

8 Anhang – Operationalisierung der Kompetenzdimensionen

Individuumsebene

Komplexitätsbewältigung: Aus einer Vielfalt an Informationen fällt es mir schwer, die relevanten Informationen zu filtern. (-) / In Situationen mit vielen neuen Informationen, ordne ich diese nach übergeordneten Gesichtspunkten. (Bergmann, 2003) / Wenn ich in einer Problemsituation etwas tue, prüfe ich öfter, was ich inzwischen erreicht habe. (Bergmann, 2003) / Ich behalte meine Arbeitsziele immer fest im Auge.

Selbstreflexion: Ich bemühe mich aktiv darum, von unterschiedlichen Personen Feedback zu erhalten. / Es fällt mir schwer, Kritik von anderen für mich zu verarbeiten. (-) / Ich analysiere erfolgreiche Projekte anderer, um für mein eigenes Verhalten Erfolgsindikatoren daraus abzuleiten.

Kombination/Kooperation: Ich kann meine Erfahrungen gut auf neue Problemsituationen übertragen. / Wenn ich eine schwierige Aufgabe zu bewältigen habe, erinnere ich mich daran, wie ich vergleichbare Aufgaben lösen konnte. / Ich kann mich gegenüber anderen Personen gut verständlich machen. / In Konfliktsituation kann ich mich gut in die Perspektive anderer eindenken.

Gruppenspezifische Ebene

Komplexitätsbewältigung: Unser Team selektiert zielgerichtet seine Informationsquellen. / In stressigen Situationen zeigt unser Team einen besonders hohen Zusammenhalt bzw. arbeitet gut zusammen. / In unserem Team kann jeder seine Arbeit frei gestalten, solange er nicht den Gruppenfrieden stört und dadurch die Arbeitsergebnisse nachteilig beeinflusst.

Kombination: Wir setzen häufig Kreativitätstechniken ein, damit wir bei Problemstellungen zu neuen Lösungsansätzen kommen. / Unser Team probiert gerne neue Arbeitstechniken aus, um zu überprüfen, ob die Arbeitsprozesse sich dadurch verbessern lassen. / Arbeitsprozesse in unserem Team werden grundsätzlich einer systematischen Fehleranalyse unterzogen. / Unser Team ist sehr geschickt darin, das Erfahrungswissen anderer Gruppen (z. B. Analyse erfolgreicher Projekte) für zukünftige eigene Projekte nutzen zu können.

Kooperation: Es fällt unserem Team leicht, bei Schwierigkeiten andere um Unterstützung zu bitten. / Unser Team kann sich gut auf andere Akteure (Personen, Gruppen) einstellen und mit diesen zusammenarbeiten. / Bei der Zusammenarbeit mit anderen Akteuren fordert unser Team gezielt/aktiv deren Meinungen und Sichtweisen ein.

Organisationale Ebene

Komplexitätsbewältigung: Um Trends auf dem Hochschul- und/oder Beratungsmarkt nicht zu verpassen, wird der Markt kontinuierlich beobachtet. / Unsere Einrichtung führt regelmäßig Analysen durch, um sich mit der Konkurrenz im Rahmen eines Benchmark vergleichen zu können. / Die Verantwortlichkeiten in unserer Einrichtung sind klar geregelt.

Selbstreflexion: In unserer Einrichtung setzen wir uns kritisch mit unseren Lernprozessen, d. h. Lernverhalten, Lernerfolge/-misserfolge und Lernkontexten auseinander. / Arbeitsprozesse werden in unserer Einrichtung regelmäßig hinterfragt und festgestellte Änderungsbedarfe werden konsequent und zeitnah umgesetzt. / Organisationale Strukturen werden selten hinsichtlich ihrer Effektivität und Effizienz überprüft. (-)

Kombination/Kooperation: Tagungs- und Seminarbesuche etc. werden nachbereitet, um daraus Handlungskonsequenzen für zukünftige Arbeits- bzw. Problemsituationen ableiten zu können. (Pawłowsky et al., 2005) / Unsere Einrichtung zeichnet sich durch Austausch und ein hohes Zusammengehörigkeitsgefühl aus. / Eine enge Zusammenarbeit und Kooperation innerhalb der gesamten Einrichtung ist bei uns gelebte Kultur. / Es gibt spezifische Aktivitäten zur Kontaktpflege.

Zur Verbindung zwischen unternehmerischer Kernkompetenz und individueller Kompetenz

Zusammen denken, getrennt analysieren, gemeinsam entwickeln

Timo Meynhardt

- 1 Einleitung
- 2 Individuelle Kompetenzen und unternehmerische Kompetenzen im Gesamtbild (Zusammen denken)
- 2.1 Strukturbildung und Synergetik
- 2.2 Definitorische Abgrenzungen und inhaltliche Querverbindungen
 - 2.2.1 Was sind individuelle Kompetenzen?
 - 2.2.2 Was sind unternehmerische Kernkompetenzen?
 - 2.2.3 Erste inhaltliche Querverbindungen
- 2.3 Zirkuläre Beziehungen zwischen individueller Kompetenz und unternehmerischer Kernkompetenz
- 3 Unterschiedliche Kompetenzebenen erfordern spezifische Diagnoseinstrumente (Getrennt analysieren)
 - 3.1 Statusdiagnostik auf den einzelnen Ebenen
 - 3.2 Prozessdiagnostik auf den einzelnen Ebenen
- 4 Koevolution von individueller Kompetenzentwicklung und der Entwicklung unternehmerischer Kernkompetenzen (Gemeinsam entwickeln)
 - 4.1 Veränderung von Werten/Ordnungsparametern als Voraussetzung von Kompetenzentwicklung
 - 4.2 Prozessmodell zur Herausbildung unternehmerischer Kernkompetenzen
 - 4.3 Zwei Interventionsansätze synergetischen Kompetenzmanagements
- 5 Literatur
- 6 Anmerkungen

1 Einleitung

Wie können Unternehmen dauerhafte Wettbewerbsvorteile erzielen? Während in der Strategieforschung lange Zeit Variationen des industrieökonomischen Ansatzes (z.B. Porter, 1980) die Diskussion zu dieser Frage dominierten, werden seit dem vielbeachteten Beitrag von Prahalad/Hamel (1990) ressourcenorientierte Sichtweisen vehementer vertreten (siehe jedoch schon Selznick, 1957, Penrose, 1959 und später Wernerfelt, 1984)¹.

Im industrieökonomischen Ansatz geht es um wettbewerbslich einzigartige *Positionen* im Branchenumfeld; im ressourcenorientierten Zugang hingegen um wettbewerbslich einzigartige *Dispositionen* in den Leistungsvoraussetzungen, welche als wettbewerbsrelevant, selten, schwer imitierbar, nicht ohne weiteres substituierbar und transferierbar gelten können und auf diese Weise einen anhaltenden Wettbewerbsvorteil ermöglichen (z.B. Barney, 1991).

Sehr vereinfacht können die Ansätze wie folgt gegenübergestellt werden: Erstere betonen eher die konsequente Ausrichtung an den Faktoren des Branchenumfeldes und analysieren vor allem die Gefahren und Chancen der industriellen Umwelt (paradigmatisch in Porters „5 Kräfte“-Ansatz, 1980). Letztere richten den Blick eher auf die in der Verfügungsmacht der Unternehmung liegenden Ressourcen² im gegebenen Branchenumfeld und untersuchen dementsprechend die Stärken und Schwächen der Unternehmung. Beide Betrachtungsweisen schließen einander nicht aus, sondern stehen offenbar in einem komplementären, ergänzenden Verhältnis zueinander³.

Die vorliegende Arbeit knüpft an die Diskussion um den ressourcenorientierten Ansatz an, der explizit auf die Gestaltung und Entwicklung von wettbewerbsrelevanten unternehmensinternen Ressourcen einschließlich der Kernkompetenzen (im Sinne von Prahalad/Hamel, 1990) zielt. Es interessiert dabei insbesondere die Rolle von Humanaressourcen, wie individuellen Kompetenzen, Teamkompetenzen oder Unternehmenskulturen, und deren Zusammenspiel. Damit wird die Sicht von der Unternehmung zum Markt betont. Der Zugang zu den Leistungsvoraussetzungen kann natürlich gleichzeitig vom Markt ausgehend gewonnen werden: Die Dynamik eines Marktes beispielsweise erfordert von Unternehmensseite ständige Anpassungsleistungen und Lernprozesse, ein Start-up muss sehr schnell Kompetenzen aufbauen bzw. aktivieren, welche erfolgreiches Agieren in einem existierenden oder aufzubauenden Markt ermöglichen. Bei bedrohlichen Marktentwicklungen muss sich die Unternehmung natürlich klar machen, wie Kompetenzen verändert oder weiterentwickelt werden müssen.

Unabhängig davon, ob man eher eine Outside-In oder eine Inside-Out-Perspektive einnimmt, wird die Frage nach der Herausbildung von *internen Leistungsdispositionen* laut. Im folgenden Beitrag soll gefragt werden, wie der Zusammenhang zwischen individuellen Kompetenzen und unternehmerischen Kernkompetenzen gefasst werden könnte.

Ausgangspunkt der Betrachtung ist folgende Beobachtung: Eine Inflation des Kompetenzbegriffs scheint kein bloßes Sprachspiel zu sein, sondern eine Reaktion auf die zunehmend komplexe und dynamische Welt, die mehr als bisher ein kreatives, selbstorganisiertes Handeln erforderlich macht. Bei Durchsicht der Literatur in den 90er Jahren zum Thema fällt allerdings auf, dass die Diskussion um Kernkompetenzen (z.B. im Sinne von Prahalad/Hamel, 1990) kaum Notiz von der eher sozialwissenschaftlich-psychologischen Theoriebildung und Diskussion um individuelle Kompetenzentwicklung nimmt (und umgekehrt!). Dies hat offenbar nicht nur Gründe, die durch mangelnde Interdisziplinarität erklärt werden können⁴. Im Folgenden soll daher in erster Linie der Versuch unternommen werden, mit Hilfe der Denkmale der Synergetik nach Haken (1996) mögliche Verbindungen zwischen Kompetenzen zu beleuchten, welche Individuen zugeschrieben werden und jenen, welche nur auf der Systemebene, d.h. auf der Unternehmensebene erfassbar sind. Der Schwerpunkt dieses Aufsatzes liegt in dieser Erkundung. Darauf aufbauend werden kurz einige Schlussfolgerungen für Diagnose- und Interventionsansätze erörtert.

