

# Die Entwicklung organisatorischer Kompetenz\*

## Selbstorganisation und nachhaltiges Management als Voraussetzung für effizientes und effektives organisatorisches Handeln

ANDREAS DIETRICH\*\*

### *Development of Organizational Competence*

*To ensure their competitiveness and capability to act in a complex and dynamic environment, enterprises should not only adjust to new situations. Furthermore they must be able to influence their environment actively and avoid degeneration to its match-ball. The answer to this problem will be the development of organisational competence to assure an autonomous, efficient and effective process of decision making. Organisational competence requires flexible and dynamic organisational structures as well as flexible and dynamically acting decision-makers. Organisational competence may be realised by developing the organisation to a dynamic core capability in association with exercising sustainable management. This essay will show the mentioned coherences.*

*Keywords: Organisatorische Kompetenz, nachhaltiges Management, Selbstorganisation, Kernkompetenzen, Unternehmensethik*

### 1. Die aktuelle Unternehmenssituation

Anhaltende Veränderungen auf marktlicher, technologischer, ökologischer, sozialer und kultureller Ebene kennzeichnen die derzeitige Wirtschaftslage. Der Erhalt ihrer Handlungs- und Wettbewerbsfähigkeit verlangt von Unternehmen angemessene Reaktionen. Sie sollen sich stets an neue Situationen anpassen können. Um nicht zum Spielball ihres Umfeldes zu verkümmern, müssen sie darüber hinaus fähig sein, bewusst auf ihre ständig komplexer und dynamischer werdende Umwelt einzuwirken sowie die aus deren permanentem Wandel resultierenden Chancen frühzeitig wahrzunehmen und erfolgsorientiert zu nutzen. Damit sie diesen Anforderungen gerecht werden, bedarf es der Entwicklung organisatorischer Kompetenz.

Organisatorische Kompetenz steht für das Vermögen sozialer Systeme, wie sie auch Unternehmen darstellen, einen – im Hinblick auf die Erfüllung ihrer Ziele – effizienten und effektiven Ablauf der in ihnen stattfindenden Prozesse sicherzustellen. Hierzu notwendige Maßnahmen müssen aus dem System selbst heraus ergriffen werden. Dies bedingt anpassungs- und zugleich entwicklungsfähige Organisationsstrukturen, welche

---

\* Beitrag eingereicht am 05.05.2006; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 29.11.2006.

\*\* Dipl.-Kfm. Dr. Andreas Dietrich, Wirtschaftswissenschaftliches Seminar der Universität Tübingen, Mohlstraße 36, D-72074 Tübingen, Tel.: +49-(0)172-7357-531, E-Mail: andreas.dietrich@uni-tuebingen.de, Forschungsschwerpunkte: Organisations- und Personalentwicklung, strategisches Management, Unternehmensführung, Unternehmenskultur.

ein typisches Merkmal selbstorganisierender Systeme darstellen. Selbstorganisation entspricht einer wesentlichen Voraussetzung für die Entwicklung organisatorischer Kompetenz. Sie kann durch den Ausbau der Organisation zur dynamischen Kernkompetenz realisiert werden. Als weitere bedeutsame Grundlage organisatorischer Kompetenz ist die Praktizierung eines nachhaltigen Managements anzusehen, dessen Erfolg sowohl vom Vorhandensein der für die optimale Bearbeitung betrieblicher Aufgaben notwendigen Fach-, Methoden- und Systemkompetenz als auch von der Existenz eines umfassenden Potenzials an sozialer und ethischer Kompetenz abhängt. Im vorliegenden Beitrag wird die Rolle von Kompetenzen in der neueren Organisations- und Managementlehre sowie ihre Relevanz für die Entwicklung organisatorischer Kompetenz analysiert.

## **2. Kompetenzen in der Betriebswirtschaftslehre**

Die ursprüngliche Bedeutung des dem Lateinischen entstammenden Begriffs Kompetenz ist *das Zusammentreffen*. Im allgemeinen Sprachgebrauch steht Kompetenz für *Sachverstand* oder *Zuständigkeit*. In diesem Sinne findet der Terminus Verwendung in der traditionellen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, wohingegen es in der neueren Managementlehre zu einer deutlichen Ausweitung seiner Inhalte kommt.

### **2.1 Kompetenzen in der traditionellen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre**

In der traditionellen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre werden unter Kompetenzen „die einem Stelleninhaber ausdrücklich zugeteilten Rechte oder Befugnisse“ (Ulrich 1969: 852) verstanden, welche die „formale *Legitimation*“ (Bleicher 1980: 1056) für sein Handeln darstellen. Dieser organisatorische Kompetenzbegriff ist von dem sich auf persönliche Fähigkeiten beziehenden, personenbezogenen Kompetenzbegriff zu unterscheiden (vgl. Krüger 2001: 139). Das Gegenstück zu den Kompetenzen bilden die von Stelleninhabern zu übernehmenden Pflichten oder Verantwortungen. Kompetenzen, Pflichten und Verantwortungen sind aus den Stellenaufgaben ableitbar. Kompetenzen setzen Handlungsfähigkeit voraus und ermöglichen die Ausübung von Macht. Sie werden oft in Stellenbeschreibungen schriftlich fixiert, wodurch eine genaue Festlegung der Handlungsfreiheit einzelner Stelleninhaber erfolgt (vgl. Ulrich 1969: 852; Bleicher 1980: 1062). Damit die Übereinstimmung von Rechten und Pflichten einzelner Aufgabenträger gewahrt bleibt und keine Überschneidungen auftreten, gilt es, dem Grundsatz der Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung zu entsprechen. Denn nur wenn ein Stelleninhaber die erforderliche Kompetenz besitzt, kann er für die Aufgabenerfüllung verantwortlich gemacht werden (vgl. Ulrich 1969: 852; Wöhe 2002: 150). Gemäß dem Inhalt der dadurch festgelegten Rechte lassen sich Entscheidungs-, Anordnungs-, Verpflichtungs-, Verfügungs- und Informationskompetenzen unterscheiden (vgl. Ulrich 1969: 852f.). Je nach Zentralisation oder Dezentralisation von Aufgaben nehmen die Kompetenzen einzelner Stelleninhaber verschiedene Ausmaße an. Die Praktizierung eines partizipativ-kooperativen Führungsstils bedingt eine breite Streuung der Kompetenzen über das gesamte System (vgl. Bleicher 1980: 1063).

## 2.2 Die Bedeutung von Kompetenzen für ein nachhaltiges Management

In der Managementlehre werden die Inhalte des Kompetenzbegriffs wesentlich weiter gefasst. Vertreter des strategischen Managements betrachten Kompetenzen als Fähigkeiten zur Erhöhung der Wettbewerbsvorteile. Im Folgenden wird die aktuelle Auffassung von Kompetenzen und deren Weiterentwicklung in der systemtheoretisch fundierten Organisationswissenschaft sowie im Kontext eines nachhaltigen Managements dargestellt.

### 2.2.1 Kennzeichnung eines nachhaltigen Managements

Nachhaltiges Management entspricht einem *langfristig* und *ganzheitlich* ausgerichteten strategischen Management, dessen Aufgabe darin besteht, die Generierung und Verteilung betriebswirtschaftlich relevanter Kompetenzen jedweder Art innerhalb sämtlicher betrieblicher Bereiche und Abteilungen sowie über alle hierarchischen Ebenen des Unternehmens hinweg zu forcieren. Hauptziel des strategischen Managements ist die Festlegung, Gewährleistung und Steuerung der langfristigen Entwicklung sowie die Sicherstellung des Überlebens von Unternehmen am Markt (vgl. Macharzina 2003: 582). Dies soll erreicht werden durch Schaffung dauerhafter Wettbewerbsvorteile in Form von Ressourcen, Kompetenzen oder Kernkompetenzen, die die Wettbewerbsfähigkeit auf lange Sicht gewährleisten. Noch in den achtziger Jahren wurde überwiegend davon ausgegangen, der strategische Erfolg ließe sich ausschließlich durch eine verstärkte Marktorientierung sicherstellen. Dieser Denkrichtung entspricht die *Market-based View of Strategy*. Ihr wird jedoch vorgeworfen, unternehmensinterne Einflussgrößen zu vernachlässigen. Seit Beginn der neunziger Jahre findet eine vermehrte Ressourcenorientierung statt, woraus eine stärkere Ausrichtung auf unternehmensinterne Erfolgsfaktoren resultiert. Hieraus entwickelte sich die *Resource-based View of Strategy* (vgl. Rühli 1995: 91ff.; Rühli 1994: 32ff.). Sie berücksichtigt zusätzlich zu den bislang vorrangig betrachteten hard facts auch sogenannte soft facts wie die Unternehmenskultur oder soziale Gesichtspunkte und bildet eine wichtige Basis, sowohl für die Entwicklung der Organisation zur dynamischen Kernkompetenz, als auch für die Praktizierung eines nachhaltigen Managements, welche wiederum den Grundlagen für die Entwicklung organisatorischer Kompetenz entsprechen. Vor der ausführlichen Beschäftigung mit diesen Zusammenhängen werden zunächst der Kernkompetenzbegriff sowie die beiden bereits erwähnten Ansätze des strategischen Managements erläutert.

