonomie und dialogische Führung und wiesen einen umgekehrt u-förmigen Zusammenhang nach, den sie auf den Einfluss des Kontexts zurückführen. Sehr hohe Ausprägungen von Empowerment erweisen sich demnach als kontraproduktiv, wenn objektiv keine Handlungsoptionen bestehen. Die Dezentralisierung von Entscheidungsautonomie führt dann womöglich eher zu Desorientierung. Erfolgreiche Maßnahmen zeichnen sich den Autoren zufolge durch die Kombination aus der Vermittlung tatsächlich vorhandener Handlungsoptionen und Empowerment aus – Empowerment ohne Kontrolle über die Situation erscheint demnach wenig sinnvoll.

Im Bereich des Empowering Leadership zeigen Srivastava et al. (2006) einen positiven Zusammenhang zur Performanz, der durch das Teilen von Wissen und die Teameffizienz beeinflusst wird. Empowernde Führung beeinflusst zudem die Innovationstätigkeit von Teams (Burpitt & Bigoness, 1997). Dieser Zusammenhang wird auf die Freiheit beim Problemlösen, die frühzeitige Einbeziehung bei neuen Projekten und eine ganzheitliche Arbeitsweise zurückgeführt. Gao, Janssen und Shi (2011) finden eine moderierende Wirkung von Empowering Leadership

auf den Zusammenhang von Vertrauen in die Führungskraft und die Mitsprache von Mitarbeitern. Mitarbeiter, die Vorschläge für Veränderungen machen, greifen in gewisser Form den Status quo an. Sie gehen das Risiko ein, sich gegen ihre Führungskraft zu stellen, und Vertrauen kann Mitarbeiter dabei verletzbar machen. Empowering Leadership wirkt hier positiv, da solche Führungskräfte ihre Mitarbeiter ermutigen, sich offen zu äußern. Besonders heben die Autoren hier partizipative Entscheidungsfindung, Information und Coaching als einflussreiche Facetten hervor. Einen interessanten Effekt zeigen auch Martínez-Córcoles et al. (2012). In Atomkraftwerken untersuchten sie den Einfluss von Empowering Leadership auf Sicherheitsverhalten und Kollaboration und fanden einen signifikanten Einfluss auf die Teilnahme an Sicherheitsprogrammen, der durch gemeinsames Lernen im Team vermittelt wird. Zudem wurde deutlich, dass der Zusammenhang von Empowering Leadership und kollaborativem Lernen durch eine offene Kommunikation positiv beeinflusst wird.

Ergänzend zu Studien, die die beiden Empowerment-Perspektiven separat beleuchten, wurden auch verschiedene Zusammenhänge der Konstrukte untersucht. Spreitzer (1996) zeigt, dass soziopolitische Unterstützung, Zugang zu Informationen und Zugang zu Ressourcen mit psychologischem Empowerment zusammenhängen. Zudem wird in der Studie deutlich, dass psychologisches Empowerment durch ein partizipatives Arbeitsklima, größere Kontrollspannen und leistungsabhängige Entlohnung positiv beeinflusst wird. Carless (2004) weist ebenso darauf hin, dass die Wahrnehmung der Mitarbeiter von Empowerment maßgeblich von Faktoren des Arbeitsklimas beeinflusst wird, v.a. Führungsstil, interpersonale Beziehungen, Entwicklungsmöglichkeiten und Zielkongruenz. Dies wird ebenso von Laschinger et al. (2001) bestärkt, die psychologisches Empowerment als Mediator des Zusammenhangs von strukturellem Empowerment und Arbeitszufriedenheit modellieren. Laschinger et al. (2004) untermauern dies mit einer längsschnittlichen Studie. In dieser haben Änderungen im strukturellen Empowerment einen direkten Effekt auf Veränderungen im psychologischen Empowerment und Arbeitszufriedenheit. Veränderungen im psychologischen Empowerment zeigen hierbei keine zusätzliche Varianzaufklärung für die Arbeitszufriedenheit im Vergleich zum Effekt von strukturellem Empowerment. Zusammen mit Wong, McMahon und Kaufmann zeigt Laschinger zudem, dass Mitarbeiter sich stärker empowert fühlen, wenn ihre Vorgesetzten Autonomie und partizipative Entscheidungsfindung ermöglichen sowie Zutrauen in die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter ausdrücken (Laschinger et al., 1999). Zhang und Bartol (2010) weisen zudem einen positiven Einfluss von Empowering Leadership auf psychologisches Empowerment nach, welches wiederum die intrinsische Motivation und die Beteiligung an Kreativprozessen fördert. In Bezug auf das Zusammenspiel struktureller Variablen und psychologischen Empowerments zeigen Seibert et al. (2011) in ihrer Metaanalyse, dass High-Performance-Managementpraktiken, soziopolitische

Unterstützung, Führung und Arbeitscharakteristika im Sinne des Job Characteristics Model Kontextfaktoren des psychologischen Empowerments sind. Der Einfluss der Job Characteristics wird auch von Chen und Chen (2008), Gagné et al. (1997) sowie Kraimer et al. (1999) bestätigt. Psychologisches Empowerment mediiert zudem den Zusammenhang zwischen Job Characteristics und intrinsischer Motivation (Gagné et al., 1997).

In der Gesamtschau dieser Studien wird deutlich, dass psychologisches Empowerment oft als Mediator zwischen strukturellem Empowerment und individuellen oder organisationalen Ergebnisvariablen wie Zufriedenheit oder Leistung betrachtet wird (vgl. Maynard et al., 2012). Demnach können der Zugang zu Informationen, Unterstützung, Ressourcen und Entwicklungsmöglichkeiten einen psychologischen Zustand des Empowerments kreieren. Mathieu et al. (2006) bezeichnen strukturelles Empowerment daher als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung psychologischen Empowerments. Doch auch wenn das psychologische Empowerment als beeinflusst von organisationalen Kontextfaktoren gilt (Maynard et al., 2012), ist die genaue Wirkungsrichtung nach wie vor unklar. Es gibt zwar Hinweise darauf, dass strukturelles Empowerment psychologisches Empowerment ermöglicht, doch ebenso könnten Mitarbeiter, die sich stärker empowert fühlen, durch ihre Handlungen und Interaktionen ein Mehr an strukturellem Empowerment ermöglichen (vgl. Spreitzer, 2008). Gemäß Spreitzer (ebd.) können empowerte Mitarbeiter ihre Arbeitsumgebung selbst beeinflussen, da belegt ist, dass empowerte Mitarbeiter transformationales Verhalten zeigen (Spreitzer & Quinn, 1996). Über die Zeit können empowerte Individuen ebenso ihre Umwelt durch proaktives Verhalten beeinflussen (Thomas & Velthouse, 1990). Inzwischen wird daher von einer reziproken Beeinflussung der Empowerment-Konstrukte ausgegangen. Menon (2001) plädiert als Ergebnis seiner Studie dafür, beide Perspektiven in empirischen Arbeiten zu berücksichtigen. Diesem Hinweis wird für die empirische Untersuchung gefolgt.

6.3.3 Empowerment als Praktik des strategischen Personalmanagements

Es wurde deutlich, dass sich um Empowerment eine lebhafte Forschungslandschaft entwickelt hat, die vom Gesundheitsbereich bis zum Innovationshandeln reicht. Folgt man Lawler et al. (2001), sind entsprechende Maßnahmen auch in der Praxis weit verbreitet. Die Autoren zeigen anhand der Fortune-1000-Unternehmen, dass 70% der Organisationen in irgendeiner Form Maßnahmen des Empowerments einsetzen, um positive Effekte zu erzielen. Doch wie sind entsprechende Maßnahmen ausgestaltet? Da in der vorliegenden Arbeit Feldstudien vorgenommen werden, wird dieser Frage im Folgenden nachgegangen.