Diese drei Schritte können – trotz unterschiedlicher Gewichtung in diesem Beitrag – in folgenden Thesen zusammengefasst werden:

1. Kompetenzen können mit einem selbstorganisationstheoretischen Instrumentarium verstanden und Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Kompetenzebenen entsprechend beschrieben werden. (*Zusammen denken*)
2. Der qualitative Unterschied zwischen individuellen und unternehmerischen Kompetenzen erfordert spezifische Analysemethoden. (*Getrennt analysieren*)
3. Eine Entwicklung der unternehmerischen Kernkompetenzen geht mit individuellen Kompetenzentwicklungsprozessen einher. (*Gemeinsam entwickeln*)

2 Individuelle Kompetenzen und unternehmerische Kompetenzen im Gesamtbild (Zusammen denken)

Eine Zusammenschau so unterschiedlicher Ansätze zu „Kompetenzen“ auf unterschiedlichen Ebenen verlangt ein Konzept. Bevor also den Begriffsbestimmungen und Querverbindungen nachgegangen werden kann, seien kurz Grundlagen der Synergetik eingeführt. Diese Theorie wird als zusammenhangstiftendes Denkzeug herangezogen.

2.1 Strukturbildung und Synergetik

Die Dynamik der Entstehung und Veränderung von wesentlichen Momenten von Kompetenzen soll mit Hilfe der Synergetik, der Lehre vom Zusammenwirken, beschrieben werden. Die Synergetik ist eine allgemeine Systemtheorie. Die Anwendung eines speziellen „System-Ansatzes“ auf Fragen des Managements reiht sich damit in die von Ulrich (1968) begründete „Systemorientierte Managementlehre“ ein. Diese umschließt Fragen der Lenkung, Gestaltung und Entwicklung von zweckgerichteten sozialen Systemen und gesellschaftlichen Institutionen und betrachtet die „Unternehmung als produktives soziales System“. Sie findet beispielhaft ihren Ausdruck im so genannten „St. Galler-Management-Modell“ bzw. „St. Galler-Management-Konzept“ (siehe z.B. Bleicher, 1999).

Die Synergetik beschäftigt sich mit der Entstehung von Strukturen und damit mit der Frage, wie eigentlich aus chaotisch-deterministischen Prozessen „Ordnung“ als emergentes Phänomen entstehen kann. Als eine Selbstorganisationstheorie gibt sie Antworten auf die Frage: „What makes performance so unpredictable?“

Ursprünglich wurde das Konzept der Synergetik in der Physik von Haken (1996) ausgearbeitet. Als allgemeine Systemtheorie bietet die Synergetik einen reichhaltigen Begriffsapparat. Der Formalisierungsgrad der Theorie, als einer allgemeinen Theorie der Entstehung von Strukturen, beschränkt sich prinzipiell nicht auf den naturwissenschaftlichen Bereich⁵. Vielmehr erlauben die dort gefundenen Gesetzmäßigkeiten die Übertragung auf den Humanbereich, wie die wachsende Literatur einer synergetischen Psychologie zeigt⁶.

Welches sind die Grundannahmen? Eine Menge interagierender Elemente oder „Teilchen“ wird zunächst als System aufgefasst. Das wichtigste Konzept ist das der Ordnungsparameter. Die „Teilchen“ schaffen durch ihr kollektives Verhalten „Ord-

nung“, welcher sie dann nicht so leicht entziehen können. Der entstandene Order „versklavt“ die „Teile“, welche ihn ja erst durch ihr Zusammenspiel hervorgebracht haben. Er gibt ihnen sozusagen „Top Down – Vorgaben“ für ihr Verhalten. Nur das so koordinierte Handeln über diese „Mechanismen zirkulärer Kausalität“ hält die Ordnung aufrecht (Abbildung 1).

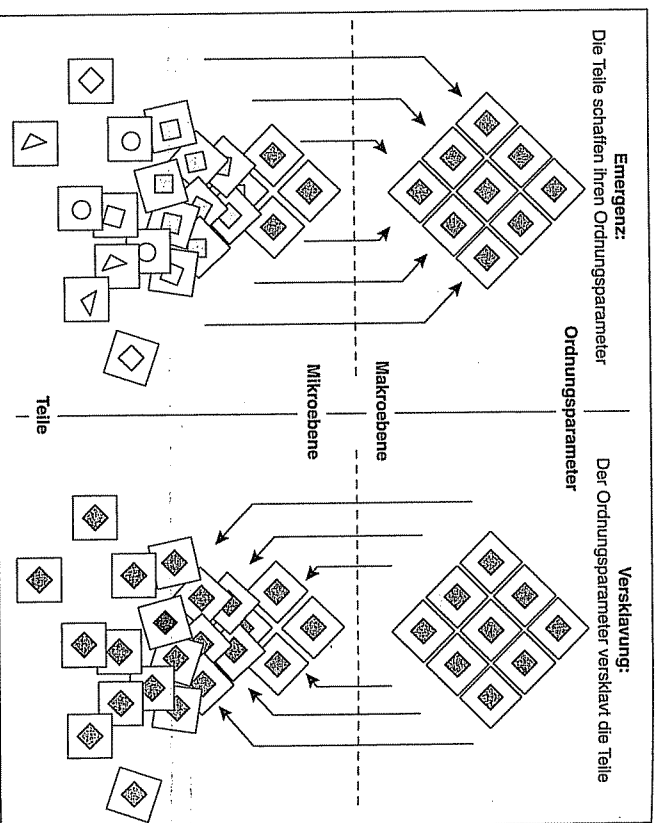


Abbildung 1: Das Prinzip der Ordnungsparameter

Als Order können nach Haken aufgefasst werden: Sprache, Corporate Identity, Betriebsklima, Umgangsformen, Rituale, Ethik, Routinen usw.. Eine Grundidee von Haken ist die Annahme, dass Order langsam veränderliche, die „versklavten“ Teile hingegen schnell veränderliche Größen sind. Order stellen in der hier vertretenen Auffassung ein wesentliches Moment von Kompetenz dar. Sie werden mit Werten einer Person bzw. der Kultur einer Unternehmung identifiziert, welche als entscheidende, richtung- und orientierunggebende Größen für sicheres Handeln unter Unsicherheit angesehen werden. Dieser Gedanke soll nun im Zusammenhang mit den Begriffsbestimmungen eingeführt werden.

2.2 Definitorische Abgrenzungen und inhaltliche Querverbindungen

Wie lassen sich vor diesem Hintergrund die Begriffe individuelle Kompetenz und unternehmerische Kernkompetenz fassen? Aus der Fülle der Kompetenzansätze wird je ein Ansatz ausgewählt, um davon ausgehend nach ersten, im Begriffsverständnis angelegten inhaltlichen Korrespondenzbeziehungen zu fragen.

2.2.1 Was sind individuelle Kompetenzen?

Der Kompetenzbegriff ist in vieler Munde. Hunderte von Kompetenzen werden gehandelt, es scheint, als könne man jede beliebige Fähigkeit mit einem neuen Kompetenzbegriff belegen. Wie für alle bildungsrelevanten Attributierungen – z.B. Fähigkeit, Qualifikation, Wissen – sind für die Kompetenz eine Fülle von Verstehe-, Beschreibungs- und Erklärungsmustern denkbar.

Mit der Bedeutungszunahme von Kompetenz ist auch eine starke Zunahme der Kompetenzerklärungen und -definitionen verbunden. Hier soll nicht die Literatur aufgearbeitet werden, sondern lediglich dem Gedanken Rechnung getragen werden, dass für die Beschreibung des Problems und Handelns unter zunehmend komplexeren und dynamischeren Bedingungen jene Ansätze, welche den selbstorganisierten Charakter des Handelns betonen, nützlich sein können.

In der aktuellen Kompetenzforschung wird von der Tatsache ausgegangen, dass Fähigkeiten, in unsicheren, zieloffenen Situationen sicher und kompetent zu handeln, kreative, selbstorganisierte Handlungen erfordern. Damit wird die Lernfähigkeit und Eigenaktivität des Individuums gegenüber eher statischen Positionsbeschreibungen, wie sie im Qualifikationsbegriff zum Ausdruck kommen, betont. Kompetenzen schließen Qualifikationen ein, gehen über diese jedoch weit hinaus. (Deshalb wird hier auch der Begriff der Schlüsselqualifikation vermieden.) Zum Beispiel betont Wunderer (2000) in seinem Ansatz des „Mittelunternehmens“ und dem damit verbundenen Kompetenzmodell eben genau jene Dispositionen, welche selbstinitiiertes Handeln bestimmen.

Offenbar ist in dem Zusammenhang die menschliche Selbstorganisationsfähigkeit besonders interessant. Eine damit verbundene Sichtweise auf zu entwickelnde multimodale Dispositionen⁸ liefert eben der Kompetenzbegriff. Er erlaubt, die Selbstorganisationsfähigkeit auf den Punkt zu bringen. Kompetenzen werden deshalb von Heyse/Erpenbeck (1997) als Selbstorganisationsdispositionen beschrieben:

„Kompetenzen werden von Wissen fundiert, durch Werte konstituiert, als Fähigkeiten disponiert, durch Erfahrungen konsolidiert, aufgrund von Willen realisiert.“ (Erpenbeck, 1998, S. 58) Der Vorteil einer solchen ganzheitlichen Betrachtungsweise liegt möglicherweise darin, eine „kognitive Erbsünde“ zu überwinden und zu einer ganzheitlicheren Betrachtungsweise vorzudringen. Nach Bunk (1994, S. 248) besteht sie darin, „dass sie sich mit dem Wissen um Sachverhalte und Regeln zufriedengibt und das Anwenden der Sachverhalte und Regeln vernachlässigt.“

Eine solche ganzheitliche Betrachtungsweise von Kompetenzen, mit einer selbstorganisationstheoretischen Fundierung, dürfte bisher einmalig sein⁹. Aufgrund dieser Bezugnahme auf die Eigenaktivität und Selbstorganisation individuellen Handelns soll dieser Ansatz für diesen Beitrag herangezogen werden.

Folgt man der vorgestellten Begriffsbestimmung, dann werden interiorisierte Wertvorstellungen einer Person, die die individuell-psychische Selbstorganisation zumindest mitbestimmen, im Zusammenhang mit Handlungskompetenzen bedeutsam: „Wenn Kompetenzen die individuell-psychischen und sozial-kooperativen kommunikativen Möglichkeiten menschlicher Selbstorganisation erfassen, die bei vorhandenem Realisierungsvermögen (Wille) im individuellen bzw. organisationalen Handeln verwirklicht werden können, so müssen Werte ihre entscheidenden Bestandteile sein.“ (Heyse/Erpenbeck, 1997, S. 11)

Interiorisierte Wertvorstellungen in den Mittelpunkt eines Kompetenzverständnisses zu stellen, ist angesichts komplexer und dynamischer werdender unternehmerischer und gesellschaftlicher Problemlagen offenbar nur konsequent; denn: Unter kognitiver Unsicherheit werden die vom Individuum interiorisierten Wertkomponenten handlungswirksam, indem sie Entscheidungsprozesse abkürzen können, deren adäquate Bewältigung einen hohen Bereitstellungsaufwand an Kenntnissen und Methoden erfordern würde. Wertvorstellungen „überbrücken“ fehlende Kenntnisse in Fällen ungenügender Kenntnislage bzw. völlig fehlender Kenntnisse und „schließen die Lücke zwischen Kenntnissen, praktischen Erfahrungen und Handeln.“ (Erpenbeck, 1996, S. 240) Kompetenzentwicklung ist dann immer mit individuellem Wertewandel verbunden. Die Resultate von Wertungsprozessen, also „Werte“, bilden hier den Kern individueller Kompetenzen und werden als Ordnungsparameter im Sinne der Synergetik behandelt.