### 2.2.2 Kennzeichnung des Kernkompetenzbegriffs

Kernkompetenzen entsprechen insofern besonderen Ausprägungen von Ressourcen bzw. Kompetenzen, als die beiden letzteren eine Vorstufe der ersteren sein können.

Ressourcen beschränken sich nicht auf die drei traditionellen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital, da diese in der heutigen Zeit keine grundlegende Ursache von Wettbewerbsvorteilen mehr bilden. *Ressourcen* müssen eine unternehmensspezifische Komponente aufweisen. Porter (1980) unterscheidet zwischen Humanressourcen, physischen Ressourcen, Know-how-basierten Ressourcen und der Infrastruktur (vgl. Rasche 1994: 38f.). Grant unterteilt in tangible (materielle) und intangible (imma-

terielle) Ressourcen sowie in Humanressourcen. Materielle Ressourcen sind beispielsweise die Kapitalausstattung oder Produktionsanlagen. Spezielles technologisches Know-How, die Unternehmenskultur oder Patente stellen immaterielle Ressourcen dar (vgl. Grant 1998: 111ff.; Theuvsen 2001: 1645). Unternehmensspezifische Ressourcen sollen, um einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu erreichen, unternehmensgebunden, immobil, nicht-imitierbar, nicht-substituierbar, von dauerhaftem Bestand sowie für Kunden nutzenstiftend sein (vgl. Barney 1991: 105ff.; Thiele 1997: 46ff.).

Für den Begriff *Kompetenz* existieren in der Literatur unterschiedliche Bezeichnungen wie „skills“, „capabilities“, „critical know how“, „invisible assets“ (Rasche 1994: 113). Eine Verbindung mehrerer Strukturierungsversuche unterschiedlicher Autoren – mit dem Ziel, eine konsistente Terminologie zu entwickeln – findet sich bei Rasche. Dieser kennzeichnet Kompetenzen als intangible wissensbasierte Aktivposten, die im Laufe der Zeit nicht an Wert verlieren, personengebunden sind und falls sie nicht genutzt werden unter Umständen erodieren. Sie besitzen vielseitige Einsatzmöglichkeiten, stellen mehr als die Summe ihrer Einzelteile dar, bilden sowohl Input als auch Output bei Wertschöpfungsprozessen, sind während ihrer Anwendung organisatorischen Lern- und Innovationsprozessen ausgesetzt und gelten aufgrund ihrer betriebs-externen Undurchschaubarkeit als kaum nachahmbar (vgl. Rasche 1994: 113, 141ff.).

Auch hinsichtlich der Bezeichnung und Abgrenzung des *Kernkompetenz*-begriffs existiert eine weitgehende Heterogenität. Vorkommende Bezeichnungen sind: Kernkompetenzen („core competencies“), Kernfähigkeiten („core skills“, „core capabilities“), unsichtbare Aktivposten („invisible assets“), unternehmensumspannende Fähigkeiten („capabilities“, „strategic capabilities“, „corporate distinctive competenc(i)es“) und Metafähigkeiten („metaskills“). Oft wird noch zwischen diesen Begriffen differenziert (vgl. Rasche 1994: 148f.). Als Kernkompetenzen werden eine oder mehrere Kompetenzen dann bezeichnet, wenn sie einen sehr hohen strategischen Wert besitzen beziehungsweise eine bedeutende Stärke der Unternehmung darstellen sowie besonders hohe Beiträge zur Differenzierung im Wettbewerb leisten (vgl. Thiele 1997: 6). Sie sollen die Überlebensfähigkeit einer Unternehmung im Wettbewerb langfristig sicherstellen. Dazu müssen sie verteidigungsfähig sein. Können sie im Konkurrenzkampf nicht nachhaltig geschützt werden, verlieren sie ihre Einzigartigkeit und damit ihre strategische Relevanz (vgl. Rühli 1995: 95). Prahalad und Hamel sehen in Kernkompetenzen Wurzeln, über welche die nachfolgenden Kern- und Endprodukte, die den Ästen und Blättern entsprechen, mit Nährstoffen versorgt werden (vgl. Prahalad/Hamel 1990: 82). Kernkompetenzen sind nur sehr begrenzt substituierbar; sie lassen sich nicht problemlos auslagern (Outsourcing) oder ersetzen (vgl. Rühli 1994: 46).

## 2.3 Ansätze des strategischen Managements

### 2.3.1 Der marktorientierte Ansatz – Market-based View of Strategy

Im Vordergrund steht die Abstimmung – der sogenannte Fit – von Stärken und Schwächen des Unternehmens mit den Chancen und Risiken am Markt. Die starke Orientierung am Marktgeschehen weist auf eine exogene Ausrichtung des Ansatzes

hin. Wesentliches Ziel ist die Steigerung der Effizienz („Die Dinge richtig tun“ (Liebmann et al. 1996: 34)). Kritisiert wird vor allem die aus der einseitigen Marktbeobachtung resultierende Tendenz, Unternehmen als „black boxes“ (Thiele 1997: 33) zu betrachten, wodurch Erfolgsfaktoren wie interne Strukturen und Prozesse, die Ressourcenausstattung oder das Verhalten der an der Strategiegestaltung beteiligten Akteure vernachlässigt werden (vgl. Rühli 1994: 41). Bei Empfehlungen zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen bleiben die Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens unberücksichtigt (vgl. Rasche 1994: IX). Ebenso zu kritisieren ist die klassische Kompetenzauffassung. Von Kompetenz wird gesprochen, wenn mit ihrer Hilfe das Unternehmen seine Marktposition verbessern kann, wobei es darum geht, Kompetenzen möglichst gut an Marktveränderungen anzupassen (vgl. Liebmann 1997: 221f.). Ressourcen nehmen in diesem Ansatz eine äußerst passive Rolle ein: „Sie sind gegeben, in der Regel zukaufbar und müssen vom Management im Prinzip nur ‚optimal‘ aufgeteilt werden“ (Liebmann et al. 1996: 33).

### 2.3.2 Der ressourcenorientierte Ansatz – Resource-based View of Strategy

Dieser Ansatz führt den dauerhaften Erfolg von Unternehmen auf die Besonderheit ihrer Ressourcen zurück. Im Mittelpunkt steht das unternehmensinterne Ressourcenmanagement (vgl. Rühli 1994: 42), also der Aufbau von Ressourcenpotenzialen, welche sich zu Kernkompetenzen verdichten lassen. Relevant sind weniger die über den Markt beziehbaren Ressourcen als vielmehr jene, deren Entwicklung in unternehmensinternen Prozessen erfolgt. Es findet somit eine Verlagerung von Kompetenzenanpassung in Richtung Kompetenzengenerierung statt (vgl. Rühli 1995: 94; Liebmann et al. 1996: 33; Liebmann 1997: 222). Unternehmen müssen sich auf die Pflege, Nutzung und Weiterentwicklung ihrer Kernkompetenzen konzentrieren, die firmenspezifisches Wissen beinhalten und deshalb nie nach außen vergeben werden dürfen (vgl. Thiele 1997: 6; Osterloh/Frost 1997: 173f.). Zunächst konzentrierte sich die Betrachtung überwiegend auf technische Fähigkeiten. Kernkompetenzen beschränken sich jedoch nicht auf technologisches Wissen (vgl. Steinmann/Schreyögg 2005: 257ff.). Grundsätzlich können alle Ressourcen zu Kernkompetenzen mutieren, nicht nur hochspezifische Fertigungsanlagen oder Datenbanken, sondern auch weiche Faktoren wie das Unternehmensimage (vgl. Rühli 1995: 96f.). Selbst die Organisation lässt sich, wie in den nächsten Abschnitten deutlich werden wird, zur Kernkompetenz ausbauen. Ziel der ressourcenorientierten Sichtweise ist die Steigerung der Effektivität („Die richtigen Dinge tun“ (Liebmann et al. 1996: 34)). Die Erzeugung eines sogenannten Fits, was eine Anpassung der Stärken und Schwächen des Unternehmens an die Chancen und Risiken der Umwelt bedeutet, verliert ihre Relevanz. Anstelle des Fit tritt ein „Stretch and Leverage“ (Osterloh/Frost: 1997: 160), welcher durch einen „Misfit“ (Osterloh/Frost: 1997: 160) zwischen gegenwärtiger Ressourcenausstattung und visionären Zielen entsteht, wodurch eine Hebelwirkung (Leveraging) erzeugt werden soll, um die Ressourcennutzung zu intensivieren. Das wirkt sich positiv auf die Bildung von Kernkompetenzen aus. Die Erzeugung einer Spannung (Stretch) zwischen gegenwärtiger Ressourcenausstattung und Zielen kann als eigentliche Kernkompetenz von Unternehmen angesehen werden (vgl. Liebmann et al. 1996: 33f.; Osterloh/Frost 1997: 160f.; Thiele 1997: 101). Hier zeigt sich deutlich die – im Ver-



gleich zur eher zustandsorientierten Market-based View – wesentlich größere Dynamik der Resource-based View, welche sie im Verbund mit ihrer starken Fokussierung auf das interne Ressourcenpotenzial als weitaus bedeutendere Grundlage für die Entwicklung organisatorischer Kompetenz erscheinen lässt als die marktorientierte Sichtweise.

