

*Frank Schirmer, Katja Ziesche*

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

1	Einleitung .....	14
2	Dynamische Fähigkeiten .....	15
2.1	Herkunft der Fragestellung und Arbeitsdefinition .....	15
2.2	Konzeptionen dynamischer Fähigkeiten .....	19
3	Das Duale Prozessmodell dynamischer Fähigkeiten.....	21
4	Kritik an Konzeptionen dynamischer Fähigkeiten.....	23
4.1	Konzeptionsübergreifende Kritik .....	23
4.2	Kritische Würdigung des Dualen Prozessmodells .....	25
5	Organisationspolitische Perspektiven der Dynamisierung von Fähigkeiten .....	27
5.1	Politikverständnis und politische Dimensionen des Fähigkeitenmonitoring	27
5.2	Fähigkeitenmonitoring und Vielstimmigkeit in Organisationen, politische Arrangements und polyarchische Regime .....	31
5.2.1	Bedeutung von politischen Arrangements.....	31
5.2.2	Fähigkeitenmonitoring und Polyarchie .....	32
5.2.3	Praxisbeispiel: Kommunikations- und Konfliktregeln in Strategieworkshops.....	35
6	Fazit.....	36
7	Literatur .....	38

## 1 Einleitung

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

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

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

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

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

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

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

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

Abschließend werden Implikationen für Personal- und Organisationsentwicklung aufgezeigt.

## **2 Dynamische Fähigkeiten**

### **2.1 Herkunft der Fragestellung und Arbeitsdefinition**

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

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

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

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

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

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

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

*Tabelle 1: Überblick Definitionen dynamischer Fähigkeiten*

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

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

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

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

unter Rückgriff auf March (1991) darauf, dass eine langfristige kontinuierliche Veränderung der Ressourcenbasis einer Organisation auf der Exploitation existierender Fähigkeiten sowie der Exploration neuer Fähigkeiten aufbaut (vgl. Zollo/Winter 2002; Prieto/Easterby-Smith 2006). Exploration erhöht die Möglichkeit Wandel zu bewältigen und die Zukunft der Organisation zu sichern bzw. zu unterstützen (vgl. Danneels 2002, S. 1104-1105). Dynamische Fähigkeiten können dabei entweder selbst einer Veränderung unterliegen, obsolet werden oder unverändert bleiben (vgl. Easterby-Smith/Lyles/Peteraf 2009, S. 4). Im Fokus der Betrachtung steht die Nutzung bzw. der Gebrauch dynamischer Fähigkeiten (und damit auch deren organisationale Einbindung) in Verbindung mit der Prozessperspektive. Dynamische Fähigkeiten werden in der Literatur entweder mit organisationalen Prozessen gleichgesetzt oder als eingebettet in Prozesse gesehen (vgl. Wang/Ahmed 2007, S. 35). Wir gehen davon aus, dass dynamische Fähigkeiten über Prozesse zur Anwendung gebracht werden und Dynamik erst dadurch möglich wird. Durch organisationale und strategische Prozesse werden Ressourcen in wertgenerierende Strategien überführt (vgl. Eisenhardt/Martin 2000; Lee/Kelley 2008, S. 156; Maritan 2007, S. 30-31).

Im Folgenden werden drei grundlegende Konzeptionen dynamischer Fähigkeiten kurz vorgestellt, welche die konzeptionelle Breite in diesem Forschungsfeld verdeutlichen. Im Anschluss daran gehen wir besonders auf das Duale Prozessmodell von Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007) ein.

## **2.2 Konzeptionen dynamischer Fähigkeiten**

*Teece et al. (1997), Teece (2007)*

Die Basis der Konzeption von Teece et al. (1997) bildet der RBV. Die Autoren kritisieren dessen statische Sichtweise und die Vernachlässigung des Aspektes immaterieller Ressourcen (Fähigkeitsaufbau, Wissensmanagement usw.), denen eine große Bedeutung für strategische Entscheidungen zukommt, da diese Ressourcen nicht ohne weiteres über Faktormärkte beziehbar oder der Erwerb derselben zu teuer (unwirtschaftlich) ist (vgl. Teece et al. 1997, S. 514-515). Hier setzt die Konzeption dynamischer Fähigkeiten an.

„Dynamisch“ bedeutet für die Autoren, dass Fähigkeiten so verändert und angepasst werden, dass auf rasche Umweltveränderungen reagiert werden kann. Dabei wird die Rolle des strategischen Managements zur adäquaten Anpassung, Integration und Rekonfiguration interner und externer organisationaler Fähigkeiten, Ressourcen und funktionaler Kompetenzen, um den Anforderungen eines stark veränderlichen Umfeldes gerecht zu werden, besonders hervorgehoben (vgl. Teece et al. 1997, S. 515). Teece et al. (1997) schlagen eine konzeptionelle Integration im Sinne einer zweidimensionalen Bestimmung organisationaler Fähigkeiten, mit einer sowohl stabilen als auch dynamischen Komponente, vor. Die Fähigkeiten zur adäquaten Ressourcenkonfiguration werden dabei von einzigartigen organisationalen Positionen, Pfaden und Prozessen beeinflusst. Die interne Position bestimmt dabei die spezifische Ressourcenausstattung und die externe Position (Position am Markt) beeinflusst zukünftige Entscheidungen (bspw. Entscheidung darüber, welche Fähigkeiten aufzubauen sind). Das Merkmal der Pfade rekuriert auf die Historie einer Organisation, also die Beeinflussung aktueller Handlungsoptionen durch in

der Vergangenheit getroffene Entscheidungen. Über Prozesse werden verfügbare Ressourcen dann koordiniert und integriert (statische Komponente). Prozesse implizieren aber auch Lernen, dass entweder in Richtung inkrementaler Verbesserungen in der Ressourcenzusammensetzung und/oder die Identifizierung neuer Möglichkeiten weist (dynamische Komponente).

Eine Erweiterung erfährt diese Konzeption durch die Arbeit von Teece (2007) zur Mikrofundierung dynamischer Fähigkeiten über die zusätzliche Betrachtung (neben Positionen, Pfaden und Prozessen) von Fertigkeiten, organisationalen Strukturen, Entscheidungsregeln und Disziplin (Gehorsam). Für analytische Zwecke trennt Teece dafür dynamische Fähigkeiten in die Fähigkeit Möglichkeiten und Bedrohungen zu erkennen (sensing), Möglichkeiten zu ergreifen (seizing) und Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten (managing, maintaining) (vgl. Teece 2007, S. 1319).

### *Eisenhardt & Martin (2000)*

Im Kern beinhaltet das Konzept von Eisenhardt und Martin (2000) die Fähigkeit von Organisationen sich permanent zu verändern – eine komplette Anpassungsfähigkeit. Die Autoren sehen dynamische Fähigkeiten als die Fähigkeit, neue Ressourcenkonfigurationen zu generieren und dabei sowohl auf hoch dynamische Umweltveränderungen zu reagieren, als auch selbst Marktveränderung zu kreieren. Die Dynamik der Markt- bzw. Umweltveränderungen spricht dabei unterschiedliche Facetten oder Ausprägungen dynamischer Fähigkeiten an.<sup>3</sup> Eisenhardt und Martin (2000) gehen davon aus, dass die Ressourcenheterogenität zwischen Unternehmen wahrscheinlich geringer ist als bisher angenommen (vgl. Eisenhardt/Martin 2000, S. 1108). Schlüsseleigenschaften können in verschiedenen Organisationen dieselben sein. In der Folge wären dynamische Fähigkeiten zwar eine notwendige, jedoch nicht hinreichende Bedingung zum Generieren von Wettbewerbsvorteilen und würden daher nicht per se einen Wettbewerbsvorteil begründen (vgl. Eisenhardt/Martin 2000, S. 1109-1110). Dynamische Fähigkeiten können aber unterschiedliche Ausgangspositionen haben und unterschiedliche Entwicklungspfade nehmen. In dynamischen Märkten ist es entscheidend, dass schnell situationsspezifisches neues Wissen generiert wird. Dynamische Fähigkeiten beruhen damit nicht auf Daten der Vergangenheit, sondern auf Echtzeitinformationen. Dadurch sind die Manager einer Organisation näher am Marktgeschehen, und können somit ein besseres Gespür für Marktentwicklungen entfalten. Problemlösungen werden nur teilweise implementiert, um somit Rückzugsmöglichkeiten bei schnellen Veränderungen zu gewährleisten (vgl. Eisenhardt/Martin 2000, S. 1112). Daraus entsteht die Fähigkeit zur permanenten Veränderung bzw. kompletten Anpassungsfähigkeit. Die Autoren heben in diesem Zusammenhang besonders die Rolle von Lernprozessen bei der Entwicklung dynamischer Fähigkeiten hervor (vgl. Eisenhardt/Martin 2000, S. 1115). Hierbei ist – gerade in dynamischen Märkten – der Zeitaspekt kritisch. Es geht nicht um die Variation bestehender, sondern vielmehr um die Auswahl der richtigen Fähigkeiten. Die Herausforderung besteht in der Identifizierung der Erfahrungen, die aus dem situationsspezifischen Wissen herausgefil-

---

<sup>3</sup> Relativ stabile Umwelten verlangen dabei dynamische Fähigkeiten die eher klassischen Fähigkeitskonzepten entsprechen. Die Herausforderung liegt in hoch dynamischen Märkten.

tert und generalisiert werden und in die vorhandenen Routinen aufgenommen werden sollen (vgl. Eisenhardt/Martin 2000, S. 1115).

#### *Zollo & Winter (2002)*

Zollo und Winter (2002) heben die Strukturiertheit und Beständigkeit dynamischer Fähigkeiten hervor und identifizieren spezifische operative Routinen. Da dynamische Fähigkeiten aus Lernen entstehen und Lernmechanismen selbst systematisch, im Sinne der Veränderung operativer Routinen von Organisationen sind, können dynamische Fähigkeiten als „second order dynamic capabilities“ (Zollo/Winter 2002, S. 340) betrachtet werden. Dynamische Fähigkeiten werden als Routinen konzipiert, die systematisch operationale Routinen generieren, modifizieren und verbessern und somit Flexibilisierung, Veränderung operativer Routinen im Sinne einer Prozessentwicklung, ermöglichen (vgl. Zollo/Winter 2002, S. 340). Die Idee ist, dass sich Organisationen auf einer Metaebene routinemäßig mit Innovationen und der Veränderung bestehender Fähigkeiten beschäftigen. Veränderungen sollen durch Regeln sichergestellt werden. Lernen und Lernmechanismen (hier Erfahrungsakkumulation, Wissensartikulation und Wissenskodifizierung) spielen eine übergeordnete Rolle für die Entstehung und Entwicklung dynamischer Fähigkeiten, wobei den Artikulations- und Kodifizierungsprozessen eine Schlüsselrolle zukommt (vgl. Zollo/Winter 2002, S. 350). Für die Entstehung (und Entwicklung) dynamischer Fähigkeiten ist die Koevolution, also andauernde Interaktion und gegenseitige Anpassung aller drei Prozesse (implizite Erfahrungsakkumulation, explizite Wissensartikulation und Kodifizierung), notwendig (vgl. Zollo/Winter 2002, S. 344).