In diesem Ansatz werden vier Kompetenzbereiche unterschieden, für die der selbstorganisierte Sachbezug, Personenbezug, Ichbezug und Handlungsbezug die nicht zu unterlaufende ontologische Basis zu sein scheint (Erpenbeck et al., 1998). Der

Handlungs- oder Umsetzungsbezug thematisiert kein weiteres „Handlungsobjekt“, sondern die Handlung selbst. Er liegt sozusagen über den drei genannten Bezügen, ist aber dennoch nicht einfach nur ein „Integral“ über diese; denn: Fehlt das energetisierende Moment, kommt es nicht zu einer Realisierung der Kompetenz. In einer je spezifischen Kombination der Ausprägungen ergibt sich ein charakteristisches individuelles Kompetenzprofil (zur Definition der einzelnen Bereiche siehe Tabelle 1, unten).

2.2.2 Was sind unternehmerische Kernkompetenzen?

Zunächst ist festzuhalten, dass in der Literatur zum strategischen Management Grundgedanken zu Kernkompetenzen unter durchaus unterschiedlichen Begriffen wie „core capabilities“, „organizational capabilities“, „distinctive competence“ oder „dynamic capabilities“ gefasst und je unterschiedliche Facetten und Aspekte unternehmensinterner Leistungsvoraussetzungen hervorgehoben werden¹⁰. Hier soll nicht den einzelnen Akzentuierungen nachgegangen, sondern eine Definition von Prahalad/Hamel (1990) und eine weiterführende Arbeitsdefinition von Hamel (1994, S. 11f.) in den Mittelpunkt gerückt werden. Für den vorliegenden Beitrag wurden zunächst diese Autoren gewählt, weil durch ihre Arbeiten die Diskussion um Kernkompetenzen maßgeblich beeinflusst wurde, und sie seitdem oft als Bezugspunkt herangezogen werden. Außerdem wird vermutet, dass darin Ansatzpunkte für eine konzeptuelle Verknüpfung mit dem eingeführten Verständnis individueller Kompetenzen verborgen sein könnten.

Welche Definition benutzen die Autoren? „Core competencies are the collective learning, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technology“ (Prahalad/Hamel 1990, S. 82) Hamel hält weiter fest: „A competence is a bundle of constituent skills and technologies, rather than a single, discrete skill or technology“. Damit handelt es sich also um eine Kombination unterschiedlicher Ressourcen innerhalb der Organisation (wie z.B. Experten, die eine spezifische Technologie nutzen). Weiter Hamel (1994, S. 11f): „Core competence represents the integration of a variety of individual skills. It is this integration that is the distinguishing hallmark of a core competence. Thus a core competence is very unlikely to reside, in its entirety, in a single individual or small team.“ Damit wird angedeutet, dass über organisationale Lernprozesse eine „integration“ individueller Kompetenzen stattfinden muss, so dass individuelle Fähigkeiten überhaupt organisational, systemisch nutzbar gemacht werden können. Was ist das Ergebnis solcher Lern- und Koordinationsprozesse? Dazu wieder Hamel (1994, S. 12): „A core competence is not an 'asset' in the accounting sense of the word... A core

competence is not an inanimate thing, it is an activity, messy accumulation of learning. A core competence will undoubtedly comprise both tacit and explicit knowledge.

Damit liegt ein Grundgedanke auf der Hand: Eine Unternehmung schafft sich die Grundlagen für einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil durch Kombination einzelner organisationaler Ressourcen über organisationsweite Lern- und Integrationsprozesse. Der Wettbewerbsvorteil entsteht aus der kaum reproduzierbaren Einzigartigkeit der Verknüpfung einzelner Ressourcen. Eine Kernkompetenz lässt sich demnach nicht auf eine isolierte Technologie oder eine benennbare Gruppe von Akteuren zurückführen, sondern stellt vielmehr ein „Merkmal“ der Organisation/Organisationseinheit als Ganzem dar.

2.2.3 Erste inhaltliche Querverbindungen

Im Folgenden sollen nun die zwei m.E. wesentlichen inhaltlichen Querverbindungen zwischen individuellen Kompetenzen (nach Heyse/Erpenbeck) und unternehmerischen Kernkompetenzen (nach Prahalad/Hamel) benannt werden, die sich aufgrund der eingenommenen synergetischen Betrachtungsweise ergeben.

Kompetenzen sind um Werte zentriert

Wenn Steve Kerr, der Chief Executive Learning Officer bei GE, sagt: „We will continue to be surprised, but we won't be surprised that we are surprised. We will anticipate the surprise“ (Vortragsnotiz, 1999, T.M.), dann liegt damit anekdotisch verdrichtet im Kern ein sehr weitreichender Gedanke nahe: Bei zunehmender Dynamik und Umweltkomplexität ist eine innovative Unternehmung existentiell darauf angewiesen, kompetent in neues, nicht bekanntes Terrain vorzustoßen – ohne dass der Erfolg vorher feststünde. Es geht hier um den kompetenten Umgang mit Komplexität, welche nur begrenzt kognitiv-analytisch zergliedert und bewältigt werden kann. Genauso wie für Individuen gilt es für eine Unternehmung, kreativ und sicher unter den Bedingungen prinzipieller Unsicherheit zu handeln. Die Voraussetzungen dafür könnten auf Systemebene auch als *systemische Dispositionen für Selbstorganisation* betrachtet werden. Diese schließen im engeren Sinne Verhaltendispositionen ein, im Weiteren sind ebenfalls die in Strukturen und Prozessen „quasi-objektivierten“ Handlungsdispositionen einzubeziehen¹¹. Mit Bezug auf den Anspruch von Steve Kerr lässt sich behaupten, dass die Antizipation des Neuen immer auch eine Art „Wette“ auf die Zukunft ist. Beinhooker (1999) fasst dies in die Handlungsanweisung „Predicting the unpredictable“. *Es handelt sich dabei um eine*

im Voraus bewertete Zukunft, also um eine Wertewette. Wenn davon künftig erfolgreiches und innovatives Agieren einer Unternehmung verstärkt abhängt – und dafür spricht einiges –, dann ist klar, dass auch die einer Unternehmenskultur zugrunde liegenden Wertvorstellungen ein wesentliches Moment unternehmerischer Kernkompetenzen ausmachen, so wie der individuelle Kompetenzbegriff um interiorisierte Werte zentriert ist. Die Unternehmenskultur kann dann ebenso als komplexes System von Ordnungsparametern angesehen und in das Zentrum einer Kompetenzbetrachtung gestellt werden (siehe 2.3.).

Kompetenzbereiche können parallelisiert werden

Hamel (1994) geht davon aus, dass Kernkompetenzen nicht produktspezifisch sind. Der Gedanke der relativen „Objektbereichsunabhängigkeit“ findet sich auch in der Auffassung von Heyse/Erpenbeck (1997). Dort werden Kompetenzen ja gerade als Selbstorganisationsdispositionen gefasst, welche im Sinne einer Lernfähigkeit den Umgang mit bisher nicht gekannten Problemen ermöglichen. Individuelle wie unternehmerische Kernkompetenzen betonen somit gleichermaßen den Dispositionscharakter von Leistungsvoraussetzungen. Eine weitere Gemeinsamkeit zwischen den Ansätzen kann in der ontologischen Basis gesucht werden, die als Grundlage der Modellbildung dient. In einer spezifischen Handlung kommen Kompetenzen immer gesamthaft zum Tragen. Etwas muss als wertvoll oder wünschbar wahrgenommen werden, das Wissen und die Fähigkeit es zu erreichen genauso vorhanden sein wie eine Selbstwirksamkeitserwartung und der Willensimpuls für die Realisierung im Handlungsvollzug. In der Regel bewirkt erst die Kombination fachlich-methodischer, sozial-kommunikativer, personaler und umsetzungsbezogener Momente handlungseffektive Kompetenz. Es erscheint dabei sinnvoll, Unterscheidungen bezüglich eines Hauptmomentes im Handlungsbezug zu treffen. Ein Beispiel: Eine Person hat etwa Stärken im fachlichen Bereich, ihr gelingt es dagegen weniger, diese Stärken im Team zu kommunizieren. Genauso auf Unternehmensebene: eine Reihe von marktfähigen innovativen Produkten wird bei fehlenden Vermarktungsstrategien nicht zum gewünschten Erfolg führen. Die synergetisch gestützte Orientierung auf Wertvorstellungen zieht die Frage nach sich, auf welche „Objekte“ sich Bewertungs- und damit Kompetenzentwicklungsprozesse in diesem Zusammenhang beziehen können. Ordnet man die jeweiligen Kompetenzbereiche anhand der Beziehung zwischen dem handelnden Individuum bzw. der handelnden Unternehmung und der Frage, auf wen oder was sich die Kompetenz in erster Linie bezieht (Subjekt-Objekt-Relation), dann ergibt sich folgendes Bild (Tabelle 1):

Auf wen oder was bezieht sich primär die Kompetenz?	Wer handelt?	
	Individuum (nach Erpenbeck/Heyse)	Unternehmung (nach Prahalad/Hamel)
Sache	Fachlich-methodische Kompetenzen Die Dispositionen, geistig und instrumentell selbstorganisiert zu handeln, d.h. mit fachlichen Kenntnissen und fachlichen Fertigkeiten kreativ Probleme zu lösen, das Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten sowie Aufgaben und Lösungen methodisch kreativ zu gestalten und von daher auch das geistige Vorgehen zu strukturieren.	Functionality-related competencies Skills which enable the company to invest its services or products with unique functionality, which invest the product with distinctive customer benefits, rather than merely making it incrementally better
Personen	Soziale Kompetenzen Die Dispositionen, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich mit anderen kreativ auseinander- und zusammenzusetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten, um neue Pläne und Ziele zu entwickeln.	Market-access competencies Management of brand development, sales and marketing, distribution and logistics, technical support etc. – all those skills which help to put a firm in close proximity to its customers
Ich	Persönale Kompetenzen Die Dispositionen, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln, eigene Begabungen, Motivationen, Leistungsvorsätze zu entfalten und sich im Rahmen der Arbeit und außerhalb kreativ zu entwickeln und zu lernen.	Nicht erwähnt

Handlung	Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz	Integrity-related competencies
	Die Dispositionen, gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln, d.h. alles Wissen und Können, alle Ergebnisse sozialer Kommunikation, alle persönlichen Werte und Ideale auch wirklich willensstark und aktiv umsetzen zu können und dabei alle anderen Kompetenzen zu integrieren.	Competencies like quality, cycle time management, just-in-time inventory management and so on which allow a company to do things more quickly, flexibly or with a higher degree of reliability than competitors.