### 3. Die Entwicklung der Organisation zur dynamischen Kernkompetenz

Die Entwicklung der Organisation zur dynamischen Kernkompetenz gilt im Verbund mit der Praktizierung eines nachhaltigen Managements als wesentliche Bedingung für die Bildung organisatorischer Kompetenz. Vor der Präzisierung dieses Sachverhaltes wird vorab erklärt, was unter einer dynamischen Kernkompetenz zu verstehen ist. Anschließend erfolgt die Kennzeichnung der Selbstorganisation als organisationstheoretisches Fundament für den Ausbau der Organisation zur dynamischen Kernkompetenz sowie die Erläuterung weiterer hierfür notwendiger Voraussetzungen.

#### 3.1 Von Ressourcen zu dynamischen Kernkompetenzen

Dynamische Kernkompetenzen bilden die Grundlage für die Entwicklung entscheidender strategischer Wettbewerbsvorteile in Unternehmen. Sie sind eine Erweiterung des von Prahalad und Hamel im Jahre 1990 geprägten Kernkompetenzbegriffs (vgl. Prahalad/Hamel 1990). Diese sehen in Kernkompetenzen nur Verknüpfungen technologisch-materieller sowie organisatorischer Kernkompetenzen. Dynamische Kernkompetenzen stellen hingegen die Basis zur Generierung neuer Kernkompetenzen dar (vgl. Osterloh/Frost 1997: 159ff.). Sie entsprechen „Fähigkeit[en] zur Schaffung neuen Wissens“ (Liebmann 1997: 222). Diesbezüglich wird auch der Begriff „*Meta-kompetenzen*“ (Rühli 1994: 45) verwendet. Hierzu zählen Eigenschaften wie die Kritik-, Lern- und Kommunikationsfähigkeit oder die Beziehungspflege zu Stakeholdern. Nach Osterloh und Frost sind dynamische Kernkompetenzen wissensbasiert, beschränkt handelbar, unternehmensspezifisch, schwer imitierbar, schwer substituierbar, bewirken für Kunden einen wahrnehmbaren, geldwerten Nutzen und erschließen neue Produkte und Märkte (vgl. Osterloh/Frost 1997: 162). Die hier stattfindende Weiterentwicklung des Begriffs in der neueren Organisationsforschung knüpft an diese Gedankengänge an.

Das Konzept der dynamischen Kernkompetenzen basiert auf einer Verbindung der klassischen marktorientierten sowie der erweiterten ressourcenorientierten Sicht von Kernkompetenzen. Beide Perspektiven schließen einander nicht aus, sie ergänzen sich (vgl. Liebmann et al. 1996: 33). Eine Integration beider Sichtweisen ermöglicht die erfolgreiche Bewältigung marktlicher Herausforderungen mit Hilfe interner Leistungspotenziale. Obgleich viele Autoren in ihren Veröffentlichungen der Resource-based View größere Bedeutung beimessen als der Market-based View, bleibt eine starke Außenorientierung nach wie vor sehr wichtig, da auf die Dynamik von Umweltveränderungen unverzüglich reagiert werden muss. Dies setzt bei Unternehmen eine hohe Umweltsensibilität voraus, welche sicherstellt, dass Marktveränderungen bereits im Frühstadium wahrgenommen werden. Die Herausbildung einer ausgeprägten Sensibilität gegenüber Veränderungen der Unternehmensumwelt verlangt als Äquivalent eine angemessene Binnenorientierung. Sie soll durch die Generierung

leistungsstarker Ressourcen und Potenziale sowie Kompetenzen, Kernkompetenzen und insbesondere dynamischer Kernkompetenzen zur Erhöhung von Flexibilität, Kreativität, Innovationsfähigkeit und -bereitschaft beitragen. Neben unternehmensübergreifenden Kooperationsmodellen, der Pflege der Investor Relations, der Unternehmenskultur usw., zählt dazu auch ein flexibles Organisationsmodell (vgl. Bea/Haas 2001: 9f.). Ein Höchstmaß an Flexibilität in Unternehmen gewährleistet, gemäß dem hier vertretenen Standpunkt, die Umsetzung der Selbstorganisation.<sup>1</sup>

### **3.2 Selbstorganisation als organisationstheoretisches Fundament für die Entwicklung der Organisation zur dynamischen Kernkompetenz**

Zwischen Selbstorganisation und Kernkompetenzkonzept bestehen signifikante Parallelen. Die Vereinbarkeit von markt- und ressourcenorientierter Perspektive stellt eine unverkennbare Analogie zur Organisationsforschung dar. So bedeutet die Beschäftigung mit neuen Konzeptionen keineswegs die völlige Abkehr von traditionellen Ansätzen. Die ganzheitlich ausgerichtete Organisations- und Managementlehre und mit ihr das Selbstorganisationskonzept entsprechen – zumindest gegenwärtig – keinem vollständigen Ersatz traditioneller Ansätze, sondern ergänzen diese. Besonders während der Einführungsphase der Selbstorganisation kann auf begleitende fremdorganisatorische Interventionen kaum verzichtet werden, wobei vorab geklärt werden muss, ob die Selbstorganisation lediglich auf ihre autonome Variante beschränkt oder in ihrer autogenen Variante gefördert werden soll.<sup>2</sup>

Autonome Selbstorganisation ist gegeben, wenn Ordnung im Unternehmen selbstbestimmt als Resultat absichtlicher und geplanter Gestaltungshandlungen entsteht. Einzelne Organisationsmitglieder oder Gruppen erhalten ausreichend Handlungsspielraum, so dass sie selbst an der sie betreffenden Ordnung mitwirken können. Der gewährte Grad an Selbstbestimmung kann unterschiedlich hoch sein. Er lässt sich einerseits auf Details reduzieren, die durch Fremdvorgabe kaum noch sinnvoll regelbar sind. Andererseits ist vollkommene Selbstbestimmung bis hin zur selbstbestimmten Gruppen- und Zielbildung vorstellbar. Die autonome Selbstorganisation bildet damit den Gegenpart zur tayloristisch-bürokratischen Organisation. Sie steht in enger Beziehung zu neueren Organisations- und Führungskonzepten wie etwa der verhaltenswissenschaftlichen Organisationslehre oder dem Human-Resources-Ansatz, als deren Weiterentwicklung sie verstanden werden kann.

Die autogene Selbstorganisation leitet zurzeit einen Paradigmenwechsel für die Wissenschaft insgesamt ein und beschränkt sich nicht auf das Gebiet der betrieblichen

---

<sup>1</sup> Als Grundlage der folgenden Ausführungen zur Selbstorganisation wird das auf Gilbert J. B. Probst zurückgehende Selbstorganisationskonzept gewählt, da es entsprechend der hier vertretenen Meinung die umfassendste theoretische Darstellung zu dieser Thematik liefert. Weitere Beiträge zur Selbstorganisation lieferten zum Beispiel Elisabeth Göbel, Alfred Kieser, Werner Kirsch, Dodo zu Knyphausen, Günther Ortmann, Georg Schreyögg u. a. Darauf soll an dieser Stelle jedoch nicht näher eingegangen werden.

<sup>2</sup> Die Unterscheidung zwischen autonomer und autogener Selbstorganisation wurde von Elisabeth Göbel getroffen. Sie ist im Hinblick auf die Kennzeichnung und das Begreifen der Selbstorganisationsforschung von großer Bedeutung. Vgl. hierzu Göbel (1998: 21).