### **3 Das Duale Prozessmodell dynamischer Fähigkeiten**

Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007) nehmen die Diskussion um dynamische Fähigkeiten auf, verweisen aber darauf, dass organisationale Fähigkeiten nicht vollständig flexibel gedacht werden können und sich daher die dynamische Komponente nicht einfach hinzufügen lässt. Vielmehr handelt es sich um mustergeleitete reproduzierbare Aktivitäten. Des Weiteren erfordert Dynamisierung in Hinblick auf veränderte Umweltbedingungen (besonders in hoch dynamischen Umwelten) nicht nur inkrementalen, sondern radikalen Wandel. Die Autoren schließen an die Prozessperspektive an, sehen jedoch ein strukturiertes Problemlösen und eine Dynamisierung innerhalb eines Ansatzes nicht vereinbar. Ein und derselbe Prozess kann nicht gleichzeitig stabilisierend und destabilisierend wirken (vgl. Schreyögg/Kliesch-Eberl 2007, S. 925). Für erfolgreiche Organisationen geht es nicht nur darum, Fähigkeiten zu entwickeln und auszunutzen, sondern vor allem auch darum, mit den anhaftenden Risiken umzugehen. Die Autoren verlassen deshalb die Fähigkeitsebene zugunsten der Systemebene und entwickeln ein Duales Prozessmodell, welches das Konstrukt organisationaler Fähigkeiten und die Dynamisierung der Problemlösungsarchitektur, als zwei simultan ablaufende und sich ausgleichende Prozesse, separiert (siehe Abbildung 1).

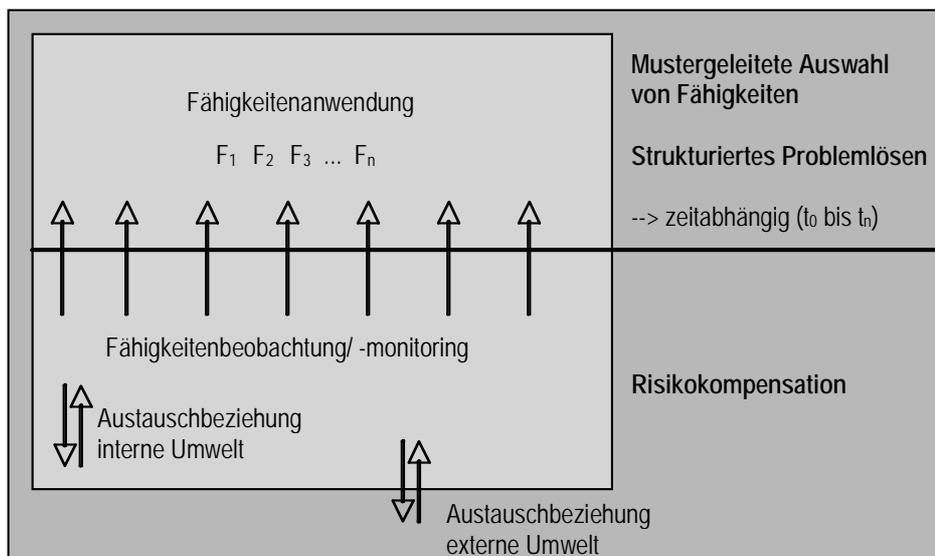


Abbildung 1: *Duales Prozessmodell zur Dynamisierung organisationaler Fähigkeiten.*  
(in Anlehnung an Schreyögg/Kliesch-Eberl (2007))

Im Dualen Prozessmodell ist zum einen die mustergeleitete Auswahl von Fähigkeiten<sup>4</sup> und zum anderen deren Risikokompensation möglich. Auf der einen Seite soll das strukturierte Problemlösen ausgeschöpft und auf der anderen Seite die inhärenten Risiken der Dysfunktionalität durch das Installieren eines Frühwarnsystems, zur Überwachung der Umwelt, ausgeglichen werden (vgl. Schreyögg/Kliesch-Eberl 2007, S. 925). Anzeichen für unerwarteten Wandel sollen erkannt und in die Entscheidungsbasis der Organisation einbezogen werden. Dabei wirkt sich das möglichst frühzeitige Erkennen relevanter Signale auf die Alternativenwahl aus, da mit fortschreitender Zeit die Anzahl an möglichen Alternativen abnimmt. Schreyögg und Kliesch-Eberl verweisen darauf, dass das Risiko des Aufbaus von Fähigkeiten durch das vorgeschlagene Konzept des Fähigkeitenmonitoring nicht beseitigt werden kann, das Problem zumindest aber handhabbar werden würde. Das Monitoring übernimmt sozusagen die Funktion eines Risikomanagements.

Die Ausgangsüberlegung der Prozessentkopplung ist, dass ein Individuum, welches eine Aktivität ausführt, nicht gleichzeitig auch Beobachter derselben sein kann, also gleichzeitig reflektieren kann. Die Anwendung von Fähigkeiten ist selektiv. Das heißt mit der Entscheidung für eine Fähigkeit bzw. ein Set von Fähigkeiten, werden andere potentiell verfügbare Alternativen ausgeschlossen. Dies kann zu Problemen bei Wandelanforderungen führen. Deshalb wird der Prozess des Fähigkeitenmonitoring inklusive der Wahrnehmung von Umweltsignalen, als Beobachtung zweiter Ordnung (second-order observation), getrennt von der Anwendung der Fähigkeiten konzipiert. Durch die Reflexion von Handlungen werden im Sinne des double-loop learning (vgl. Argyris/Schön 1978) Alltagstheorien in Frage gestellt bzw. potentiell einer Revision unterzogen (vgl.

<sup>4</sup> Die Auswahl einer Fähigkeit oder eines Sets von Fähigkeiten ist dabei zeitabhängig. Zu unterschiedlichen Zeitpunkten erfolgt also eine erneute Auswahl von Fähigkeiten, die vom Kontext abhängig ist.

Schreyögg/Kliesch-Eberl 2007, S. 927). Damit soll u.a. dem Problem der Pfadabhängigkeit, durch immer wiederkehrenden Rückgriff auf einmal bewährte und erfolgreiche Fähigkeiten bzw. Problemlösungsstrukturen und dem damit verbundenen Ausblenden von Alternativen, begegnet werden. Zur Ausgestaltung des Fähigkeitenmonitoring ist anzumerken, dass der Monitoringprozess organisationsübergreifend und von einer konkreten Person unabhängig zu konzipieren ist, da vorher nie bestimmt werden kann, wann und an welcher Stelle der Organisation Signale eintreffen. Der Monitoringprozess ist dabei von Routinisierung freizusprechen.

Die bereits eingangs thematisierten Öffnungs- und Schließungsprozesse kommen im Dualen Prozessmodell zur Anwendung. Während Fähigkeitenanwendung als Schließungsprozess gedeutet werden kann, ist bei der Beobachtung derselben – dem Fähigkeitenmonitoring – ein Prozess der Öffnung notwendig, um Vielstimmigkeit bzw. Perspektivenvielfalt zu erzeugen.

## **4 Kritik an Konzeptionen dynamischer Fähigkeiten**

### **4.1 Konzeptionsübergreifende Kritik**

In diesem Kapitel werden zunächst allgemeine Kritikpunkte an Konzeptionen dynamischer Fähigkeiten formuliert. Im Anschluss daran erfolgt eine gesonderte Betrachtung des Ansatzes von Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007) unter organisationspolitischen Gesichtspunkten.

Entsprechend der Fülle an Konzepten und empirischen Studien zu dynamischen Fähigkeiten lassen sich vielfältige Ansatzpunkte für Kritik, angefangen bei der vagen Formulierung der Begrifflichkeiten, finden. Es besteht eine Neigung dazu, alles unter dynamische Fähigkeiten zu fassen, wenn man den Begriff nur weit genug anlegt. Moldaschl (2007) spricht in diesem Zusammenhang von einer Perfect Ability, als die Fähigkeit in Zukunft alles richtig zu machen (vgl. Moldaschl 2006, S. 6). Eisenhardt und Martin (2000) treiben diese möglichst weit gefasste Begrifflichkeit auf die Spitze und konzipieren das Phänomen so umfassend, dass Organisationen in der Lage sein sollen immer zu lernen, sich immer zu verändern, flexibel zu reagieren und immer anschlussfähig zu sein und zu bleiben. Begreift man jedoch Lernen als essentiellen Teil dynamischer Fähigkeiten und erkennt an, dass Lernen Strukturen zugrunde legt, wird schnell deutlich, dass Lernen zwar als Voraussetzung für die Entstehung und Entwicklung dynamischer Fähigkeiten gilt, jedoch dann nicht mehr ohne weiteres möglich ist. Die in diesem Zusammenhang angesprochenen Strukturen beziehen sich dabei einerseits auf das individuelle Lernen und andererseits auf organisationale Rahmenbedingungen. Zunächst entwickelt sich das individuelle Gedächtnis zum einen über die Fähigkeit zur Aufnahme von neuem Wissen und zum anderen über die Fähigkeit, dieses Wissen auch abzurufen und zu nutzen. Neues Wissen wird mit bereits vorhandenen kognitiven Wissensstrukturen verknüpft bzw. ist nur dadurch anschlussfähig. Je mehr Objekte, Muster oder Konzepte bereits im Gedächtnis verankert sind, umso einfacher ist die Aufnahme und Verarbeitung neuer Informationen zu einem bekannten Thema (vgl. Cohen/Levinthal 1990, Neisser 1967). Dies impliziert, dass Lernen in neuartigen Feldern schwieriger ist als in

bekannt. Durch bereits verfügbare Wissensstrukturen und die Verknüpfung der verschiedenen Bereiche im Gehirn, hat Lernen in einem Bereich immer auch Auswirkung auf andere.<sup>5</sup> Des Weiteren sind im Unternehmen auch Strukturen im Sinne von Rahmenbedingungen zu schaffen, die Lernen im Arbeitskontext und vor allem mit Blick auf die Bewältigung des Spannungsfeldes von Stabilität und Dynamik ermöglichen. Durch das bei Eisenhardt und Martin (2000) konzeptionell implizierte ständige Lernen sowie die fortwährende Aufnahme von Umweltsignalen läuft die Organisation Gefahr, ihre Handlungsfähigkeit zu verlieren. Die Folge wären eine kognitive Überlastung der Organisationsmitglieder und eine Systemüberlastung der Organisation. Es stellt sich die Frage, wie sich eine Organisation dann überhaupt als System relevant abgrenzen kann. Lernen und damit auch der Aufbau und die Veränderung von Fähigkeiten können nur in gewissen Grenzen unter Vorhandensein von Strukturen sinnvoll stattfinden. Gerade die Reproduktion von vorhandenem Wissen und Fähigkeiten erfolgt mustergeleitet unter Rückgriff auf vorhandene Strukturen. Dies muss bei der Konzeption von Eisenhardt und Martin (2000) in Frage gestellt werden.