Tabelle 1: Individuelle Kompetenzbereiche und Typen von Kernkompetenzen

Diese Gegenüberstellung weist auf eine nur auf den ersten Blick erstaunliche inhaltliche Parallelität in der Abgrenzung von Kompetenzbereichen anhand der „Handlungsobjekte“ hin. Dabei ist sofort darauf hinzuweisen, dass selbstverständlich immer alle vier individuellen Kompetenzbereiche zusammen beim Aufbau einer unternehmerischen Kernkompetenz mitwirken müssen. Zum Beispiel bedarf es großer fachlicher Expertise auf individueller Ebene für das Management of Brand Development als Facette einer Market Access Competency aufzubauen. Synergetisch zusammenwirkende Teilkompetenzen auf niederen Systemebenen bringen als Resultat dieses Zusammenspiels eine Kompetenz auf höherer Systemebene hervor. Jede Kompetenz besitzt somit einen „inneren“ und einen „äußeren“ Aspekt.

Die bei Prahalad/Hamel (1990) nicht thematisierte personale Kompetenz könnte als Selbstbeobachtungs-, Selbstreflexionskompetenz auf organisationaler Ebene hinzugefügt werden, seien es Frühwarnsysteme, die Identifikation mit der Unternehmung, das kulturell verankerte Selbstverständnis usw., in jedem Fall kann der Ansatz sinnvoll ergänzt werden.

Die „Parallelisierung“ ist eine Vereinfachung, welche „Vermittlungsebenen“ zwischen den Kompetenzen zunächst außer Acht lässt. Je nach Untersuchungseinheit wären Ebenen wie Abteilung, Niederlassung, Corporate Center, Tochtergesellschaften usw. einzubeziehen. Mindestens ist jedoch die unmittelbare Gruppen- oder Teamebene mitzudenken. Welche konkreten Aufgaben sich für ein „Vermittlungsmanagement“ ergeben, haben Rashford/Coghlan (1993) instruktiv in dem Buch „The Dynamics of Organizational Levels“ gezeigt. Viel wichtiger als diese Aus-

differenzierungen zu verfolgen, erscheint hier zunächst, ein generelles Verständnis für die Herausbildung von nicht mehr am Individuum festzunachenden Kompetenzen zu erlangen. Genau dies wird nun versucht.

2.3 Zirkuläre Beziehungen zwischen individueller Kompetenz und unternehmerischer Kernkompetenz

Im Folgenden wird eine Sichtweise eingenommen, welche unterstellt, dass das Resultat dessen, was durch koordiniertes Handeln von Akteuren hervorgebracht wird, etwas anderes ist als die Summe ihrer Einzelkompetenzen. Kernkompetenzen werden darin als Emergenzphänomen betrachtet, welches durch Interaktion von Akteuren produziert und reproduziert wird. Es geht darum, wie durch kooperatives Zusammenwirken von Individuen Gruppenkompetenzen entstehen, welche wiederum in unternehmerische Kernkompetenzen eingehen, diese hervorbringen und tragen.

Wie Kernkompetenzen durch das Zusammenwirken einzelner „Elemente“ auf verschiedenen Ebenen hervorgebracht werden bzw. durch „Vernachlässigung“ einzelner Faktoren wieder zerfallen, beschreibt zum Beispiel Leonard-Barton (1992, 1995) eindrucksvoll. Zu den Elementen zählt sie individuelle Fähigkeiten und Wissen, Technologien, Managementsysteme und – für diese Arbeit besonders interessant – organisationale Werte und Normen.

Überträgt man das eingeführte Prinzip der Ordnungsparameter auf das Zusammenspiel von mehr als zwei Ebenen ergibt sich zunächst folgende abstrakte Darstellung (Abbildung 2).

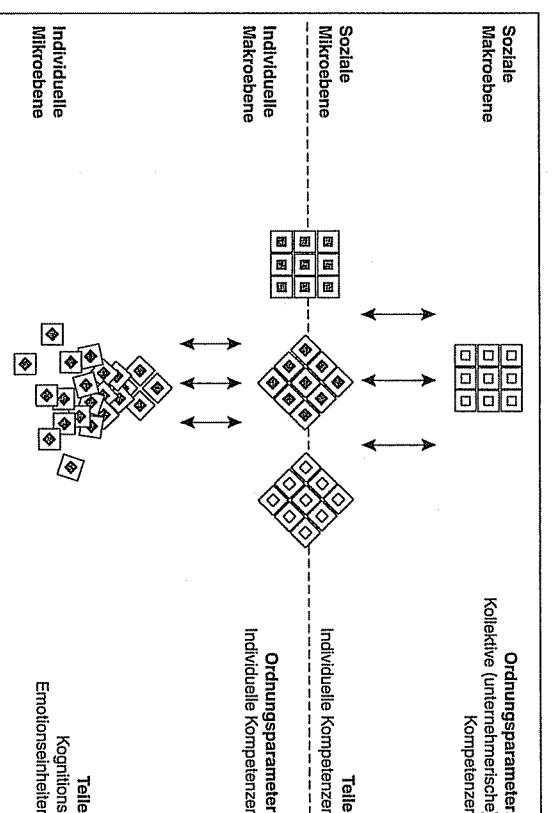


Abbildung 2: „Teile“ und „Ordnungsparameter“ auf verschiedenen Ebenen

Die synergetische Sichtweise erlaubt nun einen ersten Blick auf die Entstehung von Strukturen auf unterschiedlichen Systemebenen in einer Unternehmung. In folgender Aufstellung (Tabelle 2) wurde dies für die Ebenen des Individuums, der Gruppe und der Gesamtorganisation anhand ausgewählter Konstrukte versucht. Für jede Ebene werden die Ordner-Teile-Beziehungen so angegeben, dass folgende Fragen beantwortet werden: Was richtet das Handeln des Systems als Ganzem aus?, Welches sind die beobachtbaren Verhaltensäußerungen oder „Systembewegungen“? und: Wie kommt schließlich der Leistungs- bzw. Kompetenzbezug zustande?

In dieser Aufstellung ist implizit die Annahme enthalten, dass Produkte synergetischen Zusammenwirkens auf einer niederen Ebene wiederum „Teile“ für die Selbstorganisationsdynamik aus Sicht der nächsthöheren Ebene darstellen. Diese lässt sich als neue Qualität nicht auf die niederen Ebenen reduzieren. Es wurde allerdings darauf verzichtet, z.B. die „Phänomene“ Gruppe bzw. Unternehmung selbst noch einmal als Ordnungsparameter bzw. dann als selbstorganisierten Kontrollparameter zu betrachten.

Systemebene	Ordnung	Teile
Individuum	Normen/Werte	Kognitions-Emotionseinheiten
	Handlungsmuster	Verhaltenseinheiten
	Kompetenzprofil	Teilkompetenzen
Gruppe	Gruppennormen	Gruppenmitglieder
	Gruppenrituale und -routinen	Gruppenmitglieder
	Gruppenkompetenzen	Kompetenzen der Gruppenmitglieder
Unternehmung Organisation	Vision und Mission, Corporate Strategy	Gruppenvisionen, Business Strategies
	Unternehmenskultur	Kulturen der Subsysteme
	Organisationale Routinen/Kernkompetenzen („Activity system“)	Gruppenroutinen und Teilkompetenzen (Teilaktivitäten)

Tabelle 2: Ordnung-Teile-Beziehungen auf verschiedenen Systemebenen

Insgesamt gehen stellen unternehmerische Kernkompetenzen ein Produkt vielfältiger „ineinander verschachtelter“, aufeinander aufbauender und überschichtender Selbstorganisationsprozesse dar. Umgekehrt (wenn man die Tabelle gewissermaßen von unten nach oben liest) bilden die Ordersysteme auf organisationaler und Gruppenebene eine Kombination komplexer Kontrollparameter für die individuelle Kompetenzentwicklung. Es handelt sich dann um „selbstorganisierte Kontrollparameter“. Diese zirkuläre Betrachtungsweise verspricht, einige Strukturzusammenhänge zwischen den Ebenen im Entstehungszusammenhang erfassen zu können.¹²

Wie kann man sich einen selbstorganisatorischen Prozess in Bezug auf die Herausbildung unternehmerischer Kernkompetenzen formal vorstellen? Äußere Bedingungen, wie z.B. Trendverschiebungen in den Kundenpräferenzen, Änderung der Eigentumsverhältnisse, Wettbewerbsverhalten aber auch organisationsinterne „äußere“ Bedingungen wie Controllingsysteme, Arbeitszeitmodelle oder Hierarchiestufen konstituieren die „Kontrollparameter“ individuellen und damit auch organisationalen Handelns. Sie sind gewissermaßen Teil des Kontextes für die Interaktionen zwischen den Akteuren („Teilchen“) mit ihren jeweils aktuellen inneren Bedingungen, d.h. Kompetenzprofilen. Kontrollparameter sind dementsprechend unspezifisch wirkende Parameter, die man von außen kontrollieren kann, sofern sie in der Verfü-

gungsmacht der Organisation liegen (z.B. hierarchische Unterschiede zwischen Arbeitskollegen oder technische Ausstattungen).

In vielen Fällen lässt sich genau angeben, welche konkreten Aktionen zu welchen spezifischen Ergebnissen im kollektiven Handeln führen. Für kreative Prozesse besonders interessant sind hier die oft nicht bis ins Letzte berechenbaren, zum Teil chaotischen Interaktionen zwischen den „Teilchen“ (z.B. Gruppenmitglieder), über die sich „Ordnung“ (z.B. Gruppennormen) im Sinne von internen Systemdispositionen herausbilden, welche kommende Handlungsweisen wiederum beeinflussen – wie erwähnt „versklaven“. Als Ordnung bilden sich zum Beispiel auf der Gruppenebene systemstabilisierende und -steuernde Werte und Normen heraus, die in die übergreifende Unternehmens- oder Organisationskultur eingehen. Die geschaffenen „Ordnung“ können wieder auf einige „Kontrollparameter“ zurückwirken (z.B. initiierte Änderungen in den raum-zeitlichen Arbeitsbedingungen).