Organisations- und Managementlehre. Ihre Ursprünge liegen im naturwissenschaftlichen sowie im philosophischen Bereich. Zu ihren Grundlagen zählen die allgemeine (klassische) und insbesondere die neuere Systemtheorie oder Autopoiesetheorie sowie die Kybernetik, der Konstruktivismus und die interpretative Organisationstheorie. Die autogene Selbstorganisation entspricht einer Eigenschaft komplexer dynamischer Systeme, welche sich umschreiben lässt als „sich selbst entfaltende Verhaltensregulierung, die nicht von bestimmten Individuen absichtlich und planvoll gemacht wird, sondern ‚wächst‘, ‚sich bildet‘“ (Göbel 1998: 102). Ihr liegt kein bewusster Gestaltungsakt zugrunde. Sie gleicht einer spontanen Regel- und Ordnungsentstehung. Nicht einzelne Organisationsangehörige sind es, die selbstbestimmt die sie tangierenden Regeln auswählen. Ordnung resultiert aus dem Zusammenwirken aller Beteiligten, das heißt Ordnung entsteht aufgrund der Eigendynamik komplexer dynamischer Systeme von selbst (vgl. Göbel 1998: 21, 58, 130, 184; Bea/Göbel 2002: 175ff.). Was für die Regeln des zwischenmenschlichen Zusammenlebens in sozialen Systemen gilt, das trifft auch auf soziale Systeme direkt zu. Sie können zwar als Ergebnis menschlichen Gestaltens, Handelns, Lenkens und Entwickelns angesehen werden, müssen aber nicht zwangsläufig das Produkt humaner Gestaltungsabsichten sein (vgl. Probst/Scheuss 1984: 487).

In Anbetracht dieser Erkenntnisse sinken für komplexe dynamische und undurchschaubare soziale Systeme Vorstellungen einer nahezu vollständigen, schrittweise erfolgenden Planbarkeit und Steuerbarkeit, wie sie der traditionellen fremdorganisatorischen Perspektive zugrunde liegen, zur Bedeutungslosigkeit herab. Selbstorganisierende Systeme sind keinen unmittelbaren, zielgerichteten externen Gestaltungshandlungen zugänglich. Sie entsprechen geschlossenen Ganzheiten. Als eine ihrer wichtigsten Eigenschaften ist ihre endogene Ausrichtung (Innenorientierung) anzusehen. Systemangehörige richten den Blick ins Systeminnere; sie stehen selbst im Mittelpunkt, was jedoch nicht mit einer Isolierung von der Umwelt gleichgesetzt werden darf. Selbstorganisierende Systeme stellen nach wie vor Teile ihrer Umwelt dar, mit der sie stets in Kontakt stehen und an die sie sich anpassen müssen, allerdings nicht auf passive Weise, sondern immer in der Absicht, die Umwelt – im Rahmen gegebener Umstände – aktiv zu beeinflussen, um möglichst gute Ausgangsbedingungen für zukünftige Aktionen zu schaffen. Idealerweise befähigt autogene Selbstorganisation Systeme dazu, sich selbst permanent neu zu generieren und zu verbessern, wobei dies nicht aufgrund externer Einwirkungen geschehen darf. Selbstorganisierende Systeme sind operational geschlossen. Materiell und energetisch bleiben sie offen, das heißt, auch selbstorganisierende Systeme beziehen materielle und energetische Stoffe aus ihrer Umwelt und geben ebensolche Stoffe wieder an sie ab. Es liegt keine Autarkie vor.

In selbstorganisierenden sozialen Systemen sind stets beide Selbstorganisationsvarianten gegeben und von Bedeutung. Besonders beim Einführen der Selbstorganisation macht es Sinn, zunächst das Ausmaß an autonomer Selbstorganisation gezielt zu erhöhen, um durch den so erzeugten erweiterten Handlungsspielraum von Mitarbeitern, die für eigenverantwortliches Handeln unverzichtbare Selbstständigkeit der Individuen zu fördern. Darüber hinaus soll die autonome Selbstorganisation das Bewusstsein der Mitarbeiter für das Verhalten komplexer dynamischer Systeme stärken und



Vorraussetzungen für ganzheitlich-systemisches Denken schaffen. Systemmitglieder müssen lernen, die Eigenschaften des Systems zu akzeptieren und sich selbst als dessen Teile zu begreifen. In diesem Sinne entspricht die autonome Selbstorganisation einer Vorstufe der autogenen Selbstorganisation.

Selbstorganisierende Systeme befinden sich in permanenter Entwicklung und gleichen etwas Werdendem oder Entstehendem. Zu ihren dominierenden Eigenschaften zählen Flexibilität, Kreativität, Spontaneität, sowie Lern-, Innovations- und Veränderungsfähigkeit. Sie gelten als weitgehend hierarchiefrei. Strukturen bilden nicht das Resultat geplanter, einmaliger Gestaltungshandlungen, sondern wachsen kontinuierlich – entstehen fortwährend neu.

### 3.3 Voraussetzungen für die Entwicklung der Organisation zur dynamischen Kernkompetenz

Voraussetzung für die Entwicklung der Organisation zur dynamischen Kernkompetenz ist die gleichzeitige Erfüllung des Effizienz- und Effektivitätskriteriums, so dass sich beide Kriterien ergänzen. Bislang stand das Effizienzkriterium im Vordergrund, demzufolge die Organisation nicht als eigenständige Erfolgsdimension gilt, sondern als eine von der Strategie abhängige Variable, das heißt, der Strategiebildungsprozess wird nicht als Problem der Organisation betrachtet. Ihr Zuständigkeitsbereich beschränkt sich ausschließlich auf die Implementation von Strategien. Organisationen sollten jedoch außer zur Implementation definierter Strategien (*structure follows strategy*) ebenso für die Strategieerzeugung (*strategy follows structure*) geeignet sein. Somit lassen sich Strategien auch aus den vorliegenden Organisationsstrukturen heraus generieren.

Effizienz bedeutet ein gegebenes Ziel mit minimalem Aufwand zu erreichen, wobei das Ziel selbst nicht hinterfragt wird. Dies entspricht dem statischen Fit-Gedanken. Im Sinne des Effektivitätskriteriums müssen die richtigen Ziele erst festgelegt werden, was wechselseitige Beziehungen zwischen verschiedenen Handlungsträgern erforderlich macht (vgl. Osterloh/Frost 1997: 159ff.). Die gleichzeitige Erfüllung des Effizienz- und Effektivitätszieles setzt unterschiedliche Wissensformen voraus (vgl. Osterloh/Frost 1997: 167ff.). Der Wissenserwerb darf sich nicht auf bestimmte Unternehmensbereiche, Hierarchieebenen oder Führungskräfte beschränken, sondern muss allen Mitarbeitern offen stehen. Vorhandenes Wissen soll möglichst vielen Organisationsmitgliedern zugänglich sein. Besondere Bedeutung kommt sogenanntem „tacit [= stillschweigend] knowledge“ (Müller-Stewens/Osterloh 1996: 18) zu, welches kein frei auf dem Markt handelbares Gut darstellt, da es sich um aus gemeinsamem Handeln und gemeinsamen Erfahrungen entstandenes, gemeinsam geteiltes Wissen in einer Organisation handelt (vgl. Osterloh/Frost 2002: 44ff.). Der Wissenserwerb setzt Lernen voraus, welches über einfaches *single-loop learning* hinausgeht und auf der Ebene des *double-loop learning* oder *deutero-learning* angesiedelt ist (vgl. Osterloh/Frost 1997: 168). Single-loop learning bewirkt lediglich die situative Anpassung an veränderte Bedingungen wie etwa gegebene Unternehmensziele. Beim double-loop learning werden gültige Strategien, Handlungsprogramme oder Ziele selbst hinterfragt. Dadurch wird das unternehmerische Flexibilitätspotenzial erhalten und der freie Umgang mit Konflikten gefördert. Als unüberwindbar geltende Werte beziehungsweise Normen geraten ins Wanken; neue Prioritäten entstehen. Deutero-learning will die auf

beiden Ebenen (single-loop learning und double-loop learning) stattfindenden Lernprozesse verbessern, indem es das Lernen selbst zum Lerngegenstand erhebt („Lernen zu Lernen“) (vgl. Prange et al. 1996: 12).