Einhergehend mit der uneinheitlichen Begriffsbestimmung wird ebenfalls die tautologische Bestimmung dynamischer Fähigkeiten beklagt. Wenn ein Unternehmen dynamische Fähigkeiten hat, dann muss es gute Leistungen erbringen und wenn das Unternehmen gute Leistungen erbringt, muss es über dynamische Fähigkeiten verfügen (vgl. Cepeda/Vera 2007, S. 427). Ein weiteres Beispiel liefert die von Helfat et al. (2007) nur implizite Unterscheidung zwischen Fähigkeiten und Ressourcen: „... we consider capabilities to be ‚resources‘ in the most general sense of the word ... Since dynamic capabilities are themselves capabilities, it follows that dynamic capabilities comprise part of the resource base of an organization. ... dynamic capabilities also comprise part of this resource base, this implies that dynamic capabilities can modify or extend dynamic capabilities“ (Helfat et al. 2007, S. 4). Um Tautologie zu vermeiden, argumentieren Helfat et al. (2007), dass die Veränderung der Ressourcenbasis lediglich Aufschluss darüber gibt, dass ein Unternehmen etwas *anders*, aber nicht notwendigerweise *besser*, macht (vgl. Helfat et al. 2007, S. 5).

Aus der tautologischen Bestimmung ergeben sich im Weiteren Probleme für die Messung bzw. empirische Untersuchung dynamischer Fähigkeiten (vgl. Moldaschl 2006, S. 4). Unterliegt eine Messgröße, hier dynamische Fähigkeiten, einer Tautologie, dann ist sie nicht falsifizierbar. Sind Aussagen zu dynamischen Fähigkeiten nicht widerlegbar, dann wäre kein Erkenntnisfortschritt möglich. Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, dass dynamische Fähigkeiten nicht direkt beobachtbar sind, sondern aus anderen Indikatoren abgeleitet werden müssen (vgl. Easterby-Smith et al. 2009, S. 5).

Grundsätzlich besteht das Problem, die Dimensionen Stabilität und Dynamik in einem Konzept zu vereinen. In Kritik an der Konzeption von Teece et al. (1997) stellt sich die Frage, wie in *einem* Ansatz dynamischer Fähigkeiten einerseits die Effekte strukturierter (mustergeleiteter) Fähigkeiten ausgenutzt und gleichzeitig das Problem der Trägheit dieser Strukturen durch eine permanente Dynamisierung überwunden werden können? Genau die spezifisch herausgebildete Art und Weise der Ressourcenkombination würde

---

<sup>5</sup> Diese progressive Verbesserung hinsichtlich der Lernleistung wird auch als „learning to learn“ bezeichnet (vgl. Ellis 1965; Estes 1970).

verloren gehen. Ein stabilisiertes Muster kann sich nicht ständig ändern (vgl. Schreyögg/Kliesch-Eberl 2008, S. 9). Die Fokussierung der einen Dimension (Stabilität) führt zwangsläufig zur Vernachlässigung der anderen (Dynamik). Autoren versuchen diesem Problem zu begegnen, indem sie bspw. eine der beiden Dimensionen überstrapazieren (vgl. Eisenhardt/Martin 2000).<sup>6</sup> Lediglich Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007) nehmen erstmalig eine konzeptionelle Trennung der Dimensionen ‚Stabilität‘ und ‚Dynamik‘ vor.

#### 4.2 Kritische Würdigung des Dualen Prozessmodells

Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007) problematisieren die potentielle Nichtdynamisierbarkeit organisationaler Fähigkeiten. Sie argumentieren mit der Unmöglichkeit, das Ausnutzen der positiven Effekte organisationaler Fähigkeiten mit der Überwindung der ihnen inhärenten Probleme in *einer* Konzeption zu fassen und sehen die Lösung in der Trennung beider Aspekte. Dass diese Separation jedoch auch zu einer Teilung von Handlungsausführung und Handlungsbeobachtung führt, gleich einer Trennung von Denken und Handeln in der tayloristischen Denkweise, ist der Konzeption kritisch entgegenzuhalten. Damit sind mehrere lerntheoretisch begründete Probleme verknüpft.

Man kann mit Argyris und Schön (1978) argumentieren, dass das von Schreyögg und Kliesch-Eberl als reflexiv konzipierte System durch die strikte Trennung von Beobachtung einer Handlung (Fähigkeitenmonitoring) und deren Ausführung auf der Stufe des double-loop learning verbleibt, also keine Meta-Reflexion und damit deuterio learning konzipiert wird. Der im Konzept des deuterio learning zur Reflexion gestellte Lernkontext und das Lernmodell (hier: umfassendes Fähigkeitenmonitoring) werden *selbst* nicht zum Gegenstand von Reflexion und Beobachtung. Je mehr Fähigkeitenmonitoring, desto besser für dynamische Fähigkeiten? An dieser Stelle will die Konzeption von Schreyögg und Kliesch-Eberl ja ansetzen: Aus der Reflexion von Handlungen (Fähigkeitenanwendung) sollen Erkenntnisse für die Entwicklung der Organisation in einem komplexen dynamischen Umfeld gewonnen werden. Wenn das als reflexiver Ansatz gedacht ist, sollte es für das Fähigkeitenmonitoring selbst auch gelten.

Verbleibt man bei einer lerntheoretischen Betrachtung des Ansatzes, wird ein weiteres Problem durch die Trennung von Denken und Handeln auf der Individualebene deutlich. Die Cognitive Flexibility Theory nach Spiro und Jehng (1990) basiert auf der Annahme, dass Wissen auf verschiedenen Wegen im Gedächtnis verankert werden muss, um nachhaltig zu sein. Dafür ist das Einnehmen verschiedener Perspektiven durch einen Akteur notwendig. Wie aber soll bspw. die Auseinandersetzung mit der eigenen Handlung, im Sinne von Selbstreflexion, vollzogen werden, wenn der Handelnde von der Beobachtung und letztlich auch der Bewertung seines Tuns ausgeschlossen wird? Der Lernerfolg wird grundlegend darüber bestimmt, inwieweit dem Akteur die Möglichkeit eingeräumt wird,

---

6 Eine alternative Betrachtung des Konzeptes von Zollo und Winter (2002) ermöglicht über die Einbindung des Routinenkonzeptes von Feldman und Pentland (2003) u. E. eine Zusammenführung der konfligierenden Dimensionen. Durch die Einbindung multipler Akteure erhalten Routinen eine interne Dynamik. Auch wenn Routinen vom selben Akteur immer wieder angewandt werden (ostensive part), so erfolgt doch eine Anpassung an veränderte Kontexte (performative part) (vgl. Feldman/Pentland 2003, S. 102).

sich mit seinem eigenen Tun und Handeln auseinanderzusetzen und dieses zu reflektieren, denn gerade in der (Selbst-)Reflexion erlangt ein Individuum wesentlichen Lernfortschritt. In unserem Verständnis beinhaltet ein reflexives System sowohl Selbst- als auch Fremdrelexion. Es stellt sich jedoch die Frage, in welchem Maße das Duale Prozessmodell als reflexives System bezeichnet werden kann, wenn es zu einer ständigen Reproduktion der Trennung von Denken und Handeln kommt.

Schreyögg und Kliesch-Eberl verweisen darauf, dass der Beobachtungsprozess der Anwendung organisationaler Fähigkeiten von jeglicher Routinisierung freizusprechen (also offen zu halten) ist (vgl. Schreyögg/Kliesch-Eberl, 2007, S. 927). Auf der anderen Seite schlagen die Autoren jedoch eine institutionalisierte Reflexion vor (vgl. Schreyögg/Kliesch-Eberl, 2007, S. 930). Dies führt zu einem Widerspruch in sich. Als Ausweg bietet sich die Konzeption eines Fähigkeitenmonitoring als *institutionelle Reflexivität* an, die auf einer Regelperspektive aufbaut (vgl. Moldaschl, 2006). Dieses analytische Konzept liefert brauchbare Kriterien für institutionalisierte Beobachtung und Evaluation, die sich mit dem Konzept des Fähigkeitenmonitoring kombinieren lassen.<sup>7</sup>

Im Fazit gehören Distanzierung, Perspektivenwechsel, Kritik und Vielstimmigkeit zum konzeptionellen Kern des Fähigkeitenmonitoring. Über Distanzierung und Beobachtung sowie Kritisieren der Fähigkeitenanwendung soll Risikokompensation<sup>8</sup> möglich werden. Organisationen sollen ihre Verfahrens- und Verhaltensweisen überdenken und prüfen, ob sie der Situation angemessen sind. Dabei nehmen Schreyögg und Kliesch-Eberl sowohl eine Innen- als auch Außenperspektive ein und binden interne (Fähigkeitenmonitoring) als auch externe Organisationsumwelt (Aufnahme von Umweltsignalen) ein. Dynamisierung wird hier durch einen eigenen Prozess erreicht. Organisationale Fähigkeiten werden nicht automatisch reproduziert, sondern über das Monitoring zur Disposition gestellt.

Zwei wesentliche, ausgeblendete Aspekte werden nun herausgearbeitet, um die Relevanz einer dezidiert politischen Perspektive auf die Konzeption des Fähigkeitenmonitoring zu unterstreichen, die in Kapitel 5 detaillierter entwickelt wird.

1. Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007) sehen in der Installation eines Frühwarnsystems als Teil des Fähigkeitenmonitoring eine Möglichkeit, Anzeichen für unerwarteten Wandel zu erkennen und in Organisationsentscheidungen einfließen zu lassen. Hier müsste schon konzeptionell eingebunden werden, dass die Sensibilität für schwache Signale auf der Ebene von Akteur (Beobachter) und System stark durch machtpolitische Aspekte geprägt sein kann. Adäquate machtpolitische Perspektiven auf den Untersuchungsgegenstand könnten mit sehr unterschiedlichen Ansätzen und Konzepten entwickelt werden (vgl. den Überblick bei Clegg et al. 2006). Bei aller Heterogenität erscheint in diesen Ansätzen der Zusammenhang von Informationsverarbeitung, Wissen und Macht als ein gemeinsames Be-

---

<sup>7</sup> Im Rahmen dieser Konzeption werden u.a. exemplarisch Verfahren, Regeln und Praktiken aufgezeigt, die auf Dimensionen institutioneller Reflexivität (bspw. Selbstbeobachtung, systematischer Rückgriff auf Fremdbeobachtung) anwendbar sind.