Als empowert gelten Organisationen, die in hohem Maße dezentralisiert sind, sodass Entscheidungsverantwortung bis auf unterste Hierarchieebenen weitergegeben wird (Randolph, 2000). In extremer Ausprägung ist die Rede von flachen, teambasierten Organisationsstrukturen, innerhalb welcher Mitarbeiter nicht nur Verbesserungsmaßnahmen vorschlagen dürfen, sondern mit ihren Handlungen alte Routinen durch neue ersetzen können (van Grinsven & Visser, 2011). Praktiken, die mit High Involvement oder sich selbst organisierenden Organisationen im Sinne des Empowerments verbunden werden, fasst Spreitzer (2008) folgendermaßen zusammen:

- *Partizipative Entscheidungsfindung*: Die Nutzung des Inputs von Mitarbeitern zu Entscheidungen, die von alltäglichen operativen Entscheidungen bis hin zu strategischen Entscheidungen reichen können, steht im Vordergrund. Dies stärkt aufgrund der Beteiligung der Mitarbeiter auch deren Zielbindung.
- *Fähigkeits- bzw. wissensbasierte Entlohnung*: Mitarbeiter werden am Erfolg der Organisation beteiligt und für den Ausbau ihrer Fähigkeiten und ihres Wissens entlohnt. Die Bezahlung erfolgt nicht danach, welche Stelle der Mitarbeiter besetzt, sondern wie viele Stellen eine Person basierend auf ihrem Wissen und ihren Fähigkeitenpotenzialen ausfüllen könnte (Wilkens & Externbrink, 2011).
- *Offener Informationsfluss*: Informationsflüsse in beide Richtungen werden initiiert, d.h. top-down Ziele, Verantwortlichkeit, strategische/finanzielle Entwicklungen und bottom-up Ideen und Meinungen der Mitarbeiter. Ziel ist es, Transparenz herzustellen, sodass Mitarbeiter wissen, wie sie zum Unternehmenserfolg beitragen können.
- *Flache Organisationsstrukturen*: Empowerte Organisationen sind eher dezentralisiert mit einer größeren Kontrollspanne. Das Mikro-Management wird so erleichtert, da weniger Hierarchiestufen vorliegen. Es kann eine höhere Entscheidungsgeschwindigkeit erreicht werden.
- *Weiterbildung und Training*: Hierbei geht es um die Ermöglichung der Mitarbeiter, Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten aufzubauen, um die eigene Arbeit besser verrichten zu können und zudem die Gesamtabläufe in der Organisation besser verstehen zu können, sodass Mitarbeiter verantwortungsvoll handeln und in größeren Zusammenhängen denken können.

In Bezug auf derartige Praktiken zeigt die Forschung, dass sie im Zusammenwirken die größten Effekte erzielen (Lawler, 1992). Conger und Kanungo (1988) betonen zudem die Relevanz der Implementierung eines Feedbacksystems. Mitarbeiter mit besseren Informationen über ihr Handeln können effizienter arbeiten und hochwertigere Entscheidungen treffen. Bowen und Lawler (1995) konstatieren, dass viele Empowerment-Programme scheitern, da sich auf Machtaspekte fokussiert wird, ohne ebenso Informationen, Wissen und Belohnungen umzuverteilen. Dies kann dazu führen, dass Mitarbeiter zwar die Verantwortung für das Handeln haben, aber nicht die Ausbildung und Ermöglichung haben, entsprechend verantwortlich zu handeln. Koberg et al. (1999) weisen darauf hin, dass ebenso Erwartungen, Rollen und Normen zu kommunizieren sind. Mentorenprogramme sehen die Autoren hierfür als gute Umsetzungsmöglichkeit an, da über Mentoren zugleich die Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter gestärkt und einem Gefühl des Disempowerments entgegengewirkt werden kann. Als Belohnungen führen Bowen und Lawler (1995) nicht nur fähigkeitsbasierte Entlohnung an, sondern ebenso Aktienanteile, Gewinnbeteiligungen oder andere Erfolgsbeteiligungssysteme. Sie bringen dies auf die Formel: „Empowerment = power x information x knowledge x rewards“ (Bowen & Lawler, 1995, S. 74).



Abbildung 16: Kontinuum von Beteiligung und Empowerment (Beisheim, 1999)

Bowen und Lawler (1992; zit. nach Beisheim, 1999) zeigen Empowerment dabei auf einem Kontinuum zwischen hierarchischer Steuerung und Selbstregulierung (vgl. Abbildung 16). Sie führen die Mitgestaltung der Beschäftigten z.B. durch Vorschlagswesen oder in Qualitätszirkeln als eine Form der Beteiligung ein, die unter Partizipation einzuordnen ist und ein gewisses Maß an Empowerment ermöglicht. Grundlegende organisationale Strukturen seien dabei jedoch nicht an ein empowerndes Management angepasst. Zwischen Partizipation und Empowerment ordnen die Autoren eine Beteiligung an der Arbeitsplatzgestaltung ein, die zu veränderten Arbeitsstrukturen führt. Mitarbeiter werden dabei mit spezifischen Entscheidungsbefugnissen ausgestattet und erhalten Feedback über ihre Leistung. Die Machtbefugnisse bleiben jedoch begrenzt. Am Maximum des Kontinuums sehen sie als idealtypische Form von Empowerment eine Art der Beteiligung, die alle Mitarbeiter auch in strategische Fragen der Organisation einbezieht und sie in ihrem Arbeitsbereich Entscheidungen treffen lässt. Der Informationsfluss erfolgt dabei sowohl vertikal als auch horizontal und lateral und die Mitarbeiter engagieren sich

in Teamarbeit, in Problemlösungsprozessen und für betriebliche Abläufe. In eine ähnliche Richtung gehen die Überlegungen von Blanchard, Carlos und Randolph (1999), die drei Faktoren identifizieren, die zusammen strukturelles Empowerment in Organisationen bilden können: weitreichendes Teilen von Informationen, Ermöglichung von Autonomie innerhalb von Grenzen und Ersetzen hierarchischen Denkens durch selbstorganisierte Teams.

In diesen Faktoren finden sich auch als einflussreich identifizierte Faktoren zur Verkopplung von Mikro- und Makroebene im DCA wieder (vgl. Kapitel 5.2). Für die betriebliche Praxis impliziert die Konzeption eines Kontinuums jedoch auch, dass personalpolitische Strategien des Empowerments mit unterschiedlicher Reichweite etabliert werden können (Beisheim, 1999). Dies kann relevant in Bezug auf das Ausmaß an Umweltdynamik sein, da auch im Empowerment eine Differenzierung im Ausmaß erfolgen kann. Es kann ein partielles Empowerment implementiert werden, bei welchem alte organisationale Strukturen beibehalten werden und inselartig Kontrollmechanismen aufgegeben sowie vorstrukturierte und gesteuerte Team- und Projektarbeit eingeführt wird. Wenngleich Beisheim (ebd.) diese Strategie noch dem Partizipationsansatz zuschreibt, wird auf mehr Flexibilität im Mitarbeiterverhalten, erhöhte Motivation und verstärktes Engagement der Mitarbeiter in innovationsrelevanten und kundennahen Arbeitsbereichen abgezielt. Zu vermeiden ist hierbei, dass personalpolitische Aktivitätsfelder nicht aufeinander abgestimmt werden und unerwünschte Nebeneffekte wie Irritation oder Frustration bei den Mitarbeitern auftreten. Empowerment bleibt hierbei zwar hinter den Möglichkeiten, die dieser Ansatz bietet zurück, jedoch kann dies als Übergangsstrategie eingeordnet werden, die zum Beispiel in moderat dynamischen Umwelten zielführend sein kann (vgl. Abbildung 4).

Ein ‚totales‘ Empowerment geht hingegen mit der völligen Abkehr von Fremdkontrolle einher. Es werden relativ autonome Arbeitseinheiten mit Ergebnisverantwortung gebildet. Zur Bewältigung der Komplexität von Markt- und Technikbedingungen wird eine vollständige Funktionalisierung der Mitarbeiterpotenziale angestrebt. Hierbei gilt es, alle personalpolitischen Bereiche, wie leistungsorientierte Entlohnung, zielorientierte Anreizsysteme, Teamorganisation und vernetzte Organisationsstrukturen, strategisch aufeinander abzustimmen (Beisheim, 1999). Diese Strategie erscheint zunächst radikal, wenn man von traditionellen Organisationen ausgeht, jedoch könnte diese Strategie für den Umgang mit volatilen Umwelten zielführend sein. So konstatieren Bowen und Lawler (1995), dass Empowerment in solchen Umwelten vorteilhaft ist, die durch Unvorhersehbarkeit und überraschende Ereignisse gekennzeichnet sind. Zudem sei Empowerment im Vergleich zu klassischen Linienorganisation und -führung dann geeignet, wenn nicht-routinierte und komplexe Aufgaben und Technologien zu bewältigen seien (ebd.). Hierin spiegeln sich klare Verbindungslinien zum Anliegen des DCA wider.