Eine etablierte Kernkompetenz ist nicht primär vom einzelnen Akteur abhängig, sondern ist – wie hier angenommen – als Systemdisposition zunächst etwas anderes als die Aneinanderreihung individueller Kompetenzen. Koordinationsleistungen bilden die Voraussetzung für die Herausbildung von Systemdispositionen; Kernkompetenzen sind das Produkt sich selbst aufrechterhaltender Koordinationsleistungen. Kernkompetenzen als Emergenzphänomen zu betrachten, heißt von einer neuen Qualität zu sprechen. Das ist offenbar auch ein tieferer Grund für den Graben in der Kompetenzdiskussion und erklärt, warum erfolgreich eigentlich zwei Diskussionen gleichzeitig geführt werden können. Kernkompetenzen werden durch handelnde Individuen hervorgebracht, können jedoch nicht an diese dauerhaft gebunden bleiben, sondern müssen vom einzelnen „ablösbar“ sein. Routinisierung und Internalisierung wiederholbarer Aktivitätsmuster entlang der gesamten Wertschöpfungskette sind in der Sprache der Synergetik ordnungsparameter(re)produzierende, systemische Prozesse.

Dies knüpft auch an die Sicht von Nelson/Winter (1992) an. Sie fassen unter einem synonym verstandenen Fähigkeitsbegriff organisationale Routinen. Das Geschäftssystem mit den entsprechenden Primär- und Sekundäraktivitäten in der Wertschöpfung kann dann als komplexes System verstanden werden, welches durch das synergetische Zusammenwirken der „Teile“ produziert und reproduziert wird. Interessanterweise bezeichnet gerade Porter (1996) – der lange Zeit beispielhaft für die Outside-In – Perspektive stand – die Verknüpfung von Tätigkeiten in einer Wertschöpfungskette als „Activity System“ im Sinne eines Fähigkeitensystems. Erst die spezifische Kombination von Tätigkeiten bzw. Ressourcen macht dort Kernkompetenz aus. Routinen synchronisieren offenbar das Handeln der Akteure und unterstüt-

zen auf diese Weise die Koordination. Koordinationsleistungen sind dann Voraussetzung für die Entwicklung von Kernkompetenzen *und* deren Realisierung im Handlungsvollzug¹³. In Abschnitt 4 wird ein Prozessmodell der Herausbildung dieser Kompetenzebene skizziert.

Wie kann man sich den für eine Handlungskoordinierung notwendigen Vermittlungsprozess von Normen und Werten zwischen Organisation und Individuum vorstellen? Einen sehr elaborierten Zugang liefert die Rollentheorie (z.B. Wiswede, 1977). In der Summe der Erwartungen an den Rollenträger werden Kompetenz-erwartungen an das Individuum herangetragen und „Normen- und Werträume“ kommuniziert¹⁴. In den Sozialwissenschaften wird der Sozialisationsprozess in allen Facetten seit langem diskutiert. Aus Sicht des einzelnen ist damit die Chance der Kompetenzentwicklung verbunden, aus Sicht der Unternehmung werden über entsprechende Sanktionsmechanismen Kernkompetenzen tradiert. Mögliche „Kompetenzverluste“ liegen sofort auf der Hand: Das Individuum kann nicht die Vielfalt seiner Kompetenzen einbringen und entwickeln, der Gruppe und der Unternehmung gehen damit wertvolle Potenziale verloren, sie verharren in überholten Kompetenzmustern. Das Rollenkonzept und darauf basierende Erkenntnisse liefern offenkundige Hinweise für die Koordinationsmöglichkeiten zwischen den Systemebenen („Scharnierfunktion“).

3 Unterschiedliche Kompetenzebenen erfordern spezifische Diagnoseinstrumente (Getrennt analysieren)

Vor dem aufgezeigten Hintergrund wird zwingend, dass die Diagnose je spezifische Ansätze und Instrumente benötigt. Weiterhin ist deutlich, dass individuelle, gruppenbezogene und organisationale Ebenen nicht einfach ineinander übersetzt werden können. Die Annahmen zu kausalen Zusammenhängen zwischen einzelnen Variablen und Performance-Indikatoren, wie sie etwa in Messansätzen der „Balanced Scorecard“¹⁵ postuliert werden, unterliegen deshalb *immer* einer bestimmten Willkür. Die Synergetik bietet für dieses Mikro-Makroproblem dann folgende Lösung an: nicht die Interaktionen zwischen der jeweiligen Mikro- und Makroebene, sondern *deren Produkte* – sozusagen den Output – auf der jeweiligen Makroebene und das Zusammenspiel der „Teilchen“ auf der Mikroebene gilt es zu analysieren. Mit dieser Unterscheidung sind auch gleich zwei Diagnosestrategien auf jeder Ebene umrissen, nämlich eine produktkanalisierende Statusdiagnostik und eine Prozessdiagnostik. Da in diesem Beitrag der Schwerpunkt weniger auf dem instrumentellen Zugang liegt, sollen lediglich einige Annahmen genannt werden.

3.1 Statusdiagnostik auf den einzelnen Ebenen

Im unternehmerischen Alltag lassen sich die eingesetzten Diagnoseverfahren entsprechend wiedererkennen. Ein Großteil der Analysen richtet sich auf realisierte Kernkompetenzen, die sich in Innovationsraten, Total Return to Shareholders, Kundenbasis, Eigenkapitalquote, technologischer Vorsprung, Marktanteile, Deckungsbeiträge, Image etc. widerspiegeln. Dabei wird zunächst nicht nach den Beiträgen von einzelnen Individuen, sondern nach den auf die Organisation attribuierten Leistungen gefragt. Erst wenn untersucht wird, wie es zu einer bestimmten Situation gekommen ist, werden individuelle Zuschreibungen herangezogen. Personenorientierte Ansätze, wie individuelle Kompetenzdiagnostik, Teamklimaanalysen, Management Audits, Due Dilligence von Humanressourcen usw., betrachten, jeweils unterhalb der unternehmerischen Kernkompetenzen liegende (diese hervorbringende) Kompetenzen. Aus Sicht der Synergetik ist es prinzipiell nicht möglich, zweifelsfrei von Indikatoren realisierter unternehmerischer Kernkompetenzen auf individuelle Kompetenzen zu schließen. Umgekehrt lässt die Kenntnis der Ausprägung von individuellen Kompetenzen keine klaren Schlussfolgerungen auf die unternehmerischen Kernkompetenzen zu.

Auf Kompetenzen schließen zu wollen, heißt auf Dispositionen schließen zu wollen. Deren wesentliche Momente sind, wie mehrfach herausgestellt, Werte als Ordnungsparameter. Die Frage nach dem Potenzial einer Person, Gruppe oder Unternehmung lässt sich nicht allein an den bereits realisierten Kompetenzen ablesen. Vielmehr müssen Wertvorstellungen, Team- und Unternehmenskulturen als Kompetenzkapital angesehen und mit entsprechenden Methoden erfasst werden. Um die Einzigartigkeit von Kulturen zu erfassen, eignen sich quantitativ-nomothetische Instrumente nur sehr begrenzt. Qualitative Verfahren gewinnen hier an Bedeutung, wie z.B. die Methode der Kompetenzbiographie (Ergenbeck/Heyse, 1999). Der Autor hat mit seinem Wertwissens Guide© einen Vorschlag unterbreitet, wie qualitative und quantitative Methoden miteinander verknüpft werden können. Erste Praxiserfahrungen sind hier viel versprechend (Meynhardt, 2003).

Festzuhalten bleibt: In der Praxis werden entsprechende Analysen in vielen Fällen wie selbstverständlich getrennt durchgeführt: Es gibt Experten für die Betrachtung der „people issues“ und Experten für die „hard facts“. Dazu gibt es aufgrund der Komplexität organisationalen Handelns offenbar auch keine simple Alternative.

3.2 Prozessdiagnostik auf den einzelnen Ebenen

Fragt man nach den Treibern für ein besseres Kompetenzmanagement, dann erweitern sich wieder die alten Kompetenzen zugrunde liegenden handlungsrelevanten Wertvorstellungen als verbindendes Moment. Die Analyse der Interiorisations- und Exteriorisationspraktiken von Werten in einer Unternehmung wird dann zu einem entscheidenden Faktor in der Kompetenzdiagnose. Auf der individuellen Ebene heißt dies, den Selektions- und Enkulturationspraktiken wie den Formen der Förderung individueller Kreativität nachzuspüren. Auf Gruppenebene ist dann relevant, wie Kooperationsformen mit anderen Gruppen entwickelt werden. Auf Unternehmensebene ist zu fragen, wie einzelne Ressourcen zu einer marktfähigen Gesamtleistung integriert werden. Aus synergetischer Sicht könnten im Bereich der Prozessdiagnostik Innovationen für die Organisationsdiagnostik zu erwarten sein.

4 Koevolution von individueller Kompetenzentwicklung und der Entwicklung unternehmerischer Kernkompetenzen (Gemeinsam entwickeln)

Die Realisierung individueller Kompetenzen im Handlungsvollzug ist die Grundlage für die Entwicklung (Emergenz), Aufrechterhaltung und ständige Weiterentwicklung von unternehmerischen Kernkompetenzen. Diese – einmal zu Routinen verfestigt – bestimmen dann wiederum, welche individuellen Kompetenzen „gefragt“ sind und zum Zuge kommen – und welche nicht. Zum Beispiel: Ist eine Kernkompetenz etabliert und akzeptiert, wird sie den unternehmerischen Strategic Intent, die grobe Marschrichtung der Unternehmung (Hamel/Prahalad, 1989), beeinflussen. Dieser wiederum gibt den „Korridor“ vor, in dem Kreativität in spezifischer Richtung gefördert wird. Mit anderen Worten: das Top-Management tritt als „Kontrollleur“ von Kontroll- bzw. Ordnungsparametern auf⁶. Diese Vorstellung lässt auch Raum für die gerade im Beratungsalltag immer wieder anzutreffende Erfahrung, dass der routinisierte Charakter von Kernkompetenzen auch zu einem Wettbewerbshindernis werden kann, wenn unrealistisch lange an eingefahrenen Verhaltensmustern festgehalten wird. Die Ordner sind dann überstabil, Fluktuationen werden „zurückgedrängt“. Leonard-Barton (1992, 1995) hat dies mit ihrem Konzept der „Core rigidities“ eindrucksvoll beschrieben. In gleiche Richtung zielen Probst/Raub (1998) mit dem Begriff der „Kompetenzfalle“¹⁷.

4.1 Veränderung von Werten/Ordnungsparametern als Voraussetzung von Kompetenzentwicklung

Für die Ausbildung von Kernkompetenzen würde die synergetische Sicht implizieren, dass instabile Momente notwendig für unternehmerische Kompetenzbildung sind. Gleiches gilt für die Erweiterung individueller Kompetenzen (Erpenbeck/Heyse, 1999). An Instabilitäts- oder Krisenpunkten bestimmen relativ wenige Größen, d.h. wenige Ordner, das Verhalten eines Systems. Haken bezeichnet dies als Informationskompression. Ordner können dann starke zeitliche Schwankungen, kritische Fluktuationen zeigen. Wird ein Ordner instabil, kommt es zu einem Werteverfall, so dass neue Werte auftreten können. Davon wird einer realisiert, es kommt zu einem Wandel in den Systemdispositionen. Im Fall mehrerer Ordner sind Formen der Koexistenz, Kooperation, gegenseitigen Stabilisierung oder Oszillationen möglich. Das Systemverhalten wird unvorhersagbar. Für psychische Prozesse ist das der Normalfall.

