

Organisation und Gesellschaft

Arnold Windeler
Jörg Sydow *Hrsg.*

Kompetenz

Sozialtheoretische Perspektiven

 Springer VS

Organisation und Gesellschaft

Arnold Windeler
Jörg Sydow *Hrsg.*

Kompetenz

Sozialtheoretische Perspektiven

 Springer VS

Organisation und Gesellschaft

Herausgegeben von

G. Ortmann, Hamburg, Deutschland

T. Klatezki, Siegen, Deutschland

A. Windeler, Berlin, Deutschland

Wie wünscht man sich Organisationsforschung?

Theoretisch reflektiert, weder in Empirie noch in Organisationslehre oder -beratung sich erschöpfend. An avancierte Sozial- und Gesellschaftstheorie anschließend, denn Organisationen sind in der Gesellschaft. Interessiert an Organisation als Phänomen der Moderne und an ihrer Genese im Zuge der Entstehung und Entwicklung des Kapitalismus. Organisationen als Aktionszentren der modernen Gesellschaft ernstnehmend, in denen sich die gesellschaftliche Produktion, Interaktion, Kommunikation – gelinde gesagt – überwiegend abspielt. Mit der erforderlichen Aufmerksamkeit für das Verhältnis von Organisation und Ökonomie, lebenswichtig – nicht nur aber besonders – für Unternehmungen, die seit jeher als das Paradigma der Organisationstheorie gelten. Gleichwohl Fragen der Wahrnehmung, Interpretation und Kommunikation, also der Sinnkonstitution, und solche der Legitimation nicht ausblendend, wie sie in der interpretativen resp. der Organisationskulturforschung und innerhalb des Ethik-Diskurses erörtert werden. Organisation auch als Herrschaftszusammenhang thematisierend – als moderne, von Personen abgelöste Form der Herrschaft über Menschen, über Natur und materielle Ressourcen. Kritisch gegenüber den Verletzungen der Welt, die in der Form der Organisation tatsächlich oder der Möglichkeit nach impliziert sind. Verbindung haltend zu Wirtschafts-, Arbeits- und Industriosozologie, Technik- und Wirtschaftsgeschichte, Volks- und Betriebswirtschaftslehre, und womöglich die Abtrennung dieser Departments voneinander und von der Organisationsforschung revidierend. Realitätsmächtig im Sinne von: empfindlich und aufschlussreich für die gesellschaftliche Realität, und mit Neugier und Sinn für das Gewicht von Fragen, gemessen an der sozialen Praxis der Menschen.

So wünscht man sich Organisationsforschung. Die Reihe „Organisation und Gesellschaft“ ist für Arbeiten gedacht, die dazu beitragen.

Herausgegeben von

Günther Ortman

Helmut-Schmidt-Universität Hamburg

Arnold Windeler

TU Berlin

Thomas Klatezki

Universität Siegen

Arnold Windeler • Jörg Sydow (Hrsg.)

Kompetenz

Sozialtheoretische Perspektiven

Herausgeber
Prof. Dr. Arnold Windeler
TU Berlin, Deutschland

Prof. Dr. Jörg Sydow
FU Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-531-14808-3
DOI 10.1007/978-3-531-19939-9

ISBN 978-3-531-19939-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Dr. Cori A. Mackrodt, Stefanie Loyal

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-vs.de

Inhalt

- 1 Kompetenz. Sozialtheoretische Grundprobleme und Grundfragen 7
Arnold Windeler

- 2 Können und Haben, Geben und Nehmen. Kompetenzen
als Ressourcen: Organisation und strategisches Management 19
Günter Ortman

- 3 Kompetenzentwicklung in Netzwerken: Die Sicht der
Komplexitäts- und allgemeinen Evolutionstheorie 109
Peter Kappelhoff

- 4 Können und Kompetenzen von Individuen, Organisationen
und Netzwerken. Eine praxistheoretische Perspektive 225
Arnold Windeler

- 5 Kompetenzen, Konvergenzen, Divergenzen – Ein Rückblick nach vorn 303
Jörg Sydow

Kompetenz. Sozialtheoretische Grundprobleme und Grundfragen

Arnold Windeler

Kompetenzen lassen sich nur verstehen und erklären, wenn man sie sozialtheoretisch einbettet. Sozialtheorien wiederum bedürfen eines Verständnisses von Kompetenzen, geht es im Sozialen doch immer auch um Vermögen, Soziales in der Zeit und im Raum hervorzubringen, fortzuentwickeln und gegebenenfalls zu verändern. Günther Ortman, Peter Kappelhoff und ich präsentieren drei Vorschläge, Kompetenzen sozialtheoretisch einzubetten und in ihrer Bedeutung für den jeweiligen Theorieansatz zu charakterisieren: (1) Ressourcentheorie, (2) Evolutions- und Komplexitätstheorie und (3) Strukturierungstheorie.