<sup>8</sup> Als mögliche Risiken einer unreflektierten Reproduktion organisationaler Fähigkeiten werden in der Wissenschaft bspw. Pfadabhängigkeiten, strukturelle Trägheit und lock-in diskutiert.

zugsproblem. Dies gilt für Ansätze der strategischen Organisationsanalyse (Crozier/Friedberg 1979; Ortmann et al. 1990), aber auch für eine durch Foucault inspirierte Perspektive (vgl. z.B. Foucault 1974, 1977; Bruch/Türk 2005). Kompetenzfallen, die durch Fähigkeitenmonitoring vermieden werden sollen, könnten dann zugleich als organisationspolitische Fallen interpretiert und rekonstruiert werden. Weil z.B. jeder Beobachter in einem sozialen System als Akteur in Erscheinung tritt, der in ein Geflecht von Interessen, Werten und Normen, Macht- und Herrschaftsbeziehungen eingebunden ist – mehr oder weniger, aber unvermeidbar. Ein archimedisch-neutraler Beobachterstandpunkt (view from nowhere, vgl. Adler et al. 2007, S. 145f.) erscheint unrealistisch.

2. Wie wird überhaupt Reflexion in das System des Fähigkeitenmonitoring hineingetragen, wenn der Prozess im Wesentlichen ohne eine explizite und differenzierte Akteurskonzeption modelliert wird? Die systemtheoretische Argumentation der Autoren scheint hier an ihre Grenzen zu stoßen. Sie fördert eine unpolitische Auffassung von dynamischen Fähigkeiten, wenn man davon absieht, dass zu erwartende „Widerstände gegen Wandel“ als Folgeproblem der Beobachtungen zweiter Ordnung (Reflexion, Frühwarnung) in dieser Konzeption berücksichtigt werden. Das sind aus Sicht dieser Konzeption aber externe Kosten dynamischer Fähigkeiten, die den Kern systemtheoretisch-funktionaler Logiken der Beobachtung, des Lernens und Problemlösen nicht tangieren. Die Systemperspektive sollte hier sinnvoller Weise um eine Akteursperspektive erweitert werden.

Primäres Ziel der folgenden Analyse ist also, den grundsätzlich politischen Charakter dynamischer Fähigkeiten näher zu bestimmen. Grundlegend dafür ist ein politisches Bild von Organisationen. Unsere konzeptionelle Perspektive ist dann speziell darauf angelegt, Zusammenhänge zwischen *Organisationsformen*, den darin zu erwartenden *Machtbeziehungen* und *Reflexionspotentialen* in den Vordergrund der Betrachtung zu stellen.

## **5 Organisationspolitische Perspektiven der Dynamisierung von Fähigkeiten**

### **5.1 Politikverständnis und politische Dimensionen des Fähigkeitenmonitoring**

Für die weitere Darstellung legen wir zunächst zentrale Merkmale unseres Verständnisses einer organisationspolitischen Perspektive offen. Die ausufernde und extrem heterogene Literatur zu Politik in und von Organisationen kann hier nicht ausführlich referiert werden (vgl. zusammenfassend etwa Pfeffer 1981; Schirmer 2000; Neuberger 2006; Hardy/Clegg 2006).

Wir sehen einen Wesenskern politischen Handelns in der beständigen Auseinandersetzung aller an der Unternehmung Beteiligten und von ihr Betroffenen (Stakeholdern) mit ihren jeweiligen Ziel-, Interessen- und Wertvorstellungen (vgl. ähnlich Ulrich/Fluri 1992; Neuberger 2006). Aus dieser organisationspolitischen Perspektive betrachten wir Organisationen nicht als monolithischen Block, dessen Teileinheiten und Akteure wert- und interessenneutral in einem konsistenten Zielsystem darauf hinarbeiten, bestmöglich

ein unstrittiges Gesamtziel zu erreichen. Vielmehr sehen wir Organisationen als pluralistische soziale Gebilde. Wert-, Ziel- und Interessenkonflikte zwischen Organisationseinheiten, zwischen Akteuren oder Akteursgruppierungen (Koalitionen, Stakeholdern) werden als Normalfall angesehen (grundlegend Cyert/March 1963; Pfeffer 1981; Mintzberg 1983). Konsens über und Legitimität von grundlegenden Werten, Zielen und Mitteln der Zielerreichung (Ressourcenverteilung, Technologien, Produkte, Prozesse, Strukturen etc.) sind nicht einfach gegeben, sondern müssen ausgehandelt werden. Giddens (1988, S. 81) folgend, werden diese Aushandlungsprozesse zugleich ermöglicht und begrenzt durch dauerhafte, pfadabhängige soziale (organisationale) Strukturen und sind durch Machtbeziehungen gekennzeichnet. Machtbeziehungen können als wechselseitige, aber asymmetrische Tausch- und Abhängigkeitsbeziehungen interpretiert werden, in denen Akteure danach streben ihre Handlungsspielräume zu erweitern oder zu verteidigen (Crozier/Friedberg 1979). Dabei können sehr verschiedene Machtquellen (z.B. Kontrolle von Informationen, Regeln, materiellen Ressourcen) und Machtformen zum Einsatz kommen (z.B. „soft power“ im Sinne Einflussnahme auf Wirklichkeitsdeutungen, „hard power“ im Sinne von Sanktionen; vgl. Clegg/Courpasson/Phillips 2006).

Die Interaktionen zwischen den Beteiligten (Handeln – *politics*) als auch der institutionelle Rahmen des Handelns (Struktur – *polity*) sowie Ergebnisse des Handelns (*policies*) sind gleichermaßen relevante Zugänge zur Analyse des Politischen in und von Organisationen. Wir akzentuieren die Analyse des Handlungsrahmens (*polity*) auf organisationaler Ebene sowie potentielle Konsequenzen unterschiedlich gestalteter, politischer Handlungsrahmen für die Dynamisierung von Fähigkeiten. Mit Sternberger (1978) kann die Analyse des Handlungsrahmens einem aristotelischen Politikverständnis zugeordnet werden, in Abgrenzung zu einem machiavellistischen, das sich in erster Linie an Problemen des Machterwerbs und Machterhalts politischer Akteure interessiert zeigt. In den Begriffen von Clegg, Courpasson und Phillips (2006) gefasst, wählen wir eine *Regimeperspektive*, die auf die Untersuchung politischer Institutionen, ihrer Strukturen, Werte und Interessen auf organisationaler Ebene ausgerichtet ist. Dies ist zusammenfassend als eine Analyse der „Bedingungen der Möglichkeit“ politischen Handelns zu interpretieren. Wir beschränken uns dabei auf idealtypische Organisationsformen als Hilfsmittel der theoretischen Analyse (Weber 1972; Mintzberg 1983). Speziell wird das Konzept der Polyarchie (Dahl 1971, 1997) als eine idealtypische politische Organisationsform für die weitere Analyse genutzt werden.

Dabei ist der Anspruch unserer analytischen Perspektive, Organisationsformen (Regime) – hier die polyarchische Organisationsform – darauf hin zu prüfen, inwiefern sie der *Möglichkeit* nach *politische Rahmenbedingungen* schaffen, um Fähigkeitenmonitoring und Reflexivität aus Akteurs- und Systemperspektive zu fördern. Normativ gewendet, sollen institutionalisierte politische Organisationsformen die Akteure ermächtigen, sich von eigenen Praktiken zu distanzieren und sie in einem Gefüge aus Interessen-, Macht- und Herrschaftsbeziehungen kritisch zu reflektieren. Wir legen damit das Augenmerk auf die äußeren Schranken (*polity*) der Akteure und den darin angelegten und nutzbaren Freiräumen, weniger auf ihre inneren Schranken, Freiräume und Handlungsstrategien und -taktiken (*politics*). Eine umfassende, ausgebaute Analyse der politischen Dimensionen von Fähigkeitenmonitoring und Reflexivität müsste *polity*, *politics* und ihre

Wechselbeziehungen einbeziehen. Hier wird ein Anfang gemacht mit Akzentuierung der institutionellen Rahmenbedingungen politischen Handelns (polity).

Zentrales Argument, das für eine Analyse dieser politischen Rahmenbedingungen und Organisationsformen des Fähigkeitenmonitoring spricht, ist folgende Vermutung: Sowohl der *Gegenstand* des Fähigkeitenmonitoring – die routinisierte Fähigkeitenanwendung – als auch die beabsichtigten *Wirkungen* des Monitoring – die Distanzierung, Kritik, Evaluation von routinisierten Fähigkeiten, der Impuls für Veränderungen dieser Routinen – sind als *genuin politische Phänomene* aufzufassen, deren erwartete Funktionsfähigkeit von einem adäquaten politischen Ordnungsrahmen abhängen. Dies soll exemplarisch an drei funktionalen Schlüsselkategorien der Konzeption des Fähigkeitenmonitoring von Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007) verdeutlicht werden: den „Beobachtern“ (Akteursebene), dem „authentischen Dissens“ (Gruppenebene, Interaktionsebene) und der „No-Sayer Culture“ (Organisationsebene).

1. Betrachtet man zunächst die Beobachterrolle, kann mit Weick (1995, S. 52f.) und seiner Konzeption des sensemaking argumentiert werden, dass jede individuelle Beobachtung und Reflexion in Organisationen schon durch organisationale Praktiken präformiert ist (vgl. auch Moldaschl 2003). Weick führt aus, dass Wahrnehmungen, Beobachtungen und Interpretationen der Akteure, die zu Distanzierung, Kritik und Dissens führen (also im besten Sinne reflexiv sind), in einem organisationalen Kontext auch bereits die Rechtfertigungszwänge, möglichen Anfeindungen und Gefahren der Bloßstellung antizipieren, die durch den potentiellen Dissens entstehen können. Dies wird von Weick als unvermeidlicher Effekt des politischen Kontextes in Organisationen dargestellt. „To talk about interpretation without discussing a politics of interpretation is to ignore context“ (Weick 1995, S. 53). Konsistent mit diesem Argument von Weick (1995) können z.B. Dutton et al. (1997) in ihrer Studie des „issue selling“ in Organisationen zeigen, dass Akteure bei widrigen Kontextbedingungen (Angst vor Bestrafung oder Imageverlust, traditionalistische Kultur, Rationalisierungsprozess) ihre Beobachtungen und Wertungen organisationaler Ereignisse eher zurückhalten als sie mitzuteilen. Auch die Beobachtungskriterien selbst werden durch den als avers wahrgenommenen Kontext beeinflusst. In die gleiche Richtung weisen auch die Ergebnisse der Studie von Jackall (1988) über das taktisch-opportunistische Verhältnis von Managern zur Wahrheit, wenn es um das Erkennen von eigenen Fehlern geht.
2. Die prinzipielle Perspektivenvielfalt, Unabgeschlossenheit und Offenheit eines „authentischen Dissenses“, den Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007) als einen funktionalen Kern des Fähigkeitenmonitoring kennzeichnen, eröffnet aus Sicht einer strategischen Organisationsanalyse (Crozier/Friedberg 1979) vielfältige mikropolitisch nutzbare Ungewissheitszonen. Technologische oder organisatorische Unwägbarkeiten etwa, die durch Evaluierung und Distanzierung von tradierten Praktiken entstehen, sowie deren Beherrschung (z.B. durch Expertenwissen) eröffnen Machtquellen, die Akteure strategisch für ihre Interessen nutzen können (vgl. Crozier/Friedberg 1979; Ortmann et al. 1990; Schirmer 2003).