Ordnungsparameter sind abstrakte Größen, können also nicht „verdinglicht“ werden. Gomez/Müller-Stewens (1994) betonen in dieser Richtung die „Tiefenstrukturen“ einer Unternehmung als eine entscheidende Größe, die die Handlungskoordination beeinflusst und wesentlich mitbestimmt. Sie subsumieren ausdrücklich mentale Faktoren, die Unternehmenskultur als Ausdruck von Werten, Normen und Weltbildern. Dies entspricht genau der hier vorgestellten Kompetenzauffassung, nach der Wertvorstellungen jede Kompetenz fundieren. In den so verstandenen Selbstorganisationsdispositionen liegt ein Kern jeder potenziellen Aktivität. Eben weil sich die Herausbildung dieser Größen mechanischen Beschreibungen und mechanistischen Interventionen entzieht, eben weil sich der Kompetenzaufbau nicht verordnen und schnell imitieren lässt, liegt genau in diesem Bereich die Chance einer dauerhaften Differenzierung von Wettbewerbern. Man kann behaupten: *je relevanter die Kompetenz für eine Differenzierung vom Wettbewerb, desto wichtiger die kaum zuverlässlich erfass- und steuerbaren Größen.*

Diese Sicht reiht sich damit auch in ganzheitliches Wertmanagement (Gomez, 1993) ein, bei dem außerökonomische Werte und ökonomische Werte in Interdependenzbeziehungen stehen. Es lässt sich behaupten: Erst recht unter Bedingungen erhöhter Dynamik und Komplexität sind Shareholder- und Stakeholder Perspektiven untrennbar miteinander verknüpft.

Aus synergetischer Sicht kann ein Verständnis der Herausbildung von Kompetenzen auf Organisationsebene nur erreicht werden, wenn man andere, „niedere“ Analyseebenen einbezieht. Weiterhin ist der selbstorganisative Charakter zu beachten. Ein solcher Entwicklungsprozess lässt sich prinzipiell nicht bis ins Detail „managen“. Würde er dies, dann könnten Wettbewerber eine Kompetenz über kurz oder lang ohne weiteres imitieren.

In der Realität entstehen stattdessen unternehmensweit an vielen Stellen „ungeordnet“ oft gleichzeitig neue Ideen (als Ausdruck veränderter Ordnungsparameter), welche potenziell „Kristallisationspunkt“ neuer Kernkompetenzen sein können. Ohne damit verbundene Um- oder Neubewertungen sind Innovationen nicht denkbar. Dies ist immer an Individuen gebunden und damit an deren Kompetenzentwicklung. Ob und welche Innovationen zu kritischen Fluktuationen führen, sich tatsächlich durchsetzen, hängt dann nicht nur vom einzelnen Akteur sondern vor allem auch von den Managementprozessen und dabei auch vom Verhältnis organisierter Selbstorganisation und selbstorganisierter Organisation ab. Es stellt sich dann die Frage, wie Kompetenzen auf jeder Systemebene aktiviert und „abgerufen“, auf Unternehmensziele fokussiert und entsprechende verschiedene Aktivitäten orchestriert bzw. synchronisiert werden.

Wie also kann man sich eine Sequenz des Aufbaus von unternehmerischen Kernkompetenzen als Folge veränderter individueller Kompetenzen vorstellen? Probst et al. (2000) haben dazu ein Prozessmodell entworfen, auf das nun eingegangen werden sollen.

4.2 Prozessmodell zur Herausbildung unternehmerischer Kernkompetenzen

Dreh- und Angelpunkt des Modells sind „strategische Projekte als zwischen-gelagerte Analyseebene“ (ebd., 75). Dies entspricht der hier angenommenen Gruppenebene. Probst et al. (2000) bauen ihr Modell um diese Ebene herum auf und unterscheiden dabei zwischen einer „Intra-Projekt-Perspektive“ und einer „Inter-Projekt-Perspektive“¹⁸. Projektinterne Prozesse führen zu so genannten „kollektiven Kompetenzen“. Sie bezeichnen offenbar Gruppenkompetenzen, d.h. durch das synergetische Zusammenwirken individueller Kompetenzen entstandene kollektive Selbstorganisationsdispositionen. Prozesse des Inter-Projekt-Lernens und strukturelle Integration können zu „organisationalen Kompetenzen“ führen und unternehmerische Kernkompetenzen bilden.

Wie entwickeln sich nun zunächst „kollektive Kompetenzen“? Die Autoren unterscheiden zwischen idealtypischen *Phasen der Emergenz, der Evaluation und der Kollektivierung* von Kompetenzen. Was verbirgt sich dahinter und welche Bezüge ergeben sich zu einer synergetisch inspirierten Sicht?

Zur Emergenzphase: Die Herausbildung von neuen unternehmerischen Kompetenzen ist nicht beliebig. Die grobe Marschrichtung wird nämlich durch strategische Richtlinien, einen „Strategic Intent“ im Sinne eines Kontrollparameters, vorgegeben. In den innovativen Initiativen wird – getrieben durch internes Unternehmertum – der Strategic Intent konkretisiert. Zumindest erreichen diese strategischen Richtlinien die inhaltliche Ausrichtung ethoblich. Umgekehrt erfährt der Strategic Intent nicht nur eine Konkretisierung, sondern möglicherweise auch eine Modifikation und situative Anpassung an interne und externe Gegebenheiten. Das sehr „rationale“ Konzept des Strategic Intent darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich darin wesentliche Wertvorstellungen einer Unternehmenskultur widerspiegeln, die als Ordnungsparameter Denk- und Handlungsmuster nachhaltig beeinflussen.

Für Probst et al. (2000) sind neue Projekte dann auch ein „Kristallisationspunkt“, um den sich Organisationsmitglieder sammeln bzw. durch Bekanntmachung „angezogen“ werden. Ohne dass die Autoren darauf eingehen, ist anzunehmen, dass die Herausbildung geordneter, koordinierter Projektaktivitäten vorteilhaft selbstorganisationsstheoretisch gefasst werden könnte; denn erst die Kombination individueller Kompetenzen kann die neue Qualität hervortringen. Als Resultat dieser Phase sind mehrere neue Projekte mit konkreten inhaltliche Vorstellungen anzusehen, welche durch kompetente Mitarbeiter „getragen“ werden.

Zur Evaluationsphase: Am Ende dieser Phase steht die umfassende Unterstützung durch das Top-Management für die weitere Ausdehnung ausgewählter Projekte. Die einzelnen Projektmitglieder versuchen ihr Projekt gegenüber anderen durchsetzen, um den „Kampf“ um beschränkte Ressourcen zu gewinnen. „Verkaufsaktivitäten“ gehören genauso dazu wie das Knüpfen von Beziehungsnetzwerken und das Überwinden von Widerständen gegenüber organisatorischem Wandel. Die Bewertung und Selektion der Erfolge versprechenden Projekte ist wiederum wesentlich durch die Unternehmenskultur mitbestimmt.

Zur Kollektivierungsphase: Schafft es das Projektteam, die Mitglieder und einen erweiterten Teilnehmerkreis zu koordiniertem Handeln zu führen, kann von einer kollektiven Kompetenz für einen Teilbereich des Projektes gesprochen werden. Individuelle Beiträge fließen zusammen und bringen einen „kollektiven Wissens-

stand“ hervor. Dieser wiederum lenkt das Handeln des Einzelnen, bindet einzelne Beiträge ein. Aufgabe des Projektmanagements ist es dann, dieses synergetische Zusammenwirken von „Teilen“ und „Ordnungsparametern“ zu stabilisieren und zu routinisieren. Die Aufrechterhaltung dieser Gruppenkompetenzen und die Verankerung in den Routinen der Gruppe erfolgt nach den „Regeln“ guten Projektmanagements.

Wie lässt sich der Übergang von „kollektiven“ zu „organisationalen“ Kompetenzen erfassen? Probst et al. (2000) heben auch hier drei Phasen voneinander ab. Sie unterscheiden die Akkumulations-, Integrations- und Stabilisierungsphase.

Zur Akkumulationsphase: Je inhaltlich verwandter die Projekte, desto stärker ist möglicherweise die gegenseitige Abhängigkeit bei gleichzeitiger Konkurrenz („rivalisierende Abhängigkeit“). Deshalb kann projektinternes Wissen für Konkurrenzprojekte ebenfalls relevant sein und somit Kooperation regelrecht erzwingen. In keinem Fall sind nämlich einmal positiv evaluierte Projekte außerhalb ständiger Neubewertungsprozesse.

Zur Integrationsphase: Hier geht es um jene Synergieprozesse, welche eine Verknüpfung von Kompetenzen zu einem tatsächlich dauerhaften Wettbewerbsvorteil ermöglichen. Dazu zählen Lernprozesse zwischen den Projekten und die strukturelle Integration der verschiedenen Projekte untereinander sowie, soweit möglich, in bestehende Geschäftsprozesse. Abbau von inhaltlichen Redundanzen, Orchestrierung der Teilaktivitäten und Harmonisierung von Prozessen sind die Herausforderungen für den Übergang zu einer unternehmerischen Kernkompetenz.

Zur Stabilisierungsphase: In der Integrationsphase müssen oft durch hohen „Energieaufwand“ des Top-Managements divergierende Interessen, heterogene Gruppen und bisher miteinander inkompatible Prozesse aufeinander abgestimmt und verbunden werden. Es gilt, ein labiles Gleichgewicht in formalisierte Prozesse zu überführen, oft auch solitäre Kompetenzen einzelner Individuen auf mehrere Schultern zu verteilen und sie damit von den ursprünglichen Kompetenzträgern „abzulösen“. Hierzu kommen Standardisierungsprozeduren verschiedenster Art zum Einsatz. Eine grundlegende Schwierigkeit ist es, nichtdokumentierbare, aber höchst relevante Momente von Kompetenzen wie Intuition, Selbstverständnis, Erfahrung zu tradieren und durch die Unternehmenskultur zu unterstützen. Gelingt dies nicht, dann kann die aufgebaute Kompetenz gerade nicht einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil sichern helfen, weil sie imitierbar ist.

Das vorgestellte Prozessmodell ermöglicht einen Einblick in die Dynamik der Kompetenzbildungsprozesse, welche offenbar gut mit synergetischen Denkebenen korrespondieren. Ein Beispiel dafür ist die Ebenenunterscheidung von kollektiver und organisationaler Kompetenz.