Kompetenzen gewinnen in der „reflexiven Moderne“ (Giddens 1990) mit dem in ihr radikalisierten Prinzip der Reflexivität, gestiegenen Risiken, Unsicherheiten und Komplexitäten an Bedeutung. Gleichzeitig wird nicht selten mit bangem Unterton sowohl im öffentlichen Diskurs als auch in der Wissenschaft gefragt: Welche Kompetenzen benötigen wir, um in dieser Welt als Menschheit und Individuen, aber auch als Organisationen zu überleben? Und sind Organisationen und interorganisationale Netzwerke, die viele als passende Formen der Koordination in der heutigen Gesellschaft ansehen (Powell 2001), wirklich die probaten Mittel für dieses Unterfangen? Diese Fragen stellen sich nicht nur im Bereich der Erziehung und der Wissenschaft. Mindestens ebenso wichtig sind sie beispielsweise im Bereich der Politik, der Wirtschaft und des Rechts. Angesichts dieser Problemlage scheint es angebracht, sich intensiver damit zu befassen, was Kompetenzen sind, wie man sie erfassen sowie gegebenenfalls entwickeln kann und welche Bedeutung ihnen in den Prozessen der Produktion und Reproduktion von Gesellschaft und den sie tragenden Institutionen zukommt. Das Unterfangen ist selbstredend auch ein Empirisches, aber wie kann man individuelle und kollektive Kompetenzen erfassen? Dazu dient nicht zuletzt auch Theorie. Modernen Sozialtheorien wird für die Analyse und Erklärung der komplexen Prozesse aktueller Vergesellschaftung ein gewisses Erklärungspotential zugeschrieben. Und da liegt es nahe zu prüfen, was diese zur Analyse und Erklärung von Kompetenzen in heutigen Gesellschaften beitragen können. Zu einer Antwort auf diese Frage möchte dieser Band einen Beitrag leisten.

Wir sind sicherlich nicht die ersten, die sich dem Thema der Kompetenz widmen. Aber wir machen es in diesem Band auf eine besondere Art und Weise. Das Thema Kompetenz ist in der *Soziologie* insgesamt nicht „auffällig in Erscheinung getreten“ (Kurtz 2010, S. 7); und dies trotz der frühen prominenten Ausarbeitungen von Max Weber (1976 [1921]), der Kompetenzen als Zuständigkeiten (als Gesetzgebungs-, Verwaltungs- und Richtlinienkompetenz) versteht; von Erving Goffman (1983), der angesichts der unsicheren Struktur von Interaktionen davon spricht, dass Handelnde notwendig Interaktionskompetenzen bedürfen; und von Jürgen Habermas (1971; 1988 [1981]), der ausgehend von Überlegungen von

Noam Chomsky (1981), kommunikative Kompetenz thematisiert (dazu a. Reichertz 2009; Knoblauch 2010). Anders ist die Lage jedoch in der Bildungsforschung, der Psychologie und nicht zuletzt auch der Betriebswirtschaftslehre. In diesen Disziplinen ist das Thema seit langem etabliert – und es wird aktuell weiter debattiert.

Die *Psychologie* und *Sozialpsychologie*, aber auch die *Pädagogik*, nehmen traditionell die fachlichen und sozialen Fähigkeiten individueller Akteure in den Blick (vgl. zu dieser Einschätzung Combe/Helsper 1999; Luhmann 2002; Geser 2004; Pfadenhauer 2010). Der Pädagogik geht es etwa, wie Luhmann (2002, S. 143) formuliert, allgemein darum, „etwas für den Lebenslauf Brauchbares zu vermitteln.“ In der professionellen Bildungsarbeit steht sodann das Beziehungs- und Interaktionsfeld zwischen Lehrern und Schülern im Mittelpunkt. Der Schule als Organisation kommt in dieser Perspektive trotz aktueller Anstrengungen einer Organisationspädagogik (z.B. Göhlich et al. 2010) lediglich die Rolle zu, einen dispositiven Rahmen für Unterricht in Form des Beginns und des Endes von Unterricht und dergleichen zu setzen. Geser (2004, 2) verbindet mit dieser Fokussierung von Kompetenzentwicklung auf den Beziehungsaspekt zwischen Lernenden und Lehrenden für individuelles Lernen ein immanentes Lernhindernis. Denn so sein Urteil: „organisationales Lernen‘ ist im Bildungsbereich bisher durch die pädagogische Fixierung auf interpersonelle Beziehungen sowie auf das informelle System ‚Schulunterricht‘ verhindert worden.“ Beginnen diese Disziplinen heute die Bedeutung von Organisationen – etwa im Rahmen von Schulentwicklungsprogrammen – auszuloten, so wird die von Netzwerken für die Entwicklung individueller Kompetenzen gerade erst entdeckt (vgl. Dehnbostel 2001; Faulstich/Zeuner 2001; Dehnbostel et al. 2002).