### 3.4 Die Organisation als dynamische Kernkompetenz

Wesentliches Merkmal dynamischer Kernkompetenzen ist ihre Fähigkeit, neue Kernkompetenzen zu kreieren. Organisationen werden als dynamische Kernkompetenzen bezeichnet, wenn sie selbst wieder Kernkompetenzen erzeugen können, womit nicht nur das kontinuierliche Hervorbringen innovativer Produkte oder die Erschließungen neuer Märkte gemeint sind. Organisationen als dynamische Kernkompetenzen sollen vor allem sich selbst, also die sie konstituierenden Strukturen und Prozesse, ständig neu generieren und verbessern. Sie müssen selbstorganisierend sein.

Unter Bezugnahme auf den dem Konzept dynamischer Kernkompetenzen zugrundeliegenden ressourcenorientierten Ansatz, welcher in internen Ressourcen Quellen des Unternehmenserfolges, das heißt, Grundlagen der Erzeugung neuer Kernkompetenzen erblickt, darf eine permanente Selbsterneuerung der Organisation nur aus dieser beziehungsweise aus dem System selbst heraus, jedoch nicht aufgrund externer Einwirkungen geschehen. Diese Prämisse kommt in der Eigenschaft der Selbstreferenz, dem im vorliegenden Zusammenhang wohl wichtigsten intrinsischen Charakteristikum selbstorganisierender Systeme, zum Ausdruck. Weitere intrinsische Charakteristiken sind Komplexität, Redundanz und Autonomie (vgl. Probst 1987: 76ff.). Selbstreferenz steht für operationale Geschlossenheit. „Jedes Verhalten des Systems wirkt auf sich selbst zurück und wird zum Ausgangspunkt für weiteres Verhalten“ (Probst 1987: 79). Operational geschlossene Systeme agieren nicht aufgrund externer Umwelteinflüsse, sondern eigenständig und eigenverantwortlich. Selbstreferenz gilt als zentrales Merkmal selbstorganisierender Systeme. Sie nimmt Bezug auf das Innenleben von Systemen (Innenperspektive). Im Mittelpunkt stehen Selbstplanung, Selbstbeschreibung, Selbstmodellierung und somit Fragen nach der Fähigkeit sozialer Systeme, sich selbst zu organisieren. Selbstreferentielle soziale Systeme entscheiden eigenständig, welche externen Einflüsse sie zur Erreichung ihrer Ziele für wichtig halten und welche sie unbeachtet lassen.

Die Entwicklung der Organisation zur dynamischen Kernkompetenz entspricht demnach einer wesentlichen Bedingung für die Verwirklichung der dem Effizienz- und Effektivitätskriterium gerecht werdenden autogenen Selbstorganisation. Ihre Verwirklichung ist jedoch an weitere Voraussetzungen, wie etwa die Lernfähigkeit und Lernbereitschaft von und in Organisationen, die Vereinbarkeit der Unternehmenskultur mit der Selbstorganisation, die Akzeptanz der Mitarbeiter gegenüber innovativen Führungsgrundsätzen sowie die Bereitschaft von Führungskräften, ihre Mitarbeiter an betrieblichen Entscheidungsprozessen zu beteiligen, gebunden. Anders ausgedrückt kann gesagt werden, dass die Umsetzung der Selbstorganisation und damit die Entwicklung organisatorischer Kompetenz darüber hinaus ein nachhaltiges Management erfordert.

#### 4. Nachhaltiges Management als strategischer Erfolgsfaktor

Organisatorische Kompetenz bedingt neben der Entwicklung der Organisation zur dynamischen Kernkompetenz ein nachhaltiges Management, welches die Zunahme der Flexibilität, des Reaktionsvermögens sowie der Handlungs- und Wettbewerbsfähigkeit positiv beeinflusst. Nachhaltiges Management verlangt von betrieblichen Entscheidungsträgern, das „System in Bewegung [zu] halten und den organisatorischen Wandel als ständige Chance zur Erneuerung [zu] begreif[en]“ (Liebmann 1997: 222). Um dies zu gewährleisten, müssen sie umfangreiche Kompetenzen auf fachlicher und methodischer Ebene, auf der Systemebene sowie auch auf sozialer und ethischer Ebene besitzen oder bereit sein, sich diese anzueignen.<sup>3</sup> Es wird hier bewusst von betrieblichen Entscheidungsträgern gesprochen und nicht zwischen Mitarbeitern und Führungskräften unterschieden. Grund dafür ist die Auffassung, dass in selbstorganisierenden sozialen Systemen jedes Mitglied Führungsaufgaben wahrnehmen kann und im Idealfall jene Person beziehungsweise jene Gruppe von Personen führt, die in Bezug auf das zu einem bestimmten Zeitpunkt bearbeitete Aufgabengebiet über die meisten Informationen verfügt. Die Verteilung der angeführten Kompetenzen, zwischen denen mehr oder weniger große Interdependenzen bestehen, darf deshalb nicht auf Angehörige des Managements beschränkt sein, sondern muss sich auf alle Systemmitglieder erstrecken.

##### 4.1 Fach-, Methoden- und Systemkompetenz als Voraussetzung für die Entwicklung organisatorischer Kompetenz

*Fachkompetenz* macht das für die Erledigung konkreter Sachaufgaben notwendige Fachwissen verfügbar, welches oft in verschiedenen Funktionen wie zum Beispiel Marketing, Logistik, Controlling oder Finanzen angetroffen wird (vgl. Thommen 1995: 17). Ihr wurde auf allen betrieblichen Ebenen schon immer große Bedeutung beigemessen, weshalb sie gegenwärtig in einem hohen Ausmaß vorhanden ist. Fachkompetenz zeigt sich etwa in der optimalen Ausgestaltung des betrieblichen Rechnungswesens als Hilfsmittel zur Strategiefindung oder in der Fähigkeit, den Computereinsatz so zu gestalten, dass der Ablauf betrieblicher Prozesse problem-adäquat unterstützt wird. Weiter zählen hierzu die Servicekompetenz, die Wahl einer erfolgreichen Forschungs- und Entwicklungsstrategie, die Gestaltung eines ökologischen Produkt- und Umweltmanagements sowie die Verkaufskompetenz (vgl. Siegwart/Schultheiss 1995: 467ff.; Schnükel 1995: 417ff.; Lehmann 1995: 313ff.; Boutellier et al. 1995: 127ff.; Dyllick 1995: 171ff.; Belz/Loss 1995: 57ff.).

*Methodenkompetenz* stellt – unabhängig von konkreten Sachaufgaben – betriebswirtschaftliche Methoden und Instrumente für Problemlösungen zur Verfügung (vgl. Thommen 1995: 17). Methodenkompetenz beinhaltet Planungskompetenz. Künftig ist jedoch nicht mehr der Planungsspezialist gefragt, da Entscheidungsträger zwischenzeitlich über genügend traditionelles Planungswissen verfügen dürften. Ein Planer soll vielmehr als „Change Agent“ (Bircher 1995: 76) tätig sein und in Kooperation mit anderen Systemmitgliedern die Unternehmensentwicklung mit den laufend stattfin-

---

<sup>3</sup> Zur Erläuterung der verschiedenen Kompetenzarten vgl. Thommen (1995: 17).

denden Umweltveränderungen in Einklang bringen (vgl. Bircher 1995: 75ff.). Weitere Bestandteile der Methodenkompetenz sind das richtige Anwenden geeigneter Kommunikationsmethoden, die dazu beitragen, dass Unternehmensangehörige wirksam mit (Führungs)informationen versorgt werden können sowie die Fähigkeit, Geschäftsprozesse zu beherrschen. Als wichtiger Teilaspekt der Methodenkompetenz wird die Entwicklung einer das Lernen in Unternehmen unterstützenden Lernkultur angesehen. Im Mittelpunkt des Interesses steht dabei das Konzept des organisatorischen Lernens, welches im Hinblick auf die Erzeugung von Kernkompetenzen und besonders dynamischer Kernkompetenzen bedeutungsvoll erscheint (vgl. Borer 1995: 111ff.; Österle 1995: 359ff.; Dubs 1995: 159ff.).