Der politische Gehalt eines authentischen Dissenses über organisationale Fähigkeiten lässt sich weiter ausleuchten, wenn wiederum der organisationale Kontext des Dissenses weiter bedacht wird. Dieser Kontext ist i.d.R. durch formale Autoritäts- und Herrschaftsbeziehungen geprägt, und der organisierte Dissens dürfte daher i.d.R. nicht den Kriterien einer idealen Sprechsituation (Habermas 1981) genügen. Die Machtforschung hat schon früh erkannt, dass die Regulierung, speziell die Verweigerung von Dissens und des Zugangs zu Entscheidungsarenen (non-decision-making) eine wirksame Machttaktik ist, um Interessen bestimmter Akteure zu unterdrücken bzw. durchzusetzen (vgl. Bachrach/Baratz 1962; Hardy/Clegg 2006). Von daher kommt dem institutionalisierten politischen Regelwerk (polity) des Beobachtungsprozesses und des Wettbewerbs um Geltungsansprüche (Diskursregeln) eine zentrale Steuerungsfunktion für die Dynamisierung von Fähigkeiten zu.

Aus organisationspolitischer Perspektive sind diese Reglementierungspraktiken, Zugangsmöglichkeiten sowie entsprechende Regeln als Ausdruck von Macht- und Herrschaftsbeziehungen zu interpretieren. Dissens, der organisationale Routinen nicht nur marginal in Frage stellt, ist in diesem Kontext ohne machtpolitische Unterstützung meist wenig authentisch. Koalitionsbildung erweist sich in diesem Zusammenhang als eine wirksame Form der Mobilisierung von Macht in Organisationen, um überhaupt eine Arena, einen sozialen Raum für Dissens zu schaffen und einen relevanten Dissens im Diskurs der Organisation zu positionieren, sichtbar zu machen (vgl. Schirmer 2003).

3. Eine „No-Sayer-Culture“, die Schreyögg/Kliesch-Eberl (2007) ebenfalls als förderlich für das Fähigkeitenmonitoring heraus stellen, dürfte unter diesen Bedingungen regelmäßig als Ergebnis eines langwierigen Lern- und Institutionalierungsprozesses zu verstehen sein, der dem politischen Charakter des No-Saying umfassend Rechnung trägt.

In diesem Zusammenhang sehen wir die herausgehobene Bedeutung von Polyarchien (Dahl 1971, 1997) und deren Spielregeln. In unserem Verständnis sind sie politisches Regelwerk und Rahmenbedingungen (polity), die zur Institutionalisierung von Dissens und No-Saying und zur Freiheit von Beobachtungen sehr viel beizutragen haben, weil mit diesem Regelwerk dem politischen Charakter dieser Praktiken des Fähigkeitenmonitoring explizit Rechnung getragen werden kann. Dabei bietet sich unter vielen denkbaren Regimen (politischen Organisationsformen) die Konzeption der Polyarchie für unsere Untersuchungsperspektive besonders an. Sie erhebt den Anspruch, ein konzeptionell gut begründetes Regime (eine Organisationsform) zu sein, mit deren Hilfe Perspektivenpluralität, Vielstimmigkeit, Teilhabe und Widerspruch von Akteuren gewährleistet werden können, ohne dass die so organisierten Systeme als kollektive Akteure (vgl. Coleman 1991) handlungsunfähig werden und in politische Arenen zersplittern.

Für zentrale konzeptionelle Bestandteile des Ansatzes von Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007), die dort als funktional für das Fähigkeitenmonitoring herausgearbeitet werden, können also (exemplarisch, ohne den Anspruch auf Vollständigkeit) politische Korrelate

aufgezeigt werden. Die Überlegungen werden vereinfachend anhand der drei konzeptionellen Bausteine und der zugeordneten Analyseebenen in folgender Tabelle zusammengefasst (siehe Tabelle 2). Für eine detaillierte Erörterung wird auf die angegebenen Quelle verwiesen.

Analyseebene	Funktionaler Bestandteil des Fähigkeitenmonitoring nach Schreyögg/Kliesch-Eberl (2007) (exemplarisch)	Politisches Korrelat (exemplarisch)
Beobachter, Akteur	Individuelle Beobachtungen und Reflexionen	<i>Antizipation</i> des politischen Kontextes von Dissens in Beobachtungen und Interpretationen (Jackall 1988; Weick 1995; Dutton et al. 1997)
Interaktionen, Gruppe, Gruppierungen	„Authentischer Dissens“ und Perspektivenvielfalt zwischen Akteuren	Authentischer Dissens ist Quelle von Ungewissheit, die machtpolitisch und strategisch genutzt wird (Crozier/Friedberg 1979); Möglichkeit, an Dissens teilzunehmen, ist Ergebnis der Mobilisierung von (Koalitions-) Macht (Bachrach/Baratz 1962; Schirmer 2003)
Organisation	„No-Sayer Culture“	Polyarchie (z.B. Dahl 1971, 1997)

Tabelle 2: Funktionale Bestandteile des Fähigkeitenmonitoring und politische Korrelate

## 5.2 Fähigkeitenmonitoring und Vielstimmigkeit in Organisationen, politische Arrangements und polyarchische Regime

### 5.2.1 Bedeutung von politischen Arrangements

Die Funktion von politischen *Regeln und Rahmenbedingungen* für die *reflexive Öffnung von Perspektiven*, für den Umgang mit kritischen Beobachtungen und Beobachtern soll nun näher betrachtet werden, und für diese Zwecke das Konzept des polyarchischen Regimes (vgl. Dahl 1971, 1997) analysiert werden.

Die Bedeutung politischer Arrangements – institutionalisierte Regeln, *polity* – für das Fähigkeitenmonitoring erschließt sich zum einen aus einer *organisationspolitischen Perspektive*, in der politische Eigenheiten zentraler Bausteine des Fähigkeitenmonitoring in Erscheinung treten (siehe Kapitel 5.1). Zum anderen tritt die Relevanz politischer Regeln und Rahmenbedingungen für Fähigkeitenmonitoring hervor, wenn nach Eigenheiten eines „authentischen Dissenses“ als Instrument der Wissensgenese gefragt wird (als Hilfsmittel, um ein adäquateres Wissen über die Risiken organisationaler Fähigkeiten – z.B. Kompetenzfallen - zu gewinnen).

Damit stellt sich die Frage nach der Bedeutung von Regeln für Dissens und Fähigkeitenmonitoring aus einer *Diskursperspektive*, die eine sinnvolle Ergänzung der bisher akzentuierten organisationspolitischen Perspektive ist. Maßgeblich ist dabei die Vorstellung, dass authentischer Dissens, der Austausch und Streit um Beobachtungen und die Genese von Wissen sprachlich vermittelt sind, an Diskurse gebunden sind. Wird authentischer Dissens in diesem Zusammenhang als „Diskurswettbewerb“ (Koch/Heine 2008)

interpretiert, tritt auch die Bedeutung von Diskursregeln hervor. Authentischer Dissens kann aus dieser Perspektive als „Wahrheitsspiel“ verstanden werden, in dem Wissen und Wahrheit *erzeugt* (und nicht allein *entdeckt*) wird. Wahrheitsspiele können wiederum als Ausdruck eines „Regimes der Wahrheit“ interpretiert werden (vgl. Foucault 1977, S. 33). Spiel ist hier nicht im Sinne von freiem Spiel (play), sondern als Summe strategischer Regeln (game) zu verstehen (vgl. Deleuze 1987, S. 90). Wissen und Macht sind aus dieser Perspektive eng verknüpft. Auch deshalb messen wir politischen Arrangements (Regimen) in Organisationen diese große Bedeutung für Fähigkeitenmonitoring bei.

Mit Blick auf die *Regeln* der Wahrheitsspiele ist einerseits an die Argumentations- und Beweisverfahren für Behauptungen zu denken (vgl. Habermas 1981; auch Koch/Heine 2008). Dabei stehen die Verständlichkeit von Aussagen auf dem Prüfstand (z.B.: was ist organisationale Flexibilität?), ebenso ihre Wahrheit (trifft eine Behauptung überhaupt zu, z.B. angenommener Renditedruck?) und die normative Richtigkeit einer Aussage (wollen wir 25% Eigenkapitalrendite erzielen?). Andererseits können die Regeln, nach denen diese Fragen entschieden werden, selbst zum Gegenstand von Kritik und zum Bestandteil von Wahrheitsspielen werden. Dann wird die Wahrheitsfindung reflexiv. Dann steht die Legitimität von Wahrheitsansprüchen selbst im Mittelpunkt (nach welchen Regeln werden Regeln der Wahrheitsfindung für gültig erklärt? Z.B.: entscheidet immer der Vorstand qua Positionsautorität darüber, welche Beobachtungen und welches Wissen Priorität hat, und nach welchen Regeln Konflikte über Verständlichkeit, Wahrheit und Richtigkeit entschieden werden?). Diese diskurstheoretisch gestützten Überlegungen unterstreichen, dass nicht nur Reglementierungspraktiken in Diskursen, sondern auch *Zugangsmöglichkeiten zu Diskursen* eine herausgehobene Bedeutung für die Perspektivenvielfalt und die Wirksamkeit von Geltungsansprüchen zukommt, mithin für den Bereich des Beobachtbaren, Sagbaren, Kritisierbaren und Reflektierbaren.

Beobachtungen, Vielstimmigkeit und Perspektivenvielfalt, Dissens und Diskurs in Organisationen sind eng mit Machtbeziehungen verknüpft. Folgt man dieser Argumentation, dann stellt sich aus unserer organisationspolitischen Untersuchungsperspektive des Fähigkeitenmonitoring also das Problem, die machtpolitischen Bedingungen und Arrangements zu analysieren, die Vielstimmigkeit und Perspektivenvielfalt ermöglichen.