Kaum explizit angesprochen wird in diesem Modell die Rolle individueller Kompetenzentwicklung¹⁹ bzw. die Aktivierung von Kompetenzen als Impulsgeber für die beschriebenen Prozesse. Gerade die Wahl strategischer Projekte als Ausgangspunkt erlaubt eine Erweiterung des Modells um die Perspektive individueller Kompetenzentwicklung. Zum Beispiel ließe sich fragen, wie durch entsprechende Freiheitsgrade bei der Projektwahl gerade für High Potentials Anreize zur Befriedigung ihrer Wertbedürfnisse und damit zur Kompetenzentwicklung geschaffen werden können. Im „War for talent“ scheint genau hier ein entscheidender Ansatzpunkt strategischer Personalentwicklung, wie es etwa im populären Begriff des „Job sculpturing“ auf den Punkt gebracht wird. Implizit wird die individuelle Kompetenzerweiterung stillschweigend vorausgesetzt, sei es in der Phase der Entstehung neuer Ideen (fachlich-methodische Kompetenz), in der Kollektivierungs- oder Stabilisierungsphase (wesentlich sozial-kommunikative Kompetenz).

Weiterhin kaum beachtet wird die Rolle von unternehmenskulturellen Widerständen gegenüber Neuerungen. Sind diese zu vernachlässigen, dann besitzt die Unternehmung im Kern schon die entscheidende Kompetenz der Lernkultur. Fehlt diese, dann ist auch der Gesamtentwicklungsprozess gefährdet. Inwieweit eine durch die synergetische Betrachtungsweise nahe gelegte Instabilität auf organisationaler Ebene notwendig und kritisch ist, muss weiter untersucht werden. Sicher scheint dagegen die Notwendigkeit, Kompetenzentwicklungsprozesse mit Instrumenten von Personal- und Organisationsentwicklung in Veränderungsprojekten zu verbinden.

4.3 Zwei Interventionsansätze synergetischen Kompetenzmanagements

Probst et al. (2000) zählen Instrumente zur Förderung organisationaler Kompetenzen auf, die an etablierte Verfahren aus dem Wissensmanagement angelehnt sind. Die Synergetik erlaubt eine andere Perspektive auf Möglichkeiten der Kompetenzförderung. Darauf soll abschließend eingegangen werden.

Je nach aktueller „Stabilität“ des betrachteten Systems ergeben sich unterschiedliche Gestaltungsansätze²⁰. Die synergetische Betrachtung erlaubt es nun, verschiedene Interventionsansätze gesamttaft einzuordnen. *Grundlegend für eine Gegenüberstellung scheinbar inkompatibler Ansätze ist deren funktionale Bedeutung für die Änderung von Werten/Ordnungsparametern als „Grundgedienzen“ von Kompetenzen.*

Aus der Synergetik abgeleitet, können grundsätzlich zwei Interventionsansätze unterschieden werden: *Erstens* ist an sämtliche Varianten der Veränderung von Kontrollparametern, i.S. von „Context Shaping“, zu denken. Mit anderen Worten: Über die Beeinflussung der Kontrollparameter kann auf die „Teile“ Einfluss genommen werden, ohne dass jedes Teil einzeln „angesteuert“ werden müsste²¹. Diese Sichtweise ist keineswegs neu. In Theorie und Praxis finden sich weit ausdifferenzierte Konzepte, die die abstrakten Gestaltungsprinzipien konkretisieren. Zum Beispiel unterscheidet Wunderer (2000) die Steuerungskonzepte „Markt“, „Soziales Netzwerk“, „Hierarchie“ und „Bürokratie“. Die Kombination von Markt und sozialem Netzwerk erscheint als erstrebenswert: Der Markt sichert den notwendigen Wettbewerb und fördert die selbstorganisative Dynamik; funktionierende soziale Netzwerke sind Voraussetzung für effiziente Integration und Diffusion von Kompetenzen auf einer Vertrauensbasis. Gewinnorientierte (sachliche Zielausrichtung) und beziehungsorientierte (emotionale Einbindung) Führungsphilosophien markieren somit komplementäre Ordnungsparameter einer Lernkultur, eines kompetenzförderlichen Klimas. Wunderer (2000) sieht darin die Voraussetzungen für internes Unternehmertum und damit für individuelle Kompetenzentwicklung.

Die zweite Grundvariante bezieht sich auf die Gesamtheit der Methoden zur direkten Einflussnahme auf die einzelnen Akteure bzw. Systemebenen und damit auf die auf die Dispositionen und Leistungsvoraussetzungen der „Teile“. Dies spiegelt sich im eher psychologisch-sozialwissenschaftlichen Methodenrepertoire der personenorientierten Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung wider.

Beide Varianten sind in der Literatur ausführlich in verschiedensten Kombinationen und Programmen beschrieben und als strukturell-systemische und direkt-interaktive Führungs- und Interventionsansätze (Wunderer, 2000) bekannt²². Sofern die gleiche Systemebene betrachtet wird, könnten theoretisch beide Ansätze zum Erfolg führen. Je nach aktueller Situation wird jedoch ein spezifisches Beratungsmodell bzw. ein spezifischer Managementansatz zum Zuge kommen. So stehen sich zum Beispiel psychotherapeutisch gestützte Coachingprogramme und Restrukturierungsdesigns ganzer Organisationseinheiten nicht gegenüber, sondern sind auf prinzipiell ver-

gleichbare Ziele ausgerichtet! Deshalb werden sowohl strukturierte und personenorientierte Ansätze immer ihre Berechtigung behalten. Die Synergetik liefert allerdings Heuristiken für die Einzelfallabwägung. Bei der Betrachtung beider Interventionsansätze auf jeder Systemebene ergibt sich folgendes Bild (Tabelle 3):

Interventionsansatz		
Systemebene	Interaktiv – direkt (an den Personen/Ebenen ansetzend)	Strukturell-systemisch – indirekt (am Kontext der Personen/Ebenen ansetzend)
Individuum	• Coaching • Training • Mitarbeitergespräche	• Rollenzuweisung • Beförderungsrichtlinien • Job rotation
Gruppe	• Teamentwicklung • Personelle Veränderungen • Meditation mit anderen Gruppen	• Projektaufträge • Controlling • Kooperationsanforderungen
Unternehmung/Organisation	• Änderungen im Personalmanagement (Entwicklung, Beurteilung, Honorierung) • Restrukturierungsprogramme • Wechsel der Unternehmensleitung	• Veränderung der Rahmenbedingungen, z.B. Gesetze, gesellschaftlicher Wertewandel, politische Systeme • Marktveränderungen • Technologische Innovationen

Tabelle 3: Beispiele für systemebenspezifische direkte und indirekte Interventionsansätze

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die dargestellte gedankliche Verknüpfung verschiedener Kompetenzebenen erstaunliche Parallelen in unterschiedlichen wissenschaftlichen Diskursen aufweisen lässt. Die künftige Relevanz der verschiedenen Kompetenzansätze auf den einzelnen Ebenen wird entscheidend davon abhängen, dies in handhabbarer Weise für den Praktiker zugänglich zu machen. Dass die Verknüpfung von strategischen Erwägungen auf der institutionellen Ebene ein Pedant auf der Individualbene finden muss, liegt genauso auf der Hand wie die Qualität der Personalentwicklung, die Möglichkeiten der Organisationsentwicklung bestimmt. Der hier vorgestellte Ansatz liefert für diese integrierte Betrachtung eine konzeptionelle Grundlage.

5 Literatur

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, In: *Journal of Management*, 17 (1), S. 99-120.
- Beinhocker, E. D. (1999). On the origins of strategies, In: *McKinsey Quarterly*, 4, S. 47-57.
- Beisel, R. (1996). *Synergetik und Organisationsentwicklung. Eine Synthese auf der Basis einer Fallstudie*. München: R. Hampp Verlag.
- Bleicher, K. (1999). *Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme* (5. Auflage). Campus Verlag: Frankfurt/NY.
- Brunner, E. J., Tschacher, W. & Nowack, W. (1994). Gruppenentwicklung als Selbstorganisationsprozess der Musterbildung, In: *Gestalt Theory*, 16, S. 89-100.
- Bunk, G.P. (1994). Kompetenzvermittlung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Deutschland. In: *Kompetenz: Begriff und Fakten. Europäische Zeitschrift Berufsbildung H. 1*.
- Erpenbeck, J. (1996). Interkulturalität, sozialer und individueller Wertewandel, Vorabdruck aus R.A. Mall & N. Schneider. *Ethik und Politik aus interkultureller Sicht. Studien zur interkulturellen Philosophie* (Vol. 5). S. 233-250.
- Erpenbeck, J. (1998). Chaos, Selbstorganisation und Kompetenzentwicklung. *Lernen im Chaos, Lernen für das Chaos, Schriften zur beruflichen Weiterbildung*, 52, 51-58, QUEM: Berlin.
- Erpenbeck, J., Heyse, V. & Max, H. (1998). *KODE® – Test und Manual*. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Erpenbeck, J. & Heyse, V. (1999). *Die Kompetenzbiographie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation*. Münster: Waxmann.
- Gomez, P. (1993). *Wertmanagement. Vernetzte Strategien für Unternehmen im Wandel*. ECON: Düsseldorf, Wien, New York, Moskau.
- Gomez, P. & Müller-Stewens, G. (1994). Corporate Transformation: Zum Management fundamentalen Wandels großer Unternehmen, In: P. Gomez, Hahn, G. Müller-Stewens & R. Wunderer (Hrsg.). *Unternehmerischer Wandel* (S. 38), Gabler: Wiesbaden.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, In: *California Management Review*, 33, S. 114-135.
- Grawe, K. (1998). *Psychologische Therapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Haken, H. (1996). Synergetik und Sozialwissenschaften. *Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erziehungskultur*, 7(4), S. 587-594.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1989). Strategic Intent, In: *Harvard Business Review*, 67(3), S. 63-76.
- Hamel, G. (1994). The Concept of Core Competence, In: G. Hamel & A. Heene (Hrsg.), *Competence-Based Competition* (S. 11-30), Chichester u.a.: John Wiley & Sons.
- Hartley, E. L. & Hartley, R. E. (1955). *Grundlagen der Sozialpsychologie*. Rembrandt-Verlag, Berlin.
- Heyse, V. & Erpenbeck, J. (1997). *Der Sprung über die Kompetenzbarriere*. Bielefeld: Bertelsmann-wbv.
- Kossakowski, A. (1995). Disposition, In: G. Clauß (Hrsg.). *Fachlexikon ABC Psychologie* (5. Auflage). Frankfurt/Main: Deutsch.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business Press.
- Knyphausen-Aufseß, D. (1997). Auf dem Weg zu einem ressourcenorientierten Paradigma? Resource Dependence-Theorie der Organisation und Resource-based View des Strategischen Managements im Vergleich, In: G. Ortmann, J. Sydow & K. Türk (Hrsg.), *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 452-480.
- Leonard-Barton, D.A. (1997). Core Capabilities and Core Rigidities: A paradox in managing New Product Development, In: *Strategic Management Journal*, 13, S. 111-125.
- Leonard-Barton, D.A. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Meynhardt, T. (2003). *Wertwissen: Was Organisationen wirklich bewegt*, Münster: Waxmann.
- Nachrigall, C. (1998). *Selbstorganisation und Gewalt*. Münster: Waxmann.
- Nelson, R., S. G. Winter (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. 3. Auflage, New York: Oxford University Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press: NY.
- Porter, M. (1996). What is strategy?, In: *Harvard Business Review*, November/December, S. 61-78.