*Systemkompetenz* versetzt Unternehmensangehörige in die Lage, das Unternehmen als Teil eines Gesamtsystems zu begreifen sowie wechselseitige Beziehungen zwischen dem Unternehmen und dessen Umwelt zu erkennen (vgl. Thommen 1995: 17). Fragen, die sich in Verbindung mit dieser Kompetenzart stellen, betreffen beispielsweise rechtliche Regelungen, das Eingehen strategischer Allianzen oder die Internationalisierung des Wettbewerbs (vgl. Staub 1995: 481ff.; Müller-Stewens 1995: 339ff.; Jaeger 1995: 257ff.). Vor allem muss untersucht werden, inwiefern Einflüsse aus der äußerst komplexen, sich ständig wandelnden Umwelt auf Unternehmen einwirken und welche Aktions- und Reaktionsmöglichkeiten bestehen. Um fundierte Antworten zu erhalten, sind betriebswirtschaftliche Erkenntnisse durch volkswirtschaftliches Know-How zu ergänzen (vgl. Kneschaurek 1995: 301ff.). Bezüglich der Entwicklung organisatorischer Kompetenz ist die positive Nutzung der Eigendynamik von Systemen überaus wichtig. Sie wirkt zwar oft störend, indem sie einen kontinuierlichen Ablauf geplanter Prozesse verhindert. Doch gerade Störungen und Abweichungen schützen ein System vor Erstarrung. Konflikte sollten deshalb niemals unterdrückt werden, weil sie Systemmitglieder dazu ermuntern können, bestehende Sachverhalte kritisch zu hinterfragen (vgl. Baitsch 1995: 31ff.). Dadurch hervorgerufene Spannungen lösen – wie bereits beschrieben wurde – eine Hebelwirkung aus, die die Ressourcennutzung intensiviert und die Bildung von Kernkompetenzen anregt.

#### **4.2 Soziale und ethische Kompetenz als Voraussetzung für die Entwicklung organisatorischer Kompetenz**

Sozialkompetenz steht für die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit als Basis unabhängigen, selbstbewussten Agierens sowie für die Befähigung, in Kooperation mit anderen Menschen verantwortungsbewusst zu handeln, Ziele und Pläne zu realisieren und an der Entwicklung des sozialen Systems teilzuhaben (vgl. Thommen 1995: 17; Nerdinger 2003: 94ff., 122f.). In der Wirtschaft lässt sich seit längerer Zeit ein wachsender Bedarf an sozialer Kompetenz feststellen (vgl. Wunderer/Dick 2002: 361ff.). Sie ist unverzichtbar für die Arbeit im Team oder in der Gruppe, bei der Konfliktbewältigung und im Umgang mit Stresssituationen. Besondere Bedeutung fällt ihr zu in multinationalen Konzernen, bei der Zusammenarbeit mit ausländischen Unternehmen oder ausländischen Beschäftigten, wenn es darum geht, sich die Fähigkeit zum interkulturellen Dialog und zur interkulturellen Interaktion anzueignen sowie Angehörige fremder Kulturkreise, deren Sitten und Gebräuche zu verstehen und zu akzeptieren (vgl. Wunderlich 1995: 583f.).

Sozialkompetenz weist enge Bezüge zur Unternehmensethik auf, wobei in Anbetracht einer Vielzahl unterschiedlicher Konzepte gegenwärtig auf die Frage, was Unternehmensethik genau sei, keine klare und übereinstimmende Antwort existiert. Das Gemeinsame dieser Ansätze kann in der Frage nach der Verantwortung von Unternehmen beziehungsweise deren Führung gesehen werden.<sup>4</sup> Unternehmensethik ist eng mit Führungsethik verbunden. Es wird hier jedoch ausdrücklich darauf hingewiesen, dass sich die Beschäftigung mit Unternehmensethik nicht – wie in einer Vielzahl der zur vorliegenden Thematik veröffentlichten Beiträge – auf die „Moral der Unternehmer und des Topmanagements“ (Corsten/Lempert 1996: 75) beschränkt, sondern vor dem Hintergrund einer ganzheitlichen Forschungsweise alle Systemangehörigen in die Betrachtung einbezieht. Dennoch besitzt Führungsethik, die sich mit Fragen beschäftigt, welche die moralische Berechtigung der Ausübung von Weisungsbefugnissen von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern betreffen, vor allem auch in der Übergangsphase von der Fremd- zur Selbstorganisation, keinen geringen Stellenwert. Sie betont die Achtung der Persönlichkeit von Mitarbeitern und fordert menschenwürdige und faire Führungsgrundsätze, um sicherzustellen, dass Menschen nicht zu Objekten totaler Fremdbestimmung degradiert werden (vgl. Ulrich 1995: 519ff.). Der Trend nach vermehrter Mitbestimmung und Mitverantwortung verlangt jedoch mehr als nur eine humane Führungsweise. Neben dem Erzeugen ausgedehnter Handlungsspielräume ist es unumgänglich, Beschäftigte direkt in die Aufgabenplanung mit einzubeziehen. Ein partizipativer Führungsstil gilt als Voraussetzung, um aus ‚Betroffenen‘ wirklich ‚Beteiligte‘ zu machen und steigert die Motivation und das innere Engagement der Mitarbeiter beim Bearbeiten von Problemstellungen (vgl. Kiechl 1995: 283ff.; Gomez 1995: 183ff.).

In sich selbstorganisierenden betrieblichen Systemen tragen alle Beschäftigten Verantwortung, zum Beispiel gegenüber den anderen Mitarbeitern, dem Unternehmen, dem Erreichen gemeinsam beschlossener Ziele, der Umwelt oder der Gesellschaft. Es muss eine „weitgehende moralische Selbstregulierung“ (Corsten/Lempert 1996: 75) aller Systemangehörigen stattfinden oder mit anderen Worten: ethische Kompetenz muss sich auf das gesamte System verteilen. Ethische Kompetenz fordert keinen blinden Gehorsam oder die unhinterfragte Befolgung starrer Regeln. Ethische Kompetenz als Fähigkeit zu ethischem Handeln bedeutet vielmehr verantwortungsbewusstes überlegtes, an allgemein anerkannten Grundsätzen wie Gerechtigkeit, Fürsorge und Wahrhaftigkeit ausgerichtetes Agieren, auch in schwierigen Situationen, stets geleitet vom Bestreben, sich teilweise widersprechende soziale Anforderungen sowie persönliche Bedürfnisse und Erkenntnisse miteinander in Einklang zu bringen und im Entscheidungsfall „von den ökonomisch richtigen Alternativen jene auszuwählen, die auch ethisch einwandfrei sind“ (Fröhlich 2000: 114). Betriebsangehörige müssen

<sup>4</sup> Vgl. hierzu etwa Schmitdt (2002: 70). Von einer ausführlichen Analyse des Begriffs der Unternehmensethik soll an dieser Stelle abgesehen werden, da es den Rahmen der Arbeit sprengen würde. Ebenfalls wird auf eine strikte Differenzierung zwischen den Begriffen Ethik und Moral, die im alltäglichen Sprachgebrauch kaum unterschieden werden, verzichtet. Für eine weitergehende Beschäftigung mit dieser Thematik vgl. König (2003: 10ff., 44ff.). Für einen Überblick über drei führende deutschsprachige Konzepte der Wirtschafts- und Unternehmensethik vgl. Osterloh/Tiemann (1995).



vermehrt Schlüsselqualifikationen im Sinne der zuvor erläuterten Kompetenzen erwerben und diese kontinuierlich pflegen. Angesichts der wachsenden Bedeutung der Unternehmensethik fällt hier der Sozialkompetenz eine herausragende Bedeutung zu. Da die im jeweiligen Unternehmen vorherrschenden sozialen Bedingungen großen Einfluss auf die Entwicklung ethischer Kompetenz ausüben, ist es notwendig dafür zu sorgen, dass sie diese nicht behindern. Deshalb sollen zum Beispiel Konflikte offen verhandelt werden und Mitarbeiter zwanglos miteinander kommunizieren, ihre Einflüsse geltend machen sowie eigenverantwortlich arbeiten dürfen (vgl. Corsten/Lempert 1996: 86f.). Eine auf demokratischen Grundsätzen beruhende, individuelles und organisatorisches Lernen fördernde Unternehmenskultur begünstigt die Erfüllung dieser Forderungen, indem sie das Erlernen der für soziales Denken und Handeln notwendigen ethischen Grundsätze vorantreibt. Lernen darf sich in diesem Zusammenhang allerdings nicht lediglich auf die Aneignung des Wissens um ethische Prinzipien beschränken. In erster Linie geht es um die Verinnerlichung und Bewusstwerdung derselben als Grundlage für zukünftiges Handeln und die zukünftige Haltung. Auf diese Weise führt Lernen zur Entdeckung des Gewissens sowie seiner Grundsätze, so dass ethisches Wissen und künftiges, auf ethischen Grundlagen basierendes Tun „aus dem Menschen selbst kommt und damit nicht die Freiheit der Person beeinträchtigt oder gar abschreibt, sondern im Gegenteil ausdrücklich bestätigt“ (Heitger 2000: 182).