Unsere *These* lautet: Polyarchisch strukturierte Organisationen sind eine dem Fähigkeitenmonitoring adäquate politische Organisationsform (Regime), um notwendige Vielfalt an Beobachtungen (Vielstimmigkeit, Öffnung) und Konflikte um Wahrheits- und Geltungsansprüche zu regulieren.

## 5.2.2 Fähigkeitenmonitoring und Polyarchie

Clegg et al. (2006, S. 339) argumentieren, dass Organisationen sich in post-modernen Ökonomien nicht allein an *einer* Steuerungslogik – sei es z.B. eine ökonomische, sachtechnologische, normativ-kulturelle oder legalistische – ausrichten können. Diese reichten nicht aus, um ein hinreichend differenziertes Set von Fremd- und Selbststeuerung (in Organisationen) und hinreichendes Orientierungswissen zu erzeugen. Entsprechend vielstimmig müssten auch die Beobachtungskriterien, -prozesse, -rollen und -systeme für Beobachtungen zweiter Ordnung sein, um organisationale Fähigkeiten zu dynamisieren.

Vielstimmigkeit, Perspektivität, Beobachtungen zweiter Ordnung müssen dann auf Basis von (politischen) Eigenlogiken erzeugt werden, denen ganz *unterschiedliche Regeln für ihre Sprach- und Wahrheitsspiele* zugrunde liegen, und deren Beobachtungsperspektiven nicht auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen sind. Auch aus dieser Perspektive kommt den bereits häufiger erwähnten Spielregeln des Diskurses eine wichtige Steuerungsfunktion zu. Ein *organisationspolitisches Kernproblem* für vielstimmige, dynamisierende Selbstbeobachtungen von Organisationen ist nach unserer Einschätzung, die Ko-Existenz dieser Eigenlogiken zu nutzen. Unsere These impliziert, dass wir die *Polyarchie* für ein geeignetes Konzept halten, um die Ko-Existenz dieser Eigenlogiken für Beobachtungen zweiter Ordnung entsprechend zu nutzen.

Clegg et al. (2006, S. 339) argumentieren, je heterogener und fragmentierter diese Logiken hybrider Organisationsformen werden und je umstrittener ihre Anwendung, desto eher wird eine Organisation *polyarchische Strukturen und Prozesse* herausbilden, um die Steuerungsprobleme zu lösen. Dieses Argument ist für uns deshalb von Bedeutung, weil hier die notwendige Vielstimmigkeit, als Quelle von Reflexivität, in Kontingenz gebracht wird mit einer bestimmten politischen Konzeption. Wir folgen dieser Argumentation und werden im Weiteren die Merkmale eines polyarchischen Arrangements herausarbeiten.

Das Konzept der Polyarchie – „Macht der Vielen“ – stammt nicht aus der Organisationsforschung, sondern entspringt der politikwissenschaftlichen Forschung, namentlich Robert Dahls Arbeiten zur Demokratietheorie und seiner empirischen Erforschung der Machtverteilung und Machtanwendung in demokratischen Systemen (vgl. Dahl 1961, 1971, 1997). Grundlegend steht für Dahl bei der Analyse polyarchischer Institutionen und Prozesse die Frage im Vordergrund, wie Selbststeuerung in komplexen sozialen Systemen funktionieren kann, die allen Akteuren und einer Vielzahl von Interessen eine Stimme verleihen. Einzelne Elemente dieser Konzeption haben bereits in die Organisationsforschung Eingang gefunden, um alternative Formen hierarchischer Steuerung zu erkunden, etwa Heterarchie, verantwortliche Autonomie sowie organisationaler Föderalismus (vgl. z.B. Friedman 1977; Hedlund 1986; Hendry 1992).

Allen polyarchisch strukturierten Konzeptionen ist gemeinsam, dass sie in größerem Ausmaße als die Hierarchie auf die Selbststeuerung dezentraler Einheiten setzen, bis hin zur Selbststeuerung auf Arbeitsplatzebene. Systemtheoretisch gesprochen, werden davon eine Mehrzahl positiver funktionaler Konsequenzen erwartet, u.a. in Form erhöhter Flexibilisierung der Subsysteme, verbesserter Umweltanpassung und -verarbeitung, erhöhter Problemlösekompetenz und Innovationsfähigkeit des (Sub)Systems.

Dahl hat seine Konzeptionen über nahezu ein halbes Jahrhundert schrittweise entwickelt. Entsprechend ausdifferenziert ist die Konzeption. Dahl selbst (vgl. 1997, S. 110f.) bietet mindestens fünf sich ergänzende analytische Perspektiven seines Konzeptes. Er unterscheidet zwischen Polyarchie als

- Regime des Regierens moderner Staaten (governance system)
- Demokratische Staatsform
- System politischer Institutionen
- System politischer Kontrolle durch institutionalisierten Wettbewerb
- System institutionalisierter Rechte zur Teilhabe an politischen Prozessen.

Dahl misst *Institutionen* konzeptionell und praktisch größte Relevanz für die Funktionsfähigkeit von politischen Prozessen bei. Für die Funktionsfähigkeit von polyarchischen Regierungsformen sind das u.a. freie und faire Wahlen, passives Wahlrecht, Freiheit der Meinungsäußerung, Freiheit der Informationsbeschaffung, Koalitionsfreiheit (vgl. Dahl 1997, S. 93 f.). Speziell die letzten drei Institutionen sieht Dahl für Erkenntnisgewinn (enlightened understanding) und aufgeklärte Entscheidungsprozesse als zwingend an.

Eine detaillierte Darstellung und Kritik der umfassenden Konzeption kann hier nicht erbracht werden, um den Rahmen des Aufsatzes nicht zu sprengen. Deshalb heben wir die nach unserer Einschätzung wichtigsten Merkmale hervor, die ein reflexivitätsförderliches polyarchisches Arrangement ausmachen und *Vielstimmigkeit* in Organisationen fördern können.

4. *Dezentrale Machtverteilung*: grundlegende Voraussetzung in hybriden Organisationsformen, um problemadäquate, teils unvereinbare und strittige Kriterien der Beobachtung zweiter Ordnung in den jeweiligen *Subsystemen* verbindlich zu machen und/oder gleichwertig nebeneinander existieren zu lassen, und ggf. zu revidieren.
5. *Recht auf Widerspruch, Recht auf Meinungsäußerung*: Voraussetzung, um nicht-konforme Beobachtungen in Diskurse einbringen zu können, ohne Sanktionen fürchten zu müssen.
6. *Konzeptionskonkurrenz*: Entdeckungsverfahren in Organisationen analog zu Märkten; Voraussetzung, um Beobauungskriterien zweiter Ordnung zu formulieren und ggf. zu revidieren; Voraussetzung, um für herrschende Eliten Bewährungsproben zu formulieren und ihre Legitimität zu prüfen.
7. *Verfahrensregeln zur Partizipation*: Voraussetzung, um Scheinpartizipation zu vermeiden und Wissen und Interessen der Akteure angemessen zu berücksichtigen; institutionalisierter Rahmen zur Austragung von Konflikten um die Relevanz und Geltung von kritischen Beobachtungen zweiter Ordnung; schafft einen politischen Rahmen für schwächere Akteure, Gehör zu finden.
8. *Recht auf freie Informationsbeschaffung*: Voraussetzung für die ersten vier Punkte.

Dahl plädiert dafür, polyarchische Organisationsformen in erster Linie als ein Set von Institutionen, als institutionelles Arrangement aufzufassen (*polity*), und erst in zweiter Linie auf die politischen Prozesse (*politics*) zu achten, um die Funktionen und Wirkungen von Polyarchien zu erkennen und einschätzen zu können. Evolutionäre Analysen von nationalstaatlichen Regierungsformen führen ihn dann zu dem Schluss, dass Polyarchien im Vergleich zu oligarchischen oder hegemonialen Regierungsformen den größtmöglichen, institutionell gesicherten Freiraum für bürgerschaftliches Engagement – *citizenship behaviour* – bereitstellen (vgl. Dahl 1997, S. 93f.; 1971, S. 21f.). Als Gründe führt Dahl im Wesentlichen die gerade genannten, institutionellen Charakteristika von Polyarchien an. Sie ermöglichen ein relativ hohes Ausmaß an Wettbewerb von Interessen und Ideen, an Teilhabe und Widerspruch, an dezentraler Autonomie bei gleichzeitiger wechselseiti-

ger Kontrolle, letzteres sowohl vertikal in beide Richtungen, als auch horizontal und lateral.

Wir schlussfolgern aus diesen Argumenten, dass Polyarchien aus den genannten Gründen sehr geeignete Organisationsformen sind, gesicherte *politische Freiräume für Perspektivenvielfalt und Dissens* zu institutionalisieren (vgl. Dahl 1997; Courpasson 2006; Clegg et al. 2006, 336f.) und entsprechendes Engagement der Organisationsmitglieder – organizational citizenship behaviour (vgl. Conrad 2004) – in Kontroversen zu ermöglichen. Übertragen auf unser Erkenntnisinteresse, dient uns Polyarchie als politisches Muster für ein möglichst reflexivitätsförderndes politisches Arrangement. Die zentrale politische Funktion in hybriden Organisationen (s.o.) besteht dann darin, dass höchst unterschiedliche, differente Beobachtungs- und Kritik Modi etabliert werden können, ohne dass Organisationen unregierbar würden und irgendwann in ihrem Bestand gefährdet wären.

### 5.2.3 Praxisbeispiel: Kommunikations- und Konfliktregeln in Strategieworkshops

*Spielregeln sind entscheidend.* Um die abstrakten konzeptionellen Überlegungen abschließend exemplarisch zu veranschaulichen, sei auf ein sehr konkretes Beispiel eingegangen: Auf Kommunikations- und Konfliktregeln von Strategieworkshops in einem internationalen Konzern (vgl. Weinreich 2009). In diesen Workshops agieren nicht nur Akteure mit unterschiedlichen Sprachen aus unterschiedlichen Kulturkreisen, sondern auch aus unterschiedlichen Funktionen und Verantwortungsebenen, deren Weltsicht selten homogen ist und deren Loyalitäten gegenüber Vorgesetzten, Mitarbeitern, internen und externen Stakeholdern stark variieren. Folgende Regeln gelten in diesen Workshops:

- We speak international English
- One conversation at a time
- Practice active listening
- Speak in short key sentences that can be recorded
- Tolerate ideas and opinions that are in opposite to you
- In conflict follow and support the facilitator
- New ground-rules can be added at any time (Weinreich 2009, S. 5).