Prabalad, G. & Hamel, C. (1990). *The core competence and the corporation*, In:

Harvard Business Review, 68, S. 79-91.

Probst, G. & Raub, S. (1998). Kompetenzorientiertes Wissensmanagement. In: *zfo*, 3, S. 132-138.

Probst, G., Deussen, A., Eppler, M. & Raub, S. (2000). *Kompetenz-Management. Wie Individuen und Organisationen Kompetenz entwickeln*. Wiesbaden: Gabler.

Rashford, N. S. & Coghlan, D. (1993). *The Dynamics of Organizational Levels. A change framework for Managers and Consultants*. Addison Wesley OD Series.

Reinhardt, R. (1998). Das Management von Wissenskapital. In: P. Pavlowsky (Hrsg.): *Wissensmanagement. Erfahrungen und Perspektiven* (S. 146ff.). Wiesbaden: Gabler.

Selznick, P. (1957/1997). Leadership in administration. Harper & Row, NY. Reprinted in N.J. Foss (ed.) (1997). *Resources, Firms, and Strategies*. Oxford: Oxford University Press.

Somtag, K.-H. & Schaper, N. (1992). Förderung beruflicher Handlungskompetenz. In: K.-H. Somtag (Hrsg.). *Personalentwicklung in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.

Tschacher, W. & Schiepek, G. (Hrsg.) (1997). *Selbstorganisation in Psychologie und Psychiatrie*. Braunschweig: Vieweg.

Ulrich, H. (1968). *Die Unternehmung als produktives soziales System*. Haupt: Bern/Stuttgart.

Ulrich, D. & Lake, D. (1990). *Organizational capability: competing from inside out*. NY: John Wiley & Sons.

von Krogh, G. & Venzin, M. (1995). Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. In: *Die Unternehmung*, 6, S. 417-436.

Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. In: *Strategic Management Journal*, 5, S. 171-180.

Wissweide, G. (1977). *Rollentheorie*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Wunderer, R. (2000). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre* (3. Auflage). Neuviertel: Luchterhand.

6 Anmerkungen

1 Die renommierte Fachzeitschrift *Strategic Management Journal* widmete der Evolution von „Firm capabilities“ ein Special Issue (Oktober-November 2000).
2 Was wird hier unter Ressourcen verstanden? In dem lange nicht zur Kenntnis genommenen Aufsatz von Wernerfelt (1984, S. 172) findet sich folgende sehr allgemeine Definition: „By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. More fundamentally, a firm's resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are semi permanently tied to the firm. Examples of resources are brand names, in-house knowledge of technology, employment of skilled personnel, trade contracts, machinery, efficient procedures, capital etc.“

3 Knyphausen-Aufseß (1997) zählt in diesem Zusammenhang eine Reihe von Autoren auf, welche diese Sicht einnehmen.

4 Eine Ausnahme findet sich zum Teil in der Diskussion um Knowledge Management und dort besonders bei Nonaka/Takeuchi (1995) und bei von Krogh/Venzin (1995), die im Rahmen eines Modells zum Wissensmanagement Kompetenz als „wissensähnliches Konstrukt“ betrachten und von „Kompetenzbildung“ sprechen.

5 Der Vorwurf, physikalistisch auf soziale Phänomene zu blicken und die Theorie zu autonomorphisieren, kann als nicht haltbar gelten. Haken (1996, S. 587) dazu: „Vor ca. 25 Jahren stellte ich die Frage, ob Selbstorganisationsprozesse allgemeinen Gesetzmäßigkeiten unterliegen und schlug zur Untersuchung der Frage ein Forschungsgebiet vor, das ich Synergetik nannte. ... Die Frage nach allgemeinen Gesetzmäßigkeiten erschien deshalb so überraschend, ja schockierend, weil die Teile der Systeme ganz verschiedener Natur sein sollten – von menschlichen Individuen bis zu Molekülen einer Flüssigkeit hin. Es gelang aber, Gesetzmäßigkeiten aufzufinden.“

6 z.B. Brunner, Tschacher/Nowack (1994), Nachtigall (1998), Beisel (1996), Tschacher/Schiepek (1998), Graue (1998).

7 Bei einer Übertragung der Theorie auf soziale Phänomene bietet es sich an, den Begriff der Versklavung durch „Einbindung“ oder „Konsensualisierung“ zu ersetzen.

8 Unter Dispositionen wird mit Kossakowski (1995, S. 102) „die Gesamtheit der auf der Grundlage angeborener neurobiologischer Bedingungen im praktischen und geistigen Lebensvollzug entwickelten inneren Voraussetzungen zur

psychischen Verhaltensregulation. Mit dieser Bestimmung wird eine endogenistische Interpretation des Dispositionsbegriffs überwunden, in der Disposition als Anlageausstattung verstanden wurde, durch die die Richtung der psychischen Entwicklung mehr oder weniger festgelegt sei“ verstanden.

9 Beispiele für ähnlich ganzheitliche Betrachtungsweisen, in denen bewusst kognitive, emotional-motivationale und soziale Aspekte einbezogen und „zusammengeschnürt“ werden, finden sich bei Sonntag/Schaper (1992) oder bei Bunk (1994). Allerdings findet sich dort nicht die angesprochene Fundierung aus Sicht einer Selbstorganisationstheorie.

10 Beispiele für weitere Definitionen sind: „While resources are the source of a firm's capabilities, capabilities are the main source of its competitive advantage“ (Grant 1991, S. 119); „Organizational capability is a business ability to establish internal structures and processes that influence its members to create organization-specific competencies and thus enable the business to adapt to changing customer and strategic needs“ (Ulrich/Lake 1990, S. 40)

11 Nicht umsonst wird in den Ansätzen zum intellektuellen Kapital auch von „Strukturkapital“ und „Beziehungskapital“ gesprochen (Reinhardt, 1998).

12 Deutlich wird aber auch, dass es unmöglich erscheint, die enorme Anzahl von nichtlinearen Differenzialgleichungen für eine Gleichung der Gesamtbewegung des selbstorganisativen Systems Unternehmung zu lösen.

13 Ohne dies hier weiterzuverfolgen, müsste je nach Untersuchungseinheit definiert werden, was als Ordnungs- bzw. Kontrollparameter betrachtet werden soll. Im sozialen Bereich muss dabei auch von „selbstorganisierten Kontrollparametern“ ausgegangen werden.

14 In der Rollentheorie verwendete Begriffsdefinitionen beziehen sich auf Aspekte der durch Arbeitsteilung hervorgebrachten Kooperationsanforderungen als auch auf sozialpsychologische Beziehungsmuster. „Rollen sind relativ konsistente, mitunter interpretationsbedürftige und interpretationsfähige Bündel von Erwartungen, die an eine soziale Position gerichtet sind und als zusammengehörig wahrgenommen werden.“ (Wiswede, 1977, S. 18). „Um alle Aspekte der Rollenerfordernisse zu umfassen, müsste man die soziale Rolle definieren als die strukturierte Gesamtheit aller Erwartungen, die sich auf die Aufgaben, das Benehmen, die Gesinnungen, Werte und wechselseitigen Beziehungen einer Person richten, die eine spezifische Gruppenposition innehat und in der Gruppe eine bestimmte Funktion erfüllen muss.“ (Hartley/Hartley, 1955, S.341)

15 siehe z.B. Kaplan/Norton (1996).

16 Darauf aufbauend kann gefragt werden, welcher individuellen Kompetenzen es bedarf, um als Top-Manager Kontrollparameter setzen und kontrollieren zu können oder welche Kompetenzen entwickelt werden müssen, um Phasen der Instabilität und neuer Ordnungsbildung im Sinne strategischer Personalentwicklung meistern zu können.

17 Hier wird sehr deutlich, dass die Inside-Out und Outside-In- Perspektive einander ergänzen, denn: woher „weiß“ eine Unternehmung, welche Kompetenzen am Markt erfolgreich sein werden?

18 Anhand der Perspektiveneinnahme ergibt sich eine Reihe praktischer Fragestellungen: Beispiele für Intra-Projekt-Perspektive: Wie kommt die strategische Stoßrichtung neuer Projekte zustande? Welchen Anteil hat dabei die offizielle Geschäfts- bzw. Unternehmensstrategie? Wie werden die Projekte ins Leben gerufen? Wie werden Akteure ermutigt, selbst Initiative zu ergreifen? Wie erwerben sie die individuellen Kompetenzen, um eine Idee zu realisieren? Wie werden vorhandene Kompetenzen um das Projekt herum gebündelt? Wie wird das Projekt intern positioniert? Wie erfolgt die Ressourcenzuteilung und das Schnittstellenmanagement zur Organisation? Beispiele für Inter-Projekt-Perspektive: Wie können einzelne Projekte auf Organisationsebene zusammengeführt und koordiniert werden? Wie lassen sich Doppelspurigkeiten vermeiden? Wie können Konkurrenz und Kooperation gefördert werden? siehe zu den Möglichkeiten individueller Kompetenzentwicklung (Wunderer, 2000).

20 Es müsste auf dieser Basis auch möglich sein, die Vielfalt der Managementmethoden anhand ihrer destabilisierenden (für reflexive Lernprozesse) und ihrer stabilisierenden (für Optimierungsprozesse) Wirkung auf ihre Situationsangemessenheit zu hinterfragen.

21 Beisel (1996) hat eindrucksvoll herausgearbeitet, welche Rolle dabei dem Management zukommt, z.B. als Kontrolleur von inneren und äußeren Kontrollparametern, Stabilisator bzw. Instabilisator, Symmetriebrecher usw.

22 Nebenbei bemerkt, kann gegen die Synergetik nicht der Vorwurf erhoben werden, dass sie eine Systemtheorie sei, die das Subjekt vernachlässigt oder gar „hinauswirft“. Vielmehr verweist das Prinzip der zirkulären Kausalität darauf, dass sowohl starke Führungsimpulse von Führungskräften bedeutsam sind, wie auch darauf, dass das „System“ erst „große Führungspersönlichkeiten“ hervorbringt.