Auch wird deutlich, dass das Management verantwortlich dafür ist, empowernde Bedingungen für die Mitarbeiter zu schaffen (vgl. Laschinger et al., 2001). Duvall (1999) betont, dass Empowerment durch starke, aber nicht dominierende Führung erreichbar ist. Es gilt Grenzen zu identifizieren, deren Kontrolle aber nicht einer Person mit Autorität obliegt, sondern einer empowereden Gruppe von Individuen, die sich gemeinsam auf Ziele verständigen. Hierin lässt sich eine Parallele zur Forderung nach geteilter Führung im DCA erkennen (Pitelis & Wagner, 2015). Herausforderungen für die Führung ergeben sich auch daraus, dass die Implementierung von Empowerment-Initiativen ein Konfliktpotenzial birgt. Erfolg oder Misserfolg von Empowerment-Maßnahmen hängt vielfach von der Fähigkeit des Managements ab, den Verlust an Kontrolle mit dem organisationalen Erfordernis der Zielkongruenz in Übereinstimmung zu bringen (Mills & Ungson, 2003). Denham, Ackers und Travers (1997) zeigen, dass Empowerment dabei das mittlere Management negativ beeinflussen kann, da Aufgaben und Verantwortung abgegeben werden und Kommunikationswege so verändert sind, dass mittlere Manager nicht zwangsläufig konsultiert werden müssen. Auf der anderen Seite ist es gerade deren Aufgabe, Planungen herunterzubrechen, zu informieren und Aufgaben zu delegieren. Als direkte Vorgesetzte sind sie verantwortlich dafür, eine empowernde Atmosphäre zu schaffen und ihre Mitarbeiter darin zu beraten, innerhalb bestimmter Grenzen selbstbestimmt zu handeln (van Oudtshoorn & Thomas, 1995). Die entstehende kognitive Dissonanz kann dazu führen, dass Führungskräfte Empowerment-Maßnahmen aktiv blockieren, um ihren Status beizubehalten (vgl. Spreitzer & Quinn, 1996). Argyris (1998, S. 98) konstatiert dazu: „Managers love empowerment in theory, but the command-and-control model is what they trust and know best“. Daher gilt es bei der Implementierung von Empowerment auch darauf zu achten, Kontextfaktoren zu schaffen, durch welche die Bereitschaft von Führungskräften gesteigert wird, Empowerment anzuwenden (Spreitzer & Mishra, 1999). Diese können in Vertrauen sowie Vertrauenssubstituten (Informationen über Performanz und Incentives) gesehen werden (ebd.). Zugleich benötigen mittlere Führungskräfte als Umsetzer von Empowerment selbst Klarheit über organisationale Ziele und ein Verständnis für Grenzen des Empowerments. Zudem werden Fähigkeiten zur Kommunikation von Grenzen, Handhabung von Konflikten, Schaffen einer angstfreien und unterstützenden Umgebung als erfolgskritisch angesehen (vgl. Maynard et al., 2012).

Im Sinne des strategischen Managements können bei erfolgreicher Umsetzung empowernte Mitarbeiter als neuer Typus von Arbeitnehmern, den sogenannten Arbeitskraftunternehmern, angesehen werden, der durch erweiterte Selbstkontrolle und Ökonomisierung der eigenen Arbeitsfähigkeiten und -leistungen gekennzeichnet ist (vgl. Voß & Pongratz, 1998). Damit geht einher, dass der empowernte Mitarbeiter als Intrapreneur betrachtet werden kann, d.h. ein unternehme-

risch denkender und handelnder Mitarbeiter, der dem Unternehmen durch sein innovatives, unternehmerisches Denken und Handeln und sein Engagement nicht nur seine Arbeitskraft zur Verfügung stellt, sondern sich selbst mit seinen persönlichen Potenzialen einbringt (Beisheim, 1999). Dies geht mit entsprechenden Vorteilen für die Mitarbeiter einher, wenn eine Einbettung in die Personalstrategie stattfindet, so z.B. Gestaltungsfreiheit, Erfolgserlebnisse, Höherqualifizierung, persönliche Weiterentwicklung und Motivation. Die Arbeitsinhalte sind jedoch zu meist anspruchsvoll und komplex, sodass die Leistungsanforderungen recht hoch sind (vgl. Beisheim, 1999). Damit es dennoch zu innovativem Handeln, auch im Sinne des DCA kommt, ist für die betriebliche Praxis ein Ablauf zu berücksichtigen, den Quinn und Spreitzer (1997) in einem Zyklus beschreiben (Abbildung 17). Demnach können Mitarbeiter durch die Möglichkeit, neue Erfahrungen zu machen, ihre Arbeitsrolle neu definieren. Es erfolgt eine Selbstevaluation und Transformation, da neue Interpretationsmuster aufgrund der Erfahrungen ausgebildet werden. Durch diese Prozesse entwickeln sich, u.a. durch Experimentieren, neue Handlungsmuster. Gemäß Quinn und Spreitzer (ebd.) wird so ein *out-of-the-box thinking and behavior* gefördert. Mitarbeiter probieren neue, unorthodoxe Methoden aus und gehen Risiken ein. So steigt die Wahrscheinlichkeit, dass tatsächlich innovative Ergebnisse hervorgebracht werden. Werden diese verstärkt, so setzt sich der positive Prozess fort. Mitarbeiter reflektieren über ihr Vorgehen, lernen und wachsen daran und werden aufgrund des Erfolges für künftiges innovatives Handeln motiviert. Sofern Mitarbeiter keinen Erfolg mit dem neuen Handeln haben, können sie aus den Erfahrungen und Fehlern lernen und wachsen. Werden sie jedoch dafür bestraft, wird der Kreislauf unterbrochen und es kommt zu einem Zustand des Disempowerments. In diesem Falle erkennen die Mitarbeiter, dass innovationsgerichtetes Verhalten nicht gefördert wird, sondern das Eingehen von Risiken zu Bestrafung führt.

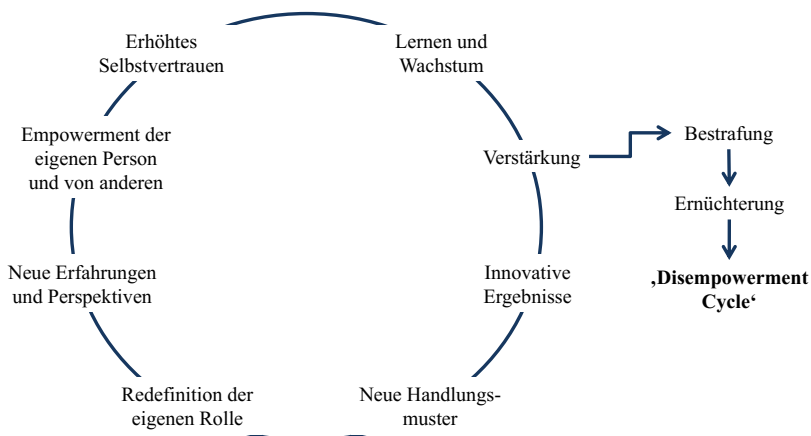


Abbildung 17: Zyklus des Empowerment (nach Spreitzer & Quinn, 1997)

6.4 Zwischenfazit: Die facilitative Funktion von Empowerment

Ausgangspunkt des Kapitels war die Frage nach der Systematisierung interaktionaler und struktureller Bedingungen, die Wandlungspotenziale von Individuen im Sinne der Organisation entfalten und deren Wirksamwerden im kollektiven Handlungssystem unterstützen. Empowerment wurde hierfür als aussichtsreicher Ansatz anhand des Forschungsstandes identifiziert. Mit Blick auf die Empowermentforschung an der Anschlussstelle von Individuum und Organisation im Rahmen des DCA können als Resümee des Kapitels folgende Punkte festgehalten werden:

- Empowerment wird als Konstrukt angesehen, durch welches Prozess- und Ergebnisverantwortung in der Organisation verteilt und unternehmerisches Denken gefördert wird. Empowerment fördert, dass Mitarbeiter Initiative übernehmen und entsprechend den kollektiven Interessen des Unternehmens handeln, indem eine proaktive, innovationsgerichtete Arbeitseinstellung gestärkt wird. Mit den beiden Empowerment-Perspektiven (psychologisch und strukturell) können die fragmentierten Erkenntnisse aus der Mikrofundierung des DCA systematisch beschrieben werden (vgl. Kapitel 6.1).
- Der Ansatz beinhaltet mit dem psychologischen Empowerment eine individuumszentrierte Perspektive, die adressiert, inwiefern Mitarbeiter Bedeutsamkeit in ihrer Arbeit sehen, sich selbstbestimmt in deren Ausübung fühlen, davon überzeugt sind, Einfluss zu haben sowie über Fähigkeiten zu verfügen, die es für erfolgreiches Handeln braucht (vgl. Kapitel 6.2).
- Eine organisationszentrierte Perspektive ergibt sich aus strukturellem Empowerment, das auf Strukturen, Strategien und Praktiken gerichtet ist. Im Mittelpunkt stehen organisationale Kontextfaktoren, um Verantwortung zu delegieren und Entscheidungs- und Handlungsspielräume zu kreieren. Im Kern wird auf den Zugang zu Ressourcen, Informationen und soziopolitische Unterstützung recurriert (vgl. Kapitel 6.2).
- Mit Facetten wie *informal power* und *work climate* werden im strukturellen Empowerment zudem kooperative Aspekte angesprochen, die als interaktionaler Aspekt ein empowerndes Arbeits-/Teamklima adressieren, jedoch bislang nicht in ein eigenständiges Konstrukt überführt worden sind (vgl. Kapitel 6.2).
- Empowering Leadership entstammt ebenso der Makro-Perspektive des Empowerments. Es stehen empowernde Verhaltensweisen von Führungskräften im Vordergrund, die sich in der Interaktion mit dem Mitarbeiter zeigen, z.B. hinsichtlich Coaching, Information, Beteiligung und Interesse an der Entwicklung der Mitarbeiter. Eine Skala hierzu wurde von Arnold und Kollegen etabliert (vgl. Kapitel 6.2).
- Für alle Empowerment-Konstrukte liegen (multidimensionale) Operationalisierungsansätze vor. Für psychologisches Empowerment und Empowering Leadership sind entsprechende Skalen fest etabliert. Für strukturelles Empowerment sind hingegen unterschiedliche Vorschläge zu finden; insbesondere die kooperativen Teamaspekte (*informal power /work climate*) scheinen noch wenig ausgearbeitet (vgl. Kapitel 6.3.1).

- Die Empowerment-Konstrukte sind eigenständig, interagieren jedoch miteinander. So wird die Wirkung von Empowerment-Praktiken als abhängig von der subjektiven Wahrnehmung der Mitarbeiter angesehen. Zugleich können empowerte Mitarbeiter die strukturelle Arbeitsumgebung selbst beeinflussen. Zentral für die Verknüpfung mit der Mikrofundierung im DCA ist, dass Prädiktoren und Effekte der Konstrukte auf individueller und kollektiver Ebene sowie ebenenübergreifend zu finden sind (vgl. Kapitel 6.3.2).
- Empowerment findet in der betrieblichen Praxis weite Verbreitung, wobei Maßnahmen mit unterschiedlicher Reichweite implementiert werden können. Dies kann mit Blick auf die Kontingenzbetrachtung im DCA bezüglich der Umweltdynamik als Potenzial angesehen werden – je nach erforderlicher Flexibilisierung könnten unterschiedlich weitreichende Empowerment-Initiativen zielführend sein (vgl. Kapitel 6.3.3).

Insgesamt scheint Empowerment einen facilitativen Faktor in Organisationen zu bilden, wenn es darum geht, Mitarbeiterpotenziale in Organisationen zu entfalten und diese einzubinden. Die Befunde zur Wirkung von Empowerment in Organisationen weisen auf dessen Funktion zur Förderung von Wandlungsfähigkeiten nicht nur für das Individuum, sondern auch für die Organisation als Ganzes hin. Entsprechende strukturelle Aspekte, wie Dezentralisierung, geteilte Verantwortung und Zugang zu Ressourcen, sind im Kern des strukturellen Empowerments zu sehen. Im DCA benannte Interaktionen werden mit Empowering Leadership sowie mit Facetten wie *work climate* und *informal power* angesprochen, die gemeinsames Problemlösen im Team und Zusammenhalt adressieren. Einflüsse auf individuelle Handlungen, wie sie in der Mikrofundierung des DCA angesprochen werden, sind mit psychologischem Empowerment angesprochen. Darin liegen zugleich Parallelen zur Kompetenzforschung. Über psychologisches Empowerment werden Faktoren angesprochen, die Lernen und die Handlungsintention im Sinne der Selbstorganisation beeinflussen können. Aus organisationaler Perspektive wird Empowerment im Rahmen von Innovationsprozessen als Möglichkeit angesehen, individuelles innovationsgerichtetes Verhalten zu stärken. Es gibt Hinweise darauf, dass Beschäftigte durch Empowerment die Rolle von Intrapreneuren einnehmen können.

Daher wird an dieser Stelle geschlossen, dass empowerte Mitarbeiter auf Basis der Bottom-up-Prinzipien des Ansatzes zu einer Rekonfiguration von Ressourcen auf strategischer Ebene beitragen können. Im Empowerment-Ansatz liegende Ermöglichungsstrukturen können Organisationen dabei unterstützen, sich volatilen Umwelten anzupassen, indem Verantwortung an kritische Schnittstellen abgegeben wird und motivationale sowie leistungsbezogene Potenziale aktiviert werden. Die spezifischen Wirkungsweisen von Empowerment in Bezug auf die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten sind bisher jedoch weder systematisch expliziert noch empirisch nachgewiesen worden. Im nachfolgenden Kapitel erfolgt in Vorbereitung der empirischen Untersuchung eine Annahmeverdichtung zu Empowerment an der Anschlussstelle von individueller Kompetenz und dynamischen Fähigkeiten.

7 Annahmeverdichtung: Empowerment an der Anschlussstelle von individueller Kompetenz und dynamischen Fähigkeiten

In diesem Kapitel werden die im theoretischen Teil der Arbeit geschaffenen Grundlagen zu einem Annahmesystem verdichtet. Zugleich werden die Implikationen aus dem theoretischen Teil der Arbeit bezüglich des methodischen Vorgehens resümiert und in den spezifischen Forschungsansatz überführt.

Es wird darauf abgezielt, mit der empirischen Untersuchung zur Beleuchtung der Blackboxes im DCA im Sinne der Mikrofundierung beizutragen, indem

- a) der kritische Interaktionsraum zwischen Individuen und Organisation angesichts dynamischer Umwelten hinsichtlich einer facilitativen Wirkung von Empowerment in der betrieblichen Kompetenzbeziehung spezifiziert wird und
- b) die Analyse der Wirkung auf die Beziehung von individueller Kompetenz und dynamischen Fähigkeiten mit einer Betrachtung der Heterogenität von Organisationen durch die Ermittlung organisationsspezifischer und -übergreifender Effekte verbunden wird.

7.1 Implikationen für den Forschungsansatz aus Theoriebasis und Methodendiskussionen

Für die Konzeption der angelegten Untersuchung wird der Ressourcenansatz, in der spezifischen Weiterentwicklung des DCA, mit theoretischen und methodischen Perspektiven der Kompetenz- und Empowermentforschung kombiniert. Für jedes dieser Forschungsgebiete haben die theoretischen Ausführungen spezifische empirische Ansätze und methodische Diskussionen aufgezeigt, die es für die Überführung in das Forschungsmodell zu berücksichtigen gilt. Folgende Aspekte werden auf dieser Basis für das methodische Vorgehen festgehalten:

- Anwendung eines quantitativen methodischen Ansatzes zur Mikrofundierung, wobei auf Operationalisierungen aus der ebenenübergreifenden Kompetenzforschung unter Nutzung sozial-konstruktivistischer Zugänge aufgebaut werden kann
- Empowerment ist als möglicher Moderator in diesem Forschungsfeld neuartig, aus der Tradition der Empowermentforschung liegen aber Operationalisierungen vor, die sich in ein quantitatives, sozial-konstruktivistisches Design nahtlos einfügen lassen
- Es bedarf eines Designs, das es erlaubt, dynamische Fähigkeiten sowohl betriebsspezifisch als auch als abhängige Variable zu verstehen, deren Entwicklung organisationsübergreifende Wirkmechanismen zugrunde liegen können – dies erscheint über fallstudienbasierte Untersuchungen mit Identifikation von Idiosyncrasies und Commonalities möglich