Die moralische beziehungsweise ethische Entwicklung von Individuen vollzieht sich in Anlehnung an Corsten/Lempert in einem dreistufigen Lernprozess, wobei auf der ersten Stufe eine selbstbezogene Sichtweise vorliegt, die nach und nach von einer gemeinschaftsbezogenen Perspektive abgelöst wird und auf der dritten Ebene idealerweise zu einer sich an allgemeingültigen Prinzipien ausgerichteten unparteiischen Denkweise heranreift (vgl. Corsten/Lempert 1996: 77f.). Haben Individuen die letzte Stufe erreicht, kann davon ausgegangen werden, dass sie auch in nicht eindeutigen Situationen imstande sind, eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen, geltende Normen kritisch zu hinterfragen und bei Bedarf über deren Modifikation oder Aufhebung zu entscheiden. Darüber hinaus sollen sie ihre Fähigkeit zu komplexem, das heißt ganzheitlich-vernetztem Denken ausbauen und sich selbst als Teil einer Gemeinschaft (eines Gesamtsystems) begreifen, in deren Sinn und zu deren Wohl sie zu handeln verpflichtet sind. Erfüllen Mitarbeiter die genannten Anforderungen, wird es möglich das Subsidiaritätsprinzip, ein grundlegendes Prinzip ethisch fundierten Managements, welches zugleich einem Charakteristikum der Selbstorganisation entspricht, umzusetzen. Gemäß diesem Prinzip sind Entscheidungskompetenz und Ergebnisverantwortung in Unternehmen so tief wie möglich anzusiedeln. Das erscheint schon deshalb sinnvoll, da Mitarbeiter in Bezug auf ihr betriebliches Einsatzgebiet meist den größeren Sachverstand vorweisen und ein vertrauensvolles Delegieren der Umsetzung von Entscheidungen an verantwortliche Mitarbeiter oder Gruppen diesen signalisiert, als gleichberechtigte Partner akzeptiert zu werden (vgl. Fröhlich 2000: 107, 111).

## 5. Zusammenfassung und Ausblick

Das Ziel der vorliegenden Abhandlung besteht darin, Unternehmen einen Weg aufzuzeigen, wie sie auch in Zeiten der Diskontinuität und des Wandels angemessen auf

Veränderungen einer komplexen dynamischen Umwelt reagieren können, anstatt immer mehr von ihr beherrscht und schließlich überrollt zu werden. Die Lösung ist in der Entwicklung organisatorischer Kompetenz zu sehen. Bei dieser Bezeichnung handelt es sich um einen neuerdings zwar oft genutzten, allerdings kaum näher oder gar einheitlich spezifizierten Begriff, der hier definiert wird als das Vermögen von Unternehmen, effiziente und effektive Abläufe betrieblicher Prozesse sicherzustellen, was eine aktive Beteiligung der Unternehmen am Marktgeschehen notwendig macht. Organisatorische Kompetenz steht weniger für die schnelle Anpassung von Unternehmen an veränderte Umweltbedingungen, sondern in erster Linie für deren Fähigkeit, aktiv auf ihre Umwelt einzuwirken und sie in ihrem Sinne zu beeinflussen. Voraussetzungen für die Entwicklung organisatorischer Kompetenz werden im Ausbau der Organisation zur dynamischen Kernkompetenz sowie in der Ausübung eines nachhaltigen Managements gesehen. Die Erfüllung der ersten Forderung unterstützt, bedingt durch den Abbau überflüssiger Hierarchieebenen, die Entstehung flexibler heterarchischer Organisationsstrukturen und bewirkt, dass soziale Systeme autonom, aus sich selbst heraus agieren können, also selbstorganisierend sind. Neben strukturellen Neuerungen verlangt die Entwicklung organisatorischer Kompetenz weitere Veränderungen auf der personalen Ebene, welche zunächst eine Aufhebung der bislang üblichen Unterscheidung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften herbeiführen. Stattdessen soll von betrieblichen Entscheidungsträgern gesprochen werden, da in selbstorganisierenden sozialen Systemen auch Mitarbeiter Entscheidungen treffen und Verantwortung tragen. Betriebliche Entscheidungsträger müssen sich Kompetenzen vielfältiger Art aneignen und pflegen. Besonderes Augenmerk wird in diesem Zusammenhang der sozialen und ethischen Kompetenz beigemessen, die fundamentale Grundlagen zivilisierten menschlichen Zusammenlebens darstellen und ohne die verantwortungsbewusstes Handeln und Entscheiden in Unternehmen nicht möglich wäre. Grundsätzlich sind jedoch alle angeführten Kompetenzen von Bedeutung. Sie ergänzen einander, verstärken sich im Idealfall gegenseitig und bilden zusammen ein wichtiges Fundament für die Entwicklung organisatorischer Kompetenz. Ihre Bildung setzt durch Lernen erworbenes Wissen voraus und kann durch eine, individuelles sowie organisatorisches Lernen unterstützende, den Einzelnen „den Sinn seiner Arbeit erkennen“ (Hipp 2000: 163) lassende und dessen Persönlichkeit fördernde Unternehmenskultur positiv beeinflusst werden. Hierbei ist darauf zu achten, dass durch gruppendynamische Effekte keine Ausnutzung der psychischen Veranlagung von Mitarbeitern stattfinden kann, da eine Erzielung von Leistungen mit Hilfe sogenannter Psycho-Techniken weder mit der Würde des Menschen noch mit unternehmensethischen Grundsätzen in Einklang steht (vgl. Hipp 2000: 163f.).

## Literaturverzeichnis

- Baitsch, C.* (1995): Nicht immer, aber öfter. Störung von Ordnung als Aufgabe des Managements, in: Thommen, J.-P. (Hrsg.): Management-Kompetenz. Die Gestaltungsansätze des Executive MBA der Hochschule St. Gallen, Wiesbaden, 31-42.
- Barney, J. B.* (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: *Journal of Management*, Vol. 17, 99-120.

- Bea, F. X./ Göbel, E. (2002): Organisation. Theorie und Gestaltung, 2., neu bearbeitete Auflage, Stuttgart.
- Bea, F. X./ Haas, J. (2001): Strategisches Management, 3., neu bearbeitete Auflage, Stuttgart.
- Belz, C./ Loss, C. (1995): Verkaufskompetenz, in: Thommen, J.-P. (Hrsg.): Management-Kompetenz. Die Gestaltungsansätze des Executive MBA der Hochschule St. Gallen, Wiesbaden, 57-74.
- Bircher, B. (1995): Planungskompetenz. Braucht es den „Planer“ noch? In: Thommen, J.-P. (Hrsg.): Management-Kompetenz. Die Gestaltungsansätze des Executive MBA der Hochschule St. Gallen, Wiesbaden, 75-92.
- Bleicher, K. (1980): Kompetenz, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, 1056-1064.
- Borer, C. P. (1995): Führen mit Bildern. Optische Rhetorik – Artmap, in: Thommen, J.-P. (Hrsg.): Management-Kompetenz. Die Gestaltungsansätze des Executive MBA der Hochschule St. Gallen, Wiesbaden, 111-126.
- Boutellier, R./ Locker, A./ Peter, M. (1995): Forschung und Entwicklung. Vom Make zum Buy?, in: Thommen, J.-P. (Hrsg.): Management-Kompetenz. Die Gestaltungsansätze des Executive MBA der Hochschule St. Gallen, Wiesbaden, 127-140.
- Corsten, M./ Lempert, W. (1996): Moralische Kompetenz in einfachen Berufen als „human capital“ und als humanes Kapital. Bedarf, Entwicklungschancen und Förderungsmöglichkeiten in Ausbildungs- und Arbeitsstätten, in: Die Unternehmung, Jg. 50/Heft 2, 75-88.
- Dubs, R. (1995): Lernen in Unternehmungen. Eine Führungsaufgabe für Unternehmungsleitungen, in: Thommen, J.-P. (Hrsg.): Management-Kompetenz. Die Gestaltungsansätze des Executive MBA der Hochschule St. Gallen, Wiesbaden, 159-170.
- Dyllick, T. (1995): Vom technischen Umweltschutz zum Umweltmanagement. Grundlegende Wandlungen der Umweltschutzfunktion im Unternehmen, in: Thommen, J.-P. (Hrsg.): Management-Kompetenz. Die Gestaltungsansätze des Executive MBA der Hochschule St. Gallen, Wiesbaden, 171-182.
- Fröblich, E. (2000): Ethische Komponenten in allen Dimensionen des Wirtschaftens, in: Pichler, J. H. (Hrsg.): Ethische Kompetenz der Unternehmer als Erfolgsbedingung, Berlin, 99-115.
- Göbel, E. (1998): Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation, Berlin.
- Gomez, P. (1995): Führen in turbulenter Zeit. Vernetzt denken. Unternehmerisch handeln. Persönlich überzeugen, in: Thommen, J.-P. (Hrsg.): Management-Kompetenz. Die Gestaltungsansätze des Executive MBA der Hochschule St. Gallen, Wiesbaden, 183-194.
- Grant, R. M. (1998): Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications, 3. ed., Malden, Ma/Oxford.
- Heitger, M. (2000): Über die Lehr- und Lernbarkeit der Wirtschaftsethik, in: Pichler, J. H. (Hrsg.): Ethische Kompetenz der Unternehmer als Erfolgsbedingung, Berlin, 177-182.
- Hipp, C. (2000): Erneuerung des Wertebewusstseins in Wirtschaft und Gesellschaft, in: Pichler, J. H. (Hrsg.): Ethische Kompetenz der Unternehmer als Erfolgsbedingung, Berlin, 161-167.
- Jaeger, F. (1995): Internationalisierung des öffentlichen Einkaufs. Anspruch und Wirklichkeit, in: Thommen, J.-P. (Hrsg.): Management-Kompetenz. Die Gestaltungsansätze des Executive MBA der Hochschule St. Gallen, Wiesbaden, 257-270.