Es mag zunächst trivial erscheinen, aber diese Regeln enthalten viele Elemente, die Freiraum für Dissens und Beobachtungen zweiter Ordnung ermöglichen. Auf der Ebene von sozialen Mikro-Praktiken finden sich hier im Sinne Dahls (1997) Ansätze eines Arrangements, das polyarchischen Prinzipien folgt:

Möglichst breite Teilhabe wird durch Verständigung auf internationales Englisch angestrebt (was allerdings Texaner benachteiligt), aktives Zuhören soll das Verständnis für ungewohnte Gedanken fördern. Das Toleranzgebot soll den Wettbewerb von Ideen stimulieren und stereotype Abwehrhaltungen gegenüber Kritik oder gegenüber Neuem begrenzen. Bei Konflikten ist nicht die Ranghöhere in der Rolle, Konflikte zu entscheiden, sondern der Moderator. Auch das fördert die Möglichkeit, konkurrierende Ideen auszuformulieren und Dissens auszutragen, statt ihn ggf. durch Positionsautorität zu unterbinden. Die Regeln selbst sind reflexiv.

Organisationen werden täglich in unzähligen vergleichbarer Arenen kommunikativ produziert und reproduziert. Die „strategy as practice“-Forschung hat sich in letzter Zeit vermehrt diesen Mikro-Praktiken der Strategiefindung zugewendet (vgl. z.B. Jarzabkowski 2005). Sie liefert überzeugende empirische Belege dafür, auf welche Weise Kommunikationsregeln strategische Öffnung und Schließung, Dynamisierung und Routinisierung beeinflussen können (vgl. z.B. Jarzabkowski/Seidl 2008). Effekte solcher Regeln, so alltäglich und unscheinbar sie erscheinen mögen, können für Reflexivität und Dynamisierung von Fähigkeiten erhebliche Konsequenzen haben.

## 6 Fazit

Im Ergebnis stellen wir fest, dass organisationale politische Prozesse kein Epiphänomen dynamischer Fähigkeiten sind, und einen wesentlichen blinden Fleck in den vorliegenden Konzeptionen dynamischer Fähigkeiten markieren. Prozesse der Dynamisierung von Fähigkeiten sind eng mit politischen Prozessen (politics) und Institutionen (polity) verknüpft. Dahls Konzeption der Polyarchie bietet viel konzeptionell-analytisches Potential, um die politischen Dimensionen der Dilemmata von Innovation und Routine, von Öffnung und Schließung, von umfassendem Fähigkeitenmonitoring und strukturierter Fähigkeitenanwendung zu präzisieren. Dahls Konzeption ist zudem ein pragmatisch tragfähiges politisches Arrangement, ein Set von Institutionen, um die politischen Freiräume zu sichern, die für Prozesse des Öffnens und Schließens, der kritischen Distanzierung von eigenen Praktiken notwendig sind.

Abschließend zeigen wir exemplarisch Implikationen für eine Personal- bzw. Organisationsentwicklung auf. Hierfür werden die in Kapitel 5.2.2 identifizierten Merkmale eines reflexivitätsförderlichen polyarchischen Arrangements zur Förderung von Vieltimmigkeit zugrunde gelegt. Dabei kommt es nicht darauf an, dass diese Instrumente für sich genommen Neuigkeit beanspruchen können. Bedeutsamer ist hier der Bezug zur Entwicklung politischer Kompetenzen auf der Personal- und Organisationsebene.

1. Die *Dezentralisierung der Machtverteilung* als grundlegende Voraussetzung in hybriden Organisationsformen kann bspw. durch ein von unten nach oben (bottom up) gerichtetes *Ideenmanagement*, durch Stärkung der *Selbstkontrolle* der einzelnen Organisationsmitglieder oder mit Fokus auf *Selbstmanagement* unterstützt werden. Durch letzteres wird bspw. eigenständiges Lernen komplexer Verhaltensweisen erreicht.
2. Mit dem *Recht auf Widerspruch und Meinungsäußerung* verbindet sich die Vorstellung, nicht-konforme Beobachtungen in Diskurse einbringen zu können, ohne Sanktionen fürchten zu müssen. Dieser Aspekt lässt sich bspw. gut über die so genannte *Hofnarrenfunktion* (vgl. Neuberger, 1996) abbilden. Hofnarren hatten früher die Freiheit sich mit Dingen auseinanderzusetzen oder Meinungen zu formulieren, die nicht immer im Interesse derer sind, die Macht besitzen bzw. ausüben. Wegen der prekären Stellung dieser Meinungsäußerer im Unternehmen sollte die Rolle des Hofnarren dynamisch (nicht auf eine Person fixiert) sein. Für eine Meinungsäußerung sind organisatorische Rahmenbedingungen in Form von zeit-

lichen (und örtlichen) Freiräumen zur Artikulation von Ideen und Meinungen zu schaffen. Als Folge einer freien Meinungsäußerung können in Organisationen *Think Tanks* etabliert werden, aus denen wertvolle Ressourcen bzw. Wissen für die Innovationsfähigkeit von Organisationen geschöpft werden können.

3. *Konzeptionskonkurrenz*, um für herrschende Eliten Bewährungsproben zu formulieren und ihre Legitimität zu prüfen, bieten sich vielfältige Möglichkeiten der Ausgestaltung durch Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung. Ein nahe liegendes Instrument um Meinungen zu hinterfragen stellen *Frageheuristiken* (z.B. 5 Why) dar. *Mitarbeiterbefragungen* können ergänzend dazu angewendet werden. Über parallele *Entwicklerteams* gelangt man unter Umständen zu unterschiedlichen Ideen bzw. Ergebnissen der Forschungs- und Entwicklungsarbeit, die Perspektivenvielfalt und Vielstimmigkeit implizieren. *Benchmarking* im engeren Sinne (organisationsintern) und im weiteren Sinne (marktbezogen) bietet ebenfalls die Möglichkeit, die Meinungsäußerung von machtvollen Eliten einer Revision zu unterziehen.
4. Über die Festlegung von *Verfahrensregeln zur Partizipation* wird Scheinpartizipation vermieden und das Wissen und die Interessen der Akteure angemessen, bpsw. über *betriebliches Vorschlagswesen*, berücksichtigt.
5. Um die ersten vier diskutierten Aspekte zu gewährleisten, ist der Forderung nach *Recht auf freie Informationsbeschaffung* Rechnung zu tragen. Exemplarisch sei an dieser Stelle auf die Nutzung von *Intranet*, *Microblogging* oder das Schaffen *offener (interdisziplinärer) Gesprächskreise* genannt.

Die aufgezeigten Maßnahmen bzw. Instrumente bilden lediglich einen geringen Teil des möglichen Instrumentariums ab (siehe auch Tabelle 3), um Vielstimmigkeit und Reflexivität im Unternehmen zu ermöglichen und zu unterstützen. Ob die einzelnen Instrumente der Situation und dem organisationalen Kontext angemessen sind, bedarf der individuellen Entscheidung einer Organisation u.a. auch unter Abwägung der Kosten des Einsatzes verschiedener Instrumente.

<b>Merkmale eines reflexivitätsförderlichen polyarchischen Arrangements zur Förderung von Vielstimmigkeit</b>	<b>Implikationen für PE und OE – mögliche Instrumente um Vielstimmigkeit zu fördern (exemplarisch)</b>
dezentrale Machtverteilung	Ideenmanagement bottom up, Selbstmanagement, Selbstkontrolle stärken
Recht auf Widerspruch und Meinungsäußerung	Hofnarrenfunktion, Think Tanks
Konzeptionskonkurrenz	Frageheuristiken (z.B. 5 Why), Benchmarking, roundtables, Mitarbeiterbefragungen, parallele Entwicklerteams
Verfahrensregeln zur Partizipation	diversity (z.B. in Bezug auf hierarchische Ebenen), betriebliches Vorschlagswesen
Recht auf freie Informationsbeschaffung	Offene Gesprächskreise (interdisziplinär), Intranet

Tabelle 3: Merkmale reflexivitätsförderlicher Arrangements und ihre Implikationen für PE und OE

Zum Schluss sei darauf verwiesen, dass neben dem Einsatz angemessener Instrumente zur Förderung von Vielstimmigkeit ein positiver Umgang mit Macht, der auf einer konstruktiv einflussnehmenden Nutzung des Machtpotentials aufbaut, notwendig ist. Scholl (2007) z.B. untersucht in einer Studie die Auswirkungen von Machtausübung und Einflussnahme auf Entscheidungsprozesse in Innovationen. Laut Scholl wirkt sich negative Machtausübung im Sinne von Manipulation, Repression und strategisch-opportunistischem Verhalten beeinträchtigend auf die Wissensproduktion aus. Scholl erklärt dies durch das Nichthören des Wissens von Personen mit geringerem Status, aber auch durch die Manipulation von Informationen durch machtvolle Personen und den Konformitätsdruck, der bei Personen mit abweichender Meinung durch die Nutzung von Machtpotentialen aufgebaut wird. Die Anwendung von Machtpotentialen kann aber auch förderlich sein, wenn damit die Wissensgewinnung durch den Austausch unterschiedlicher Meinungen gezielt gefördert wird. Dann steht die gemeinsame Suche nach Alternativen zur Verbesserung der Interessen aller Beteiligten im Vordergrund, und Machtpotentiale werden genutzt, um Statusunterschiede zwischen Akteuren in den Hintergrund zu rücken. In diesem Zusammenhang erlangen einerseits weiche Faktoren wie Konflikt- und Frustrationstoleranz, Respekt oder Kommunikationsfähigkeit, große Bedeutung und sind im Sinne einer Veränderungskultur (Personalentwicklung) besonders zu fördern und zu unterstützen. Andererseits ist im Rahmen von Organisationsentwicklungsmaßnahmen ein institutioneller Rahmen zu schaffen (politisches Arrangement), der freie Meinungsäußerung, Wissensaustausch und Kritik unterstützt.

## 7 Literatur

- Adler, P.S./Forbes, L.C./Willmott, H. (2007) 'Chapter 3: Critical Management Studies', *The Academy of Management Annuals*, 1: 1, S. 119 — 179.
- Ambrosini, V./Bowman, C. (2009): What are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management?. In: *International Journal of Management Review* 11 (1), S. 29-49.
- Ambrosini, V./Bowman, C./Collier, N. (2009): Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base. In: *British Journal of Management* 20, S. 9-24.
- Argyris, C./Schön, D.A. (1978): *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading [u.a.]: Addison-Wesley.
- Augier, M./Teece, D. (2007): Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise. *Penrosean Insights and Omissions*. In: *Management International Review* 47 (2), S. 175-192.
- Bachrach, P./Baratz, M.S. (1962): The Two Faces of Power. In: *APSR* 56, S. 947-952.
- Bateson, G. (1984): *Ökologie des Geistes*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Barreto, I. (2010): Dynamic Capabilities. A Review of Past Research and an Agenda for the Future. In: *Journal of Management* 36 (1), S. 256-280.
- Barney, J. (1991): *Organizational Economics*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bruch, M./Türk, K. (2005): Organisation als Regierungsdispositiv der modernen Gesellschaft. In: Jäger, W./Schimank, U. (Hrsg.): *Organisationsgesellschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 89-123.