Aus der Betrachtung von DCA, Kompetenz- und Empowermentforschung leitet sich gleichermaßen die Präferenz für einen *quantitativen methodischen Ansatz* ab, um die Interdependenz von und den kritischen Interaktionsraum zwischen den Kompetenzen individueller betrieblicher Akteure und dynamischen Fähigkeiten zu untersuchen. In der Aufarbeitung des Forschungsstandes zum DCA hat sich gezeigt, dass das integrativ-prozessuale Rahmenmodell von Teece (2007; 2009) geeignet ist, um eine Perspektive einzunehmen, die konstituierende Mikro-Aktivitäten dynamischer Fähigkeiten sowie potenzielle Wirkmechanismen berücksichtigt (vgl. Kapitel 4.2.2 und 4.4). „Sensing, Seizing und Transforming bilden eine analytische Trennung dynamischer Fähigkeiten, die auch deren Mikrofundierung ansprechen; allerdings sind diese Prozesscluster nicht konsistent handlungsbezogen hinterlegt, woraus sich eine Operationalisierungslücke ergibt. Das Mehrebenenmodell von Wilkens et al. (2006) schließt diese Lücke mit einer systematischen Hinterlegung von auf Wandel gerichteten Handlungs- und Problemlösungsfähigkeiten auf multiplen Analyseebenen. Die handlungsbasierte Präzisierung von Mikro-Aktivitäten, wie sie im Prozessmodell von Teece angesprochen sind, erfolgt über die Fähigkeiten Kombination, Kooperation, Selbstreflexion und Komplexitätsbewältigung. Diese sind als Dimensionen handlungsbasiert deutlich trennbar, wohingegen Sensing, Seizing und Transforming ähnliche Handlungen erfordern bzw. partiell auf gleichen Aktivitäten beruhen (vgl. Kapitel 5.3). Die Kommensurabilität des hierbei genutzten handlungstheoretischen Kompetenzansatzes und des DCA kann als gegeben angesehen werden (vgl. Kapitel 5.1.2). Mit diesem Mehrebenenmodell ist gemäß dem Stand der Kompetenzforschung ein quantitativer Ansatz verbunden, durch welchen eine systematische Identifikation von Wirkmechanismen zwischen den Kompetenzebenen ermöglicht wird (vgl. Kapitel 5.2). Zugleich wird mit dem Operationalisierungsansatz des Mehrebenenmodells dem State of the Art gefolgt, dynamische Fähigkeiten als eigenständiges, multidimensionales Konstrukt zu messen, und die Grenzen einer Post-hoc-Erschließung wie in qualitativen Fallstudien des DCA können überwunden werden (vgl. Kapitel 4.3.1). Der methodische Ansatz ist konsistent mit dem empirischen Vorgehen in der Empowermentforschung, innerhalb derer verlässliche quantitative Messinstrumente für die verschiedenen Empowerment-Konstrukte entwickelt wurden (vgl. Kapitel 6.3.1).

Den benannten Forschungsansätzen liegen *sozial-konstruktivistische Zugänge* zugrunde. Wilkens et al. (2006) beziehen sich hierbei auf die methodischen Implikationen der SKT. Diese legt eine Erfassung über Selbstauskünfte von Individuen und kollektiven Einheiten nahe, da Kompetenz sich „als intra-personales und inter-personales Konstrukt nicht unmittelbar beobachten lässt, sondern Ausdruck der subjektiven Wirklichkeitskonstruktion von Individuen und Gruppen ist und folglich auch als solche erschlossen werden muss“ (ebd., S. 146). Unter

Rückbezug auf Banduras Überlegungen sind ebenso die empirischen Ansätze der Empowermentforschung auf quantitative Befragungen unter Nutzung von Selbstauskünften von Individuen gerichtet. Dies trifft nicht nur auf psychologisches, sondern auch auf strukturelles Empowerment zu. Beim strukturellen Empowerment wird unter anderem auf den Job Diagnostic Survey rekurriert, der ebenso auf Selbstauskünfte zurückgreift (Hackman & Oldham, 1975). In der Empowermentforschung zeigt sich insgesamt ein ebenso sozial-konstruktivistischer Ansatz, der auf der Überlegung beruht, dass Individuen ihre Umgebung aktiv wahrnehmen und ihre Reaktionen daher stärker von ihren Wahrnehmungen abhängen als von einer ‚objektiven‘ Realität – die Beurteilung der Arbeitsumgebung wird von der Interpretation des Einzelnen beeinflusst, die unter Umständen über nachweisbare Maßnahmen hinausgeht (vgl. Kapitel 6.3.1). In einem engen Zusammenhang mit dieser Art von Zugang steht die Realisierung des Untersuchungsvorhabens durch die standardisierte Befragung aller Mitarbeiter.

Wie in Kapitel 4.3.1 gezeigt wurde, ist die Befragung einzelner Experten zu dynamischen Fähigkeiten ebenso wie die Nutzung von ‚objektiven Messungen‘ über Proxy-Variablen als kritisch einzuordnen, wenn die soziale Komplexität und kausale Ambiguität organisationaler Fähigkeiten berücksichtigt wird. Demnach sind Zusammenhänge zwischen Ressourcenausstattung, internen Prozessen und der Generierung von Wettbewerbsvorteilen so mehrdeutig und komplex, dass sie nicht von außen erfasst werden können – neben einem Imitationsschutz geht damit einher, dass die Zusammenhänge auch von einzelnen Organisationsmitgliedern nicht eindeutig bestimmt werden können (vgl. Pawlowsky et al., 2005). Der hieraus abgeleitete Vorschlag liegt darin, alle Organisationsmitglieder zu befragen, um einen Zugang zu den geteilten Wirklichkeitskonstruktionen der Belegschaft zu erhalten (Wilkens et al., 2004). Dies ist konsistent mit den Überlegungen zur Öffnung der Blackbox dynamischer Fähigkeiten durch Mikrofundierungen, die Organisationsmitglieder als handelnde Akteure in den Mittelpunkt stellen. Ihre Wahrnehmung und Interpretationen organisationaler, historisch gewachsener Strukturen, Prozesse, Strategien und Praktiken beeinflusst das individuelle Handeln, welches, so die Annahme, über das Interaktionsgeschehen in der Organisation letztlich die Entstehung und Nutzung dynamischer Fähigkeiten beeinflusst. Es wird davon ausgegangen, dass bei Befragung einer hinreichend großen Zahl von Mitarbeitern das kollektive Gedächtnis (*organizational minds / shared mental models*) erfasst werden kann (vgl. Pawlowsky et al., 2005, S. 425), durch welches die kognitive Landkarte der Organisationsmitglieder erfolgskritischer Handlungen und Prozesse in Bezug auf die Aufrechterhaltung der zukünftigen Handlungsfähigkeit der Organisation abgebildet wird. Die Komplexität des organisationalen Handelns, welches einem einzelnen Akteur nach dem Argument der kausalen Ambiguität verschlossen bleibt, wird somit über eine hohe Anzahl von Organisationsmitgliedern erfasst.

Mit der Verankerung im DCA gehen des Weiteren spezifische Vorannahmen einher, die für die Durchführung von *Betriebsfallstudien* sprechen. So wird innerhalb der ressourcenorientierten Ansätze davon ausgegangen, dass sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch organisationale Fähigkeiten ergeben, die zumindest in den Details betriebsspezifisch ausgeprägt sind (vgl. Kapitel 4.3.1). Genauer ist anzunehmen, dass dynamische Fähigkeiten organisationsübergreifende Charakteristika aufweisen, z.B. wie sie im Rahmenmodell von Teece benannt sind, dass die spezifische Einbettung in Organisationen jedoch zur Ausbildung idiosynkratischer Elemente, gerade in Bezug auf Wirkungsbeziehungen, führt. Die Spezifität liegt hier in der konkreten Ausgestaltung und Orchestration von Sensing, Seizing und Transforming. Zum Beispiel finden Jantunen et al. (2012) für innovative Unternehmen Hinweise darauf, dass Aktivitäten des Sensings ähnlich für Organisationen innerhalb der gleichen Branche sind; Praktiken, die Seizing und Transforming betreffen, variieren jedoch. Dies kann auf Pfadabhängigkeiten, soziale Komplexität und kausale Ambiguität zurückgeführt werden.