- Kiechl, R. (1995): Management of Change, in: Thommen, J.-P. (Hrsg.): Management-Kompetenz. Die Gestaltungsansätze des Executive MBA der Hochschule St. Gallen, Wiesbaden, 283-300.
- Kneschaurek, F. (1995): Volkswirtschaftliche Wissensdefizite in der Management-Ausbildung, in: Thommen, J.-P. (Hrsg.): Management-Kompetenz. Die Gestaltungsansätze des Executive MBA der Hochschule St. Gallen, Wiesbaden, 301-311.
- König, M. (2003): Diskursbezogene Unternehmensethik. Philosophische Begründung, vermittelnde Anwendung, Umsetzung, zugleich Dissertation (Freie Universität Berlin), München/Mering.
- Krüger, W. (2001): Organisation, in: Bea, F. X./ Dichtl, E./ Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Führung, 8., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, 127-216.
- Lehmann, A. (1995): Servicekompetenz und Dienstleistungsmanagement, in: Thommen, J.-P. (Hrsg.): Management-Kompetenz. Die Gestaltungsansätze des Executive MBA der Hochschule St. Gallen, Wiesbaden, 313-326.
- Liebmann, H.-P. (1997): Konturen eines Marketing in flüchtigen Märkten, in: Liebmann, H.-P. (Hrsg.): Vom Business Process Reengineering zum Change Management. Kritische Bestandsaufnahme, Perspektiven und Erfahrungen, Wiesbaden, 213-234.
- Liebmann, H.-P./ Foscht, T./ Jungwirth, G. (1996): Handel und Industrie auf dem Weg zu neuer Kernkompetenz, in: GDI-Handels-Trendletter. Ein Informationsdienst des Gottlieb Duttweiler Instituts, Heft 2, 1-73.
- Macharzina, K. (2003): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte, Methoden, Praxis, 4., grundlegend überarbeitete Auflage, Wiesbaden.
- Müller-Stewens, G./ Osterloh, M. (1996): Kooperationsinvestitionen besser nutzen. Interorganisationales Lernen als Know-how-Transfer oder Kontext-Transfer?, in: Zeitschrift Führung und Organisation, Jg. 65/Heft 1, 18-24.
- Nerdinger, F. W. (2003): Grundlagen des Verhaltens in Organisationen, Stuttgart.
- Österle, H. (1995): Business Engineering, in: Thommen, J.-P. (Hrsg.): Management-Kompetenz. Die Gestaltungsansätze des Executive MBA der Hochschule St. Gallen, Wiesbaden, 359-373.
- Osterloh, M./ Frost, J. (1997): Prozeßmanagement als dynamische Kernkompetenz, in: Liebmann, H.-P. (Hrsg.): Vom Business Process Reengineering zum Change Management. Kritische Bestandsaufnahme, Perspektiven und Erfahrungen, Wiesbaden, 155-179.
- Osterloh, M./ Frost, J. (2002): Motivation and Knowledge as Strategic Resources, in: Frey, B. S./ Osterloh, M. (Hrsg.): Successful Management by Motivation. Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives, Berlin/Heidelberg/New York, 27-51.
- Osterloh, M./ Tiemann, R. (1995): Konzepte der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Das Beispiel der Brent Spar, in: Die Unternehmung, Jg. 49/Heft 5, 321-338.
- Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York/London.
- Prabalad, C. K./ Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, Vol. 68, May/June, 79-91.
- Prange, C./ Probst, G. J. B./ Rüling, C.-C. (1996): Lernen zu kooperieren. Kooperieren, um zu lernen. Plädoyer für eine lernorientierte Betrachtung von Unternehmenskooperationen, in: Zeitschrift Führung und Organisation, Jg. 65/Heft 1, 10-16.
- Probst, G. J. B. (1987): Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht, Berlin/Hamburg.

- Probst, G. J. B./ Scheuss, R.-W.* (1984): Die Ordnung von sozialen Systemen. Resultat von Organisieren und Selbstorganisation, in: Zeitschrift Führung und Organisation, Jg. 53/Heft 8, 480-488.
- Rasche, C.* (1994): Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen. Ein ressourcenorientierter Ansatz, zugleich Dissertation (Bayreuth), Wiesbaden.
- Rühli, E.* (1994): Die Resource-based View of Strategy. Ein Impuls für einen Wandel im unternehmungspolitischen Denken und Handeln?, in: Gomez, P. et al. (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Festschrift für Knut Bleicher zum 65. Geburtstag, Wiesbaden, 31-57.
- Rühli, E.* (1995): Ressourcenmanagement. Strategischer Erfolg dank Kernkompetenzen, in: Die Unternehmung, Jg. 49/Heft 2, 91-105.
- Schmidt, M.* (2002): Effektive Unternehmensethik – vom Modell zu konkreten Schritten, in: König, M./ Schmidt, M. (Hrsg.): Unternehmensethik konkret. Gesellschaftliche Verantwortung ernst gemeint, Wiesbaden, 69-91.
- Schnücker, P.* (1995): Computer literacy als Herausforderung der Weiterbildung, in: Thommen, J.-P. (Hrsg.): Management-Kompetenz. Die Gestaltungsansätze des Executive MBA der Hochschule St. Gallen, Wiesbaden, 417-427.
- Siegwart, H./ Schultheiss, L.* (1995): Das betriebliche Rechnungswesen als Hilfsmittel zur Strategiefindung, in: Thommen, J.-P. (Hrsg.): Management-Kompetenz. Die Gestaltungsansätze des Executive MBA der Hochschule St. Gallen, Wiesbaden, 467-480.
- Staub, L.* (1995): Strategie und Recht, in: Thommen, J.-P. (Hrsg.): Management-Kompetenz. Die Gestaltungsansätze des Executive MBA der Hochschule St. Gallen, Wiesbaden, 481-498.
- Steinmann, H./ Schreyögg, G.* (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen, Fallstudien, 6., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden.
- Theuvsen, L.* (2001): Kernkompetenzorientierte Unternehmensführung, in: Das Wirtschaftsstudium, Jg. 30/Heft 12, 1644-1650.
- Thiele, M.* (1997): Kernkompetenzorientierte Unternehmensstrukturen. Ansätze zur Neugestaltung von Geschäftsbereichsorganisationen, zugleich Dissertation (Leipzig), Wiesbaden.
- Thommen, J.-P.* (1995): Management-Kompetenz durch Weiterbildung. Einführung des Herausgebers, in: Thommen, J.-P. (Hrsg.): Management-Kompetenz. Die Gestaltungsansätze des Executive MBA der Hochschule St. Gallen, Wiesbaden, 11-29.
- Ulrich, H.* (1969): Kompetenz, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart, 852-856.
- Ulrich, P.* (1995): Führungsethik. Ein grundrechteorientierter Ansatz, in: Thommen, J.-P. (Hrsg.): Management-Kompetenz. Die Gestaltungsansätze des Executive MBA der Hochschule St. Gallen, Wiesbaden, 519-538.
- Wöhe, G.* (2002): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21., neubearbeitete Auflage, München.
- Wunderer, R./ Dick, P.* (2002): Sozialkompetenz – eine mitunternehmerische Schlüsselkompetenz, in: Die Unternehmung, Jg. 56/Heft 6, 361-391.
- Wunderlich, W.* (1995): „Andere Länder – andere Sitten“. Interkulturelle Kommunikation und internationales Management – Voraussetzungen und Grundlagen, Probleme und Perspektiven, in: Thommen, J.-P. (Hrsg.): Management-Kompetenz. Die Gestaltungsansätze des Executive MBA der Hochschule St. Gallen, Wiesbaden, 571-587.