- Burrell, G./Morgan, G. (1979): *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.
- Cepeda, G./Vera, D. (2007): *Dynamic Capabilities and Operational Capabilities. A Knowledge Management Perspective*. In: *Journal of Business Research* 60, S. 426-437.
- Clegg, S./Courpasson, D./Phillips, N. (2006): *Power and Organizations*. London [u.a.]: Sage.
- Clegg, St./Palmer, G. (1996): *The Politics of Management Knowledge*. London [u.a.]: Sage.
- Cohen, W./Levinthal, D. (1990): *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*. In: *Administrative Science Quarterly* 35, S. 128-152.
- Coleman, J.S. (1991): *Grundlagen der Sozialtheorie – Band 1*. München, Wien: Oldenbourg.
- Conrad, P. (2004): *Organizational Citizenship Behaviour*. In: Schreyögg, G./Werder, A. v. (Hrsg.): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1101-1108.
- Courpasson, D. (2006): *Soft Constraint. Liberal Organization and Domination*. Malmö: Liber and Copenhagen Business School Press.
- Crozier, M./Friedberg, E. (1979): *Macht und Organisation*. Königstein: Athenäum-Verlag.
- Cyert, R.M./March, J. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Dahl, R.A. (1961): *Who Governs?* New Haven: Yale University Press.
- Dahl, R.A. (1971): *Polyarchy. Participation and Opposition*. New Haven [u.a.]: Yale University Press.
- Dahl, R.A. (1997): *Toward Democracy: A Journey – Reflections: 1940-1997*. New Haven: Yale University Press.
- Danneels, E. (2002): *The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences*. In: *Strategic Management Journal* 23, S. 1095-1121.
- Deleuze, G. (1987): *Foucault*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Dutton, J.E./Ashford, S./O'Neill, R./Hayes, E./Wierba, E. (1997): *Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Management*. In: *SMJ* (18), S. 407-425.
- Easterby-Smith, M./Lyles, M./Peteraf, M. (2009): *Dynamic Capabilities. Current Debates and Future Directions*. In: *British Journal of Management* 20, S. 1-8.
- Eisenhardt, K./Martin, J. (2000): *Dynamic Capabilities. What are they?* In: *Strategic Management Journal* (21), S. 1105-1121.
- Ellis, H.C. (1965): *The Transfer of Learning*. New York: MacMillan.
- Estes, W.K. (1970): *Learning Theory and Mental Development*. New York: Academic Press.
- Feldman, M./Pentland, B. (2003): *Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change*. In: *Administrative Science Quarterly* 94 (48), S. 94-118.
- Foucault, M. (1974): *Die Ordnung der Dinge*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Foucault, M. (1977): *Überwachen und Strafen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Friedman, A. (1977): *Industry and Labour*. London: Macmillan.
- Gebert, D. (2000): *Zwischen Freiheit und Reglementierung. Widersprüchlichkeiten als Motor inkrementalen und transformationalen Wandels in Organisationen. Eine Kritik des punctuated equilibrium-Modells*. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): *Managementforschung 10: Organisatorischer Wandel und Transformation*. Wiesbaden: Gabler, S. 1-32.
- Giddens, A. (1984): *The Constitution of Society*. Berkeley: University of California Press.
- Giddens, A. (1988): *Die Konstitution der Gesellschaft*. Frankfurt am Main [u.a.]: Campus Verlag.
- Habermas, J. (1981): *Theorie kommunikativen Handelns*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hack, L./Hack, I. (2005): *Wissen, Macht und Organisation*. Berlin: ed. Sigma.

- Hardy, C./Clegg, S. (2006): Some Dare Call it Power. In: Clegg, S./Hardy, C./Lawrence, Th./Nord, W.R. (Hrsg.): *Handbook of Organization Studies*. 2nd ed, Thousand Oaks [u.a.]: Sage, S. 754-775.
- Hedlund, G. (1986): The Hypermodern MNC: A Heterarchy. In: *Human Resource Management* 25, S. 9-35.
- Helfat, C./Finkelstein, S./Mitchel, W./Peteraf, M./Singh, H./Teece, D./Winter, S. (2007): *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change In Organizations*. USA, UK, Australia. Malden: Blackwell Publishing.
- Hendry, C. (1992): Balancing Corporate Power. A new Federalist Paper. In: *HBR*, 11/12, S. 59-72.
- Jackall, R. (1988): *Moral Mazes*. New York: Oxford University Press.
- Jarzabkowski, P. (2005): *Strategy as Practice. An Activity-Based Approach*. Thousand Oaks [u.a.]: Sage.
- Jarzabkowski, P./Seidl, D. (2008): The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy. In: *Organization Studies* 29, S. 1391-1426.
- Koch, J./Heine, K. (2008): Diskurswettbewerb. Die Koordination wissensintensiver Prozesse in Organisationen. In: *DBW* (68), S. 686-705.
- Learned, E./Christensen, C./Andrews, K./Guth, W. (1969): *Business Policy*. New York: McGraw Hill.
- Lee, H./Kelley, D. (2008): Building Dynamic Capabilities for Innovation. An Exploratory Study of Key Management Practices. In: *R&D Management* 38 (2), S. 155-168.
- Leonard-Barton, D. (1992): Core Capabilities and Core Rigidities. A Paradox in Managing New Product Development. In: *Strategic Management Journal* 13, S. 111-125.
- March, J. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. In: *Organization Science* 2 (1), Special Issue, S. 71-87.
- Maritan, C. A. (2007): Dynamic Capabilities and Organizational Processes. In: Helfat, C. et al.: *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change In Organizations*. USA, UK, Australia. Malden: Blackwell Publishing, Chapter 3.
- Mintzberg, H. (1983): *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Moldaschl, M. (2003): Foucaults Brille. In: Moldaschl, M. (Hrsg.): *Subjektivierung von Arbeit*. 2. Auflage, München [u.a.]: Hampp, S. 135-177.
- Moldaschl, M. (2006): Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities – Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): *Managementforschung 16: Management von Kompetenz*. Wiesbaden: Gabler, S. 1-36.
- Moldaschl, M. (2007): Institutional Reflexivity. An Institutional Approach to Measure Innovativeness of Firms. *Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management 2/2007*, Wiesbaden: Gabler.
- Morgan, G. (1986): *Images of Organization*. Beverly Hills [u.a.]: Sage.
- Neisser, U. (1967): *Cognitive Psychology*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Nelson, R. (1991): Why Do Firms Differ, and How Does it Matter? In: *Strategic Management Journal* 12, S. 61-74.
- Nelson, R./Winter, S. (1982): The Schumpeterian Tradeoff Revisited. In: *The American Economic Review* 72 (1), S. 114-132.
- Neuberger, O. (1996): Gaukler, Hofnarren, Komödianten. Rückwärtsgewandte Überlegungen zur Gegenwart des Vergangenen in der Personalentwicklung. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): *Human Resource Management im Umbruch. Positionierung, Potenziale, Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler, S. 157-184.

- Neuberger, O. (2006): Mikropolitik und Moral in Organisationen. 2., völlig neu bearb. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Ortmann, G./Windeler, A./Becker, A./Schulz, H.-J. (Hrsg.) (1990): Computer und Macht in Organisationen – Mikropolitische Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Penrose, E. (1960): The Groth of the Firm – A Case Study: The Hercules Powder Company. In: *The Business History Review* 34 (1), S. 1-23.
- Pfeffer, J. (1981): *Power in Organizations*. Marshfield: Pitman Publishing.
- Prahalad, C./Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review* 86 (3), S. 79-91.
- Prieto, I./Easterby-Smith, M. (2006): Dynamic Capabilities and the Role of Organizational Knowledge. An Exploration. In: *European Journal of Information Systems* 15, S. 500-510.
- Schirmer, F. (2000): *Reorganisationsmanagement. Interessenkonflikte, Koalitionen des Wandels und Reorganisationserfolg*. Wiesbaden [u.a.]: Deutscher Universitätsverlag.
- Schirmer, F. (2003): Mobilisierung von Koalitionen für den Wandel in Organisationen. In: *DBW* 63, S. 23-42.
- Scholl, W. (2007): Das Janus-Gesicht der Macht: Persönliche und gesellschaftliche Konsequenzen Rücksichtnehmender versus rücksichtsloser Einwirkung auf andere. In: Simon, B. (Hrsg.): *Macht: Zwischen aktiver Gestaltung und Missbrauch*. Göttingen: Hogrefe, S. 27-46.
- Schreyögg, G./Kliesch-Eberl, M. (2007): How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization. In: *Strategic Management Journal* (28), S. 913-933.
- Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration*. Berkeley [u.a.]: University of California Press.
- Spiro, R./Jehng, J. (1990): Cognitive Flexibility and Hypertext. Theory and Technology for the Non-linear and Multidimensional Traversal of Complex Subject Matter. In: Nix, D./Spiro, R. (Hrsg.): *Cognition, Education and Multimedia. Explorations in High Technology*. Hillsdale: Erlbaum, S. 163-205.
- Sternberger, D. (1978): *Drei Wurzeln der Politik*. Frankfurt am Main: Insel Verlag.
- Teece, D. (2007): Explicating Dynamic Capabilities. The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. In: *Strategic Management Journal* 28, S. 1319-1350.
- Teece, D./Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: *Strategic Management Journal* 18 (7), S. 509-533.
- Ulrich, P./Fluri, E. (1992): *Management*. 6., neubearb. und erg. Auflage, Bern [u.a.]: Haupt.
- Wang, C./Ahmed, P. (2007): Dynamic Capabilities. A Review and Research Agenda. In: *International Journal of Management Review* 9 (1), S. 31-51.
- Weber, M. (1972): *Wirtschaft und Gesellschaft*. 5. rev. Auflage, Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Weick, K. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks [u.a.]: Sage.
- Weinreich, H. (2009): *Der Einsatz von autorisierenden Spielregeln als Interventionsplattform in innovativen Arbeitsgruppen*. Unveröffentlichtes Arbeitspapier. Darmstadt.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm. In: *Strategic Management Journal* 5, S. 272-280.
- Whittington, R. (2006): Completing the Practice Turn in Strategy Research. In: *Organization Studies* 27, S. 613-634.
- Zahra, S./Sapienza, H./Davidsson, P. (2006): Entrepreneurship and Dynamic Capabilities. A Review, Model and Research Agenda. In: *Journal of Management Studies* 43 (4), S. 917-955.
- Zollo, M./Winter, S. (2002): Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. In: *Organization Science* 13 (3), S. 339-351.