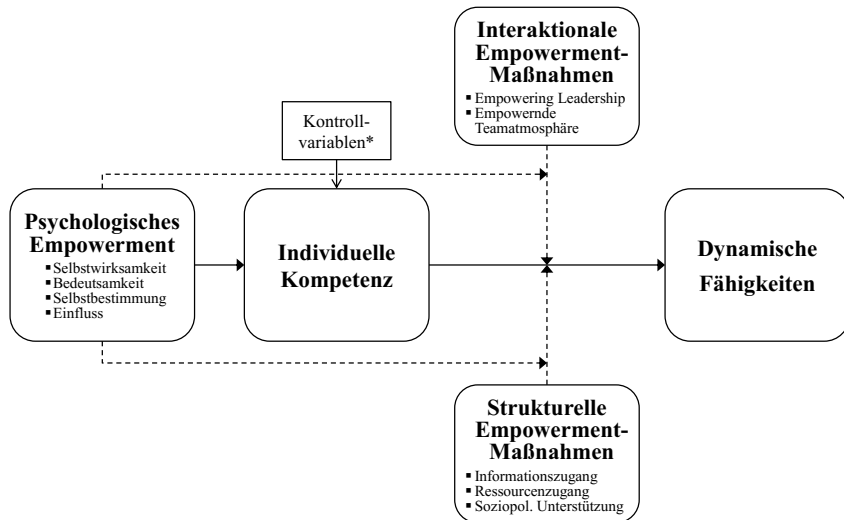
Zudem ist davon auszugehen, dass der organisationale Kontext, z.B. Umwelt- und Strukturmerkmale, bei der Analyse der Beziehung von Kompetenzen individueller Akteure und dynamischen Fähigkeiten zu berücksichtigen ist. So weisen Kontingenzansätze im strategischen Management darauf hin, dass verschiedene Ausprägungen von Variation in der Umwelt unterschiedliche Ausprägungen von internen Strukturen und Prozesse erfordern, um Ressourcen mit Möglichkeiten/Gefahren der Umwelt in Einklang zu bringen (vgl. Aragón-Correa & Sharma, 2003). Dies greifen Eisenhardt und Martin (2000) für den DCA explizit auf, indem sie dynamische Fähigkeiten spezifisch für Typen dynamischer Märkte charakterisieren (vgl. Kapitel 4.2.2). Im Rahmen von Mehrebenenbetrachtungen in der Kompetenzforschung liegen zudem Hinweise darauf vor, dass Organisationen spezifische Kompetenzsysteme sind (vgl. Kapitel 5.1.2). Über quantitative Betriebsfallstudien können spezifische Zusammenhänge auf einer einheitlichen Konstruktionsbasis ergründet, kontextualisiert und Schlüsse zu solchen Commonalities und Idiosyncrasies gezogen werden. Angesichts des frühen Entwicklungsstadiums der Forschung im Bereich der Mikrofundierung erscheinen rein organisationsübergreifende Analysen wenig zielführend, da diese tendenziell zu einer Überbetonung von Best Practices führen, die die kausale Ambiguität nicht ausreichend berücksichtigen (vgl. Kapitel 4.3.1). So würde auch eine Aggregation über einen Multi-Level-Ansatz, der individuelle und organisationale Ebene methodisch trennt, Varianz auf organisationaler Ebene jedoch über ein Zusammenfügen der Organisationen herbeiführt, der in RBV und DCA angelegten Heterogenitätsannahme entgegenlaufen (vgl. Kapitel 4.2.1). Dies wird durch die Empowermentforschung weiter verstärkt. So müsse eine Erhebung von Empowerment stets auch eine Kontextualisierung umfassen, da

das spezifische organisationale Setting die Ausgestaltung und Wirkung von Empowerment beeinflussen könne (Zimmermann, 1995; vgl. Kapitel 6.3).

Insgesamt wird daher in dieser Forschungsarbeit auf einen Erkenntnisgewinn über multiple betriebsspezifische Intensivfallstudien abgezielt und somit ein induktives Vorgehen realisiert. Mit einer standardisierten Erhebungsmethode im Rahmen quantitativ angelegter Fallstudien, die auf Selbstauskünfte von Mitarbeitern abzielt, wird dem State of the Art der Kompetenz- und Empowermentforschung gefolgt und zugleich eine Erhebungsmethode genutzt, die einen adäquaten Umgang mit den zentralen Argumenten der DCA-Forschung ermöglicht. Überlegungen zu individuellen Kompetenzen, dynamischen Fähigkeiten und Facetten des Empowerments können so methodisch miteinander verknüpft und die Konstrukte auf einer einheitlichen Grundlage erhoben werden. Zudem können über multiple Fallstudien idiosynkratische und organisationsübergreifende Effekte ermittelt werden. Das spezifische Vorgehen bei der Umsetzung dieses Forschungsansatzes wird im Rahmen des Untersuchungsdesigns geschildert (Kapitel 8).

7.2 Annahmesystem und übergeordnete Fragen der Untersuchung

Ziel der empirischen Untersuchung ist es, den Einfluss einer empowernden Arbeitsgestaltung auf die Interdependenz der individuellen Kompetenz betrieblicher Akteure und den dynamischen Fähigkeiten der Organisation in Betriebsfallstudien zu erkunden. Auf Basis des dargestellten Forschungsstandes wird die These verfolgt, dass individuelle Akteure zur Rekonfiguration der Ressourcenbasis im Sinne des DCA beitragen, wenn sie mit ihrer Handlungs- und Problemlösungsfähigkeit Anstöße einbringen können, die in dynamische Adaptionsprozesse einfließen. Damit geht die Annahme einher, dass dynamische Fähigkeiten sich aus individuellen Kompetenzen speisen können, wenn die Akteure durch organisationale Rahmenbedingungen derart unterstützt werden, dass sie im kollektiven Handlungssystem wirksam werden können. Theoretische Überlegungen zur Mikrofundierung im DCA deuten hierbei Interaktionsbeziehungen und strukturelle Gestaltungsmerkmale als Einflussfaktoren an. In der Theorieaufarbeitung zeigte sich Empowerment als innovationsgerichteter Faktor der Arbeitsgestaltung, der diese Perspektiven in sich vereint, indem intrapersonale, interaktionale und strukturelle Faktoren angesprochen werden. Für die empirische Untersuchung wird daher angenommen, dass durch Empowerment nicht nur die individuellen Wandlungspotenziale von Mitarbeitern aktiviert, sondern ebenso auf strategischer Ebene wirksam werden können. In den Theoriekapiteln wurden die Grundlagen geschaffen, um diese Kernannahme weiter auszudifferenzieren. Nachfolgend werden die theoretischen Ableitungen, die jeweils am Ende der Kapitel resümiert wurden, in ein Forschungsmodell überführt und zu Annahmen verdichtet, die die empirische Erkundung in den Fallstudien leiten. Abbildung 18 zeigt das Forschungsmodell im Überblick.



* Geschlecht, Betriebszugehörigkeit, Führungsposition, Bildungsniveau

Abbildung 18: Annahmesystem zur Wirkung von Empowerment in der betrieblichen Kompetenzbeziehung (eigene Darstellung)

Zu betonen ist, dass die nachfolgend formulierten Annahmen trotz quantitativen Vorgehens nicht als organisationsübergreifende Hypothesen zu verstehen sind. Vielmehr handelt es sich um potenzielle Zusammenhänge, deren Plausibilität sich aus der Theoriebasis ergibt und die in den Fallstudien mit dem Ziel einer Verdichtung exploriert werden. Unterschiedliche organisationale Kontexte – bedingt durch interne oder externe Faktoren – könnten Ausprägungen bzw. Zusammenhänge beeinflussen. Welche Aspekte dies in welcher Form und Richtung sind, ist zu diesem frühen Zeitpunkt der Forschung zu Mikrofundierungen nicht bekannt. Daher wird eine empirisch-quantitative Exploration durchgeführt (vgl. Bortz & Döring, 2006). Hierbei erfolgt eine Kontextualisierung der Erkenntnisse im Rahmen der Fallstudien, um letztlich organisationsspezifische und -übergreifende Effekte systematisieren zu können.

Annahme 1: Dynamische Fähigkeiten einer Organisation werden durch die Kompetenz der individuellen betrieblichen Akteure positiv beeinflusst

Gemäß der Mikrofundierung im DCA können dynamische Fähigkeiten als abhängige Variable von Mikro-Aktivitäten in der Organisation modelliert werden. Der Forschungsstand im DCA zeigt hierbei auf, dass Kognitionen, Emotionsverarbeitung, Lernen, Wissen sowie soziale Fähigkeiten solche Aktivitäten begründen, wobei das entsprechende Potenzial nicht mehr nur bei Managern, sondern allen Mitarbeitern gesehen wird (vgl. Kapitel 5.1.1). Aus dieser Perspektive heraus werden Individuen, die in unsicheren, dynamischen Situationen Anstöße zu veränderten

Handlungsmustern liefern, als wichtige Quelle zur Überwindung von Beharrungstendenzen und Treiber strategischer Erneuerung gesehen (Leonard-Barton, 1995). Es werden individuelle Akteure angesprochen, die nicht-routinierte, auf Erneuern gerichtete Aktivitäten ausführen, welche zur adäquaten Adaption, Integration sowie Rekonfiguration von organisationalen Ressourcen und Routinen beitragen (vgl. Teece, 2007; 2009). Diese Aktivitäten beziehen sich auf das Sensing von organisationsexternen und -internen Veränderungen, Chancen und Bedrohungen, das Seizing der Chancen und das Transforming der Ressourcenbasis. Handlungstheoretisch übersetzt stehen dahinter Kompetenzen, verstanden als Fähigkeiten, selbstgesteuert und selbstorganisiert Lösungsmuster bei sich wandelnden Anforderungen und offenen Aufgabenstellungen hervorbringen (vgl. Kapitel 5.1.2). Mitarbeiter, die Umweltveränderungen wahrnehmen, strukturieren und an aktuellen Handlungsoptionen rückkoppeln, Entwicklungsprozesse reflektieren und ggf. ihr Handeln anpassen, ihr Wissen in unterschiedlichen Problemsituationen einsetzen und neu kombinieren sowie Interaktionsbeziehungen gestalten und aufrechterhalten, durch welche Handlungsoptionen erweitert werden, zeigen zukunftsgerichtete Anpassungsleistungen, die zur Rekonfiguration der Ressourcenbasis beitragen können. Auf dieser Basis wird für die empirische Untersuchung die grundsätzliche Annahme formuliert, dass die dynamischen Fähigkeiten einer Organisation durch die Kompetenz der individuellen betrieblichen Akteure positiv beeinflusst werden.

Annahme 2: Empowerment ist ein facilitativer Faktor in der betrieblichen Kompetenzbeziehung

Seitens der Organisation gilt es, die Kompetenz der individuellen betrieblichen Akteure zu aktivieren und wirkungsvoll zu nutzen. Grundsätzlich ergibt sich aus der arbeitspsychologischen Forschung zu Performanz die Erkenntnis, dass die Ermöglichung seitens der Organisation sowie der Entfaltungswille des Individuums bedeutsam für ein Wirksamwerden im organisationalen Gefüge sind (vgl. Becker & Rother, 1998; Frieling, et al. 2007). Im DCA findet sich dies über Hinweise auf Struktur- und Interaktionsfaktoren als potenzielle Aggregations- und Wirkmechanismen im Zusammenhang individueller Handlungen und dynamischer Fähigkeiten wieder. Es werden Faktoren betont, die kreatives und autonomes Handeln und Lernen ermöglichen und die Distanz zwischen operativer Basis und dem Topmanagement verringern, sowie kollaborative Formen der Arbeitsorganisation, die mit einer offenen, hierarchieübergreifenden Kommunikation, dem Teilen von Wissen und gemeinsamen Problemlösungsprozessen einhergehen (vgl. Kapitel 5.1). Diese Formen der Arbeitsgestaltung werden durch Empowerment am Arbeitsplatz angesprochen. In einer empowernden Arbeitsumgebung werden Verantwortlichkeiten in der Organisation verteilt, Entscheidungs- und Handlungsspielräume vergrößert und Mitarbeiter dazu befähigt und motiviert, Initiative zu übernehmen (vgl. Kapitel 6.2). Durch Empowerment wird zugleich eine Aktivierung der individuellen Potenziale der Mitarbeiter und

deren Wirksamwerden im kollektiven Handlungssystem adressiert, indem innovationsgerichtetes Verhalten, unternehmerisches Denken, Proaktivität und das Handeln im Sinne der kollektiven Interessen des Unternehmens gestärkt werden. Empowerment wird daher für die empirische Untersuchung grundlegend als facilitativer Faktor in der betrieblichen Kompetenzbeziehung angenommen. Da Empowerment strukturelle Praktiken, interaktionale Aspekte als auch deren Wahrnehmung durch die Mitarbeiter in verschiedenen Konstrukten abbildet, ist diese Annahme im Folgenden weiter auszudifferenzieren.

Annahme 2a: Psychologisches Empowerment trägt zur Aktivierung individueller Potenziale bei, d.h. beeinflusst individuelle Kompetenz positiv

Psychologisches Empowerment bildet die individuumszentrierte Perspektive des Empowerments. Das Konstrukt beschreibt ein Set von Kognitionen und psychologischen Zuständen zur Förderung einer aktiven Arbeitsorientierung. Es werden das subjektive Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten sowie die subjektiven Wahrnehmungen der Mitarbeiter dahingehend adressiert, wie bedeutsam ihre Arbeitstätigkeit ist, wie selbstbestimmt sie in der Ausführung ihrer Aktivitäten sind und in welchem Maß sie strategische und administrative Ergebnisse in der Organisation beeinflussen können. Damit werden Zielkongruenz, Autonomie, Kontrollempfinden und Handlungsmotivation angesprochen, wodurch sowohl affektive als auch erfolgsbezogene Variablen positiv beeinflusst werden (vgl. Kapitel 6.3.2). Psychologisches Empowerment bewirkt eine Motivation, effektiv zu handeln, und fördert zudem individuelle Lernprozesse zur Erneuerung der eigenen Fähigkeiten (Seibert et al., 2004), sodass davon ausgegangen werden kann, dass Mitarbeiter darin bestärkt werden, ihre Handlungsdisposition in tatsächliche Handlung umzusetzen. Dies kann zum einen auf eine Stärkung der Wirksamkeitserwartung zurückgeführt werden, zum anderen kann vermutet werden, dass das Gefühl, eine bedeutsame Arbeit mit Einflussnahmemöglichkeiten selbstbestimmt ausführen zu können, die intrinsische Motivation beeinflusst, sich weiterzuentwickeln. Mitarbeiter, die den Wert ihrer Arbeitsziele erkennen, an ihre Fähigkeiten glauben, Autonomie haben, Aktivitäten zu initiieren und zu regulieren, und Einfluss mit ihrer Arbeit ausüben können, zeigen stärkeres Interesse an Lernprozessen, um aktuelle Anforderungen und künftige Herausforderungen bewältigen zu können (Zahrani, 2012). Die Kompetenzforschung zeigt, dass individuelle Kompetenz sich über arbeitsimmanente Lernprozesse entwickelt, die unter anderem durch Handlungsspielräume und Selbstvertrauen gefördert werden können (vgl. Kapitel 5.2.2). Es kann davon ausgegangen werden, dass psychologisches Empowerment mit einer Befähigung der Mitarbeiter im Sinne kompetenten Handelns einhergeht. Es wird daher die Annahme aufgestellt, dass die Kompetenz individueller Akteure durch eine empowernde Arbeitsgestaltung gestärkt wird, d.h., es wird ein direkter positiver Zusammenhang von psychologischem Empowerment auf individuelle Kompetenz vermutet.

Annahme 2b: Strukturelle Empowerment-Maßnahmen moderieren das Wirksamwerden individueller Akteure im kollektiven Handlungssystem

Strukturelle Faktoren werden in der Forschung zur Mikrofundierung des DCA als Rahmenbedingungen des Handelns im ambigen Umfeld benannt. Es wird davon ausgegangen, dass individuelle Expertise nicht ausreichend ist, um erfolgreich zu agieren, sondern Bedingungen vorliegen müssen, die Proaktivität, Motivation und Integrationsfähigkeiten stärken (Lee & Kelley, 2008). Dezentralisierung sowie der Zugang zu Ressourcen werden als wesentlich für innovationsgerichtetes Handeln im organisationalen System herausgestellt, da kreative Handlungen, wie sie zur Rekonfiguration der Ressourcenbasis erforderlich sind, mit Freiheiten zum Experimentieren einhergehen (vgl. Kapitel 5.2.1 und 5.2.2). In diesem Zusammenhang erscheinen Bottom-up-Prozesse zur Ideengenerierung positiv für die Veränderung von Routinen. Das Weitergeben von Entscheidungsbefugnissen auf untere Ebenen wird als vorteilhaft erachtet, da hierdurch Fehler durch isolierte Entscheidungen vermieden werden können. Angesichts der Forschung zu entrepreneurialem Verhalten (vgl. Rindova & Taylor, 2002; Zahra et al., 2006) kann davon ausgegangen werden, dass Faktoren wie erhöhter Handlungsspielraum, Verantwortung und Zugang zu strategischen Informationen die Möglichkeiten individueller Akteure erhöhen, Veränderungen in der Organisation zu entwickeln und zu implementieren. Flexibilität in den Strukturen erhöht für den Einzelnen und letztlich für die Organisation die Möglichkeit, auf unvorhersehbare Situationen reagieren zu können. Strukturelle Empowerment-Maßnahmen sind mit diesen Faktoren eng verbunden. Im Fokus stehen organisationale Kontextfaktoren zur Delegation von Verantwortung und die Erhöhung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen. Das Konstrukt adressiert im Kern Maßnahmen, die den Zugang von Mitarbeitern zu Informationen, Ressourcen und Unterstützung erhöhen. Der Zugang zu Informationen schafft die Voraussetzungen, um an Entscheidungsprozessen teilhaben zu können, und zeugt zudem von einer offenen Kommunikationsstruktur. Durch den Zugang zu Ressourcen wird es Mitarbeitern ermöglicht, ihre auf Erneuern gerichteten Handlungen in der Organisation effizient durchzuführen. Über soziopolitische Unterstützung werden Zugänge im Netzwerk der Organisation gestärkt. Strukturelles Empowerment wird daher für die empirische Untersuchung als förderlich für das Wirksamwerden der individuellen Akteure im kollektiven Handlungssystem angesehen, d.h. es wird davon ausgegangen, dass strukturelles Empowerment den Zusammenhang zwischen individueller Kompetenz und dynamischen Fähigkeiten positiv beeinflusst. Im analytischen Sinne wird strukturelles Empowerment als Moderator der Kompetenzbeziehung in positiver Richtung vermutet, d.h. strukturelles Empowerment verstärkt die positive Beziehung zwischen individueller Kompetenz und dynamischen Fähigkeiten.

Annahme 2c: Interaktionale Empowerment-Faktoren moderieren das Wirksamwerden individueller Akteure im kollektiven Handlungssystem

Neben strukturellen Faktoren werden im DCA auch Interaktionsfaktoren benannt, die das Wirksamwerden individueller Akteure in der Organisation beeinflussen könnten. So wird eine positive Gruppendynamik als begünstigend für das Teilen von Wissen und Ideen bei gleichzeitiger gemeinsamer Ausrichtung von Zielen und Werten betrachtet. Eine Erhöhung der Innovationsfähigkeit wird damit in Verbindung gebracht, dass Wissen durch Beziehungen vernetzt, geteilt, und kanalisiert wird (Subramaniam & Youndt, 2005). Auch eine von Vertrauen, Wertschätzung, Offenheit und Face-to-Face-Kommunikation geprägte Umgebung – sowohl in Bezug auf Kollegen als auch mit Blick auf das Mitarbeiter-Führungskraft-Verhältnis – wird als förderlich für die Entwicklung lokaler Initiativen mit Blick auf die organisationale Entwicklung und Adaption gesehen (vgl. Pablo et al., 2007). Ein gemeinsames Problemlösen und Lernen kann darüber hinaus als ermöglichender Mechanismus gesehen werden, da das einzelne Individuum mit seinen Ideen und Handlungsoptionen so auf der kollektiven Ebene stärker eingebunden wird. Das Eingebundensein in eine konstruktive Gruppe wird auch in der Forschung zu Entrepreneuren als ein förderlicher Faktor der Performanz geführt (Dorado, 2013). Im Empowerment kommen diese Ansätze in Form des Empowering Leadership sowie in Überlegungen zu informeller Macht in Netzwerken und einem empowernden Arbeits- und Teamklima zum Tragen (vgl. Kapitel 6.3.1 und 6.3.2). Empowering Leadership zielt auf Interaktionen von Mitarbeiter und Führungskraft ab, die durch Coaching, Teilen von Informationen, Beteiligung an Entscheidungen und Interesse an der Entwicklung der Mitarbeiter gekennzeichnet sind. Eine positive Wirkung des Führungsverhaltens wird darauf zurückgeführt, dass Mitarbeiter ermutigt werden, ihre Ideen offen zu äußern, und insgesamt einen Zugang zu Möglichkeitsstrukturen erhalten. Mit dem Zugang zu informeller Macht und einem empowernden Arbeits- und Teamklima werden kollaborative Formen der Zusammenarbeit und des Lernens angesprochen, die sich durch Partizipation, offene Diskussionen, gemeinsames Problemlösen und Zusammenhalt äußern. Es kann davon ausgegangen werden, dass durch diese interaktionalen Beziehungen der Einfluss und die Entfaltungsmöglichkeiten des Einzelnen in der Organisation gesteigert werden. Daher wird die Annahme formuliert, dass die interaktionalen Variablen des Empowerments zusätzlich zu strukturellen Maßnahmen als Moderator positiv verstärkend auf die Beziehung von individueller Kompetenz und dynamischen Fähigkeiten wirken.

Annahme 3: Psychologisches Empowerment interagiert mit den moderierenden Wirkungen struktureller und interaktionaler Empowerment-Maßnahmen in der betrieblichen Kompetenzbeziehung

Zwischen den Empowerment-Konstrukten werden dem Stand der Forschung zufolge Wechselwirkungen angenommen (vgl. Kapitel 6.3.2). So wird die Wirkung von organisationsseitigen, strukturellen Praktiken des Empowerments als abhängig von der subjektiven Wahrnehmung der Mitarbeiter angesehen, wobei empowerte Mitarbeiter möglicherweise auch ihre Umwelt beeinflussen können. Im Wesentlichen heißt dies, dass das Ausmaß, in dem die Organisation Empowerment-Maßnahmen implementiert, und das Ausmaß, in welchem sich Mitarbeiter empowert fühlen, nicht zwangsläufig übereinstimmen müssen. Einerseits können sich Mitarbeiter trotz aller implementierten Maßnahmen der Arbeitsgestaltung wenig empowert fühlen, andererseits können Mitarbeiter auch in Abwesenheit ‚objektiver‘ Maßnahmen Empowerment empfinden. Oftmals wird psychologisches Empowerment daher als beeinflussend für Zusammenhänge zwischen strukturellen Maßnahmen und Ergebnisvariablen gesehen (vgl. Spreitzer, 2008). Für die vorliegende Studie ist eine solche Interaktionsfunktion daher ebenso in Betracht zu ziehen und zu explorieren. Gemäß den formulierten Annahmen kann eine solche Wechselwirkung darin gesehen werden, dass psychologisches Empowerment neben dem direkten Einfluss auf individuelle Kompetenz indirekt auf den Zusammenhang von individueller Kompetenz und dynamischen Fähigkeiten über die postulierten moderierenden Zusammenhänge wirkt.

Übergeordnete Frage: Inwiefern zeigen sich Commonalities und Idiosyncrasies?

Im DCA wird aus ressourcenorientierter Perspektive auf die Erklärung von Heterogenität zwischen Organisationen abgestellt. Dabei hat sich eine Debatte dazu entwickelt, inwiefern die Entwicklung und Ausgestaltung dynamischer Fähigkeiten rein unternehmensspezifisch erfolgt oder übergreifenden Mechanismen im Sinne von Best Practices unterliegen kann (vgl. Kapitel 4.2 und 4.3.1). Diese ungeklärte Frage lässt sich auf die Beziehung zwischen individueller Kompetenz und dynamischen Fähigkeiten sowie den Einfluss facilitativer Faktoren in Form von Empowerment übertragen. Wie oben angesprochen, sind die benannten Annahmen nicht als organisationsübergreifende Hypothesen zu verstehen und werden in Betriebsfallstudien exploriert. Es ist plausibel anzunehmen, dass Einflüsse des Empowerments in den Organisationen variieren, da interne und externe Kontextfaktoren sowohl die Entwicklung individueller Kompetenz und dynamischer Fähigkeiten als auch das Empowerment beeinflussen. Ausgehend vom Forschungsstand können hierzu keine expliziten Annahmen abgeleitet werden, es wird jedoch darauf abgezielt, aus den Ergebnissen der multiplen Fallstudien, unter Berücksichtigung des organisationalen Kontexts, solche Idiosyncrasies und Commonalities zu ermitteln. Hieraus lassen sich Schlüsse zur Spezifität der Mikrofundierung dynamischer Fähigkeiten ziehen.

Kompetente Mitarbeiter und wandlungsfähige
Organisationen

Zum Zusammenhang von Dynamic Capabilities,
individueller Kompetenz und Empowerment
Sprafke, N.

2016, XIX, 400 S. 57 Abb. in Farbe., Softcover
ISBN: 978-3-658-13034-3