Die *Betriebswirtschaftslehre* und die *Organisationssoziologie* stellen dagegen stärker auf die Analyse der Entwicklung von Kompetenzen auf der Ebene von Organisationen ab. Beide Disziplinen diagnostizieren heute die Lockerung des engen Zusammenhangs zwischen Ausbildung, Beruf und Erwerb in modernen Gesellschaften (vgl. Daheim 2001) und weisen auf die dramatischen Veränderungen hin, die daraus für individuelle Akteure aber auch für die Gesellschaft folgen (vgl. auch Fürstenberg 2000; Pongratz/Voß 2003; Barley/Kunda 2004). Die Relevanz geht weit über die in Betriebswirtschaftslehre und Organisationssoziologie beliebte, zumeist allzu voreilige Rede von „Kernkompetenzen“ (Pralhad/Hamel 1990) hinaus, auch wenn diese in den letzten Jahren mit bewirkt hat, Kompetenzfragen auch auf der Ebene interorganisationaler Netzwerke zu diskutieren (vgl. z.B. Duschek 1998; Kale et al. 2000; Duschek 2002; Helfat 2003; Sydow et al. 2003). So sind gerade in Netzwerkzusammenhängen allein schon wegen der Koordination von Aktivitäten und Beziehungen unterschiedlicher Organisationen tendenziell verschiedene Organisationsstrukturen und Kontexte in Einklang zu bringen, gerade wenn Akteure unterschiedlicher Gesellschaftsbereiche – wie etwa im Fall von „cross-sector partnerships“ (Koschmann et al. 2012) – an einem Netzwerk beteiligt sind. In Forschungs- und Entwicklungsnetzwerken zum Beispiel sind Regelsysteme aus den Bereichen der Wirtschaft und der Wissenschaft zu vermitteln und in internationalen Netzwerken solche unterschiedlicher nationaler Regulationen (ggf. ergänzend) aufzugreifen.

Die *Politik- und Regionalwissenschaften* bringen mit der Region eine zusätzliche Ebene der Kompetenzentwicklung – jenseits von Individuum, Organisation und Netzwerk – in den Blick. Entsprechend ist von regionalen Kompetenznetzen oder lernenden Regionen die Rede (vgl. zum Überblick Hassink 2001). Auch im Diskurs um nationale oder regionale Innovationssysteme spielen Kompetenzfragen eine prominente Rolle (vgl. z.B. Nelson 1993; Braczyk et al. 1998; Lundvall et al. 2002; Kaiser/Prange 2004).

Die Vielfalt vorliegender Veröffentlichungen in den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen zum Thema Kompetenzen und Kompetenzentwicklung sowie ihre zum Teil nur geringe Bezugnahme aufeinander verdeutlicht: Es gibt eine Vielzahl von Studien, die vielfältige relevante Aspekte der Entwicklung von Kompetenzen herausarbeiten. Diese bleiben aber entweder in der Gegenüberstellung von Individuen und Gesellschaft verhaftet und schenken Organisationen und interorganisationalen Netzwerken keine große Beachtung. Oder sie fokussieren explizit die Mesoebene der Organisation, lassen dann aber den Individuen und der Gesellschaft keine hinreichende Bedeutung zu Teil werden. Das wiederum heißt: Wir benötigen dringend eine stärker theoretisch orientierte Diskussion über Kompetenzen und Kompetenzentwicklung, die dem Zusammenspiel von Individuen, Organisationen und Gesellschaft Rechnung trägt. Ferner bedürfen wir Erklärungsansätze, die ob der Bedeutung von Organisationen in modernen Gesellschaften erlauben, die Forschung um die Entwicklung von Kompetenzen gerade auch in und von Organisationen und interorganisationalen Netzwerken auf gesichertere konzeptionelle Grundlagen zu stellen. Und es ist genauer diese Ebene, der die Beiträge in diesem Band besondere Beachtung schenken. Neben der Konzentration auf sozialtheoretische Perspektiven auf Kompetenz ist die Aufnahme der Mesoebene der Organisationen und der interorganisationalen Netzwerke das zweite Charakteristikum dieses Bandes.

Das von Jörg Sydow und Arnold Windeler geleitete Forschungsprojekt *Theorien und Praktiken der Kompetenzentwicklung in Netzwerkstrukturen* widmete sich dem Ziel, die Kompetenzentwicklung in interorganisationalen Netzwerken sozialtheoretisch genauer zu erkunden.¹ Ziel war es nicht nur, die Theorieentwicklung im Bereich

1 Für die Chance, diesen Fragen auf der Grundlage ausgewählter Sozialtheorien in einem aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderten Grundlagenforschungsprojektes im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ nachgehen zu können, bedanken wir uns als Projektnehmer sehr herzlich. Besonderer Dank gebührt auch unserem wissenschaftlichen Betreuer vom Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (QUEM), John Erpenbeck, der uns nicht nur in administrativen Fragen jederzeit hilfreich unterstützte, sondern unser Vorhaben immer inhaltlich interessiert in vielfältiger Weise beförderte. Als Organisations- und Netzwerkforscher suchten wir für die Durchführung unseres Forschungsprojekts zunächst nach Theorieexperten in unserem eigenen Netzwerk, um durch Kooperation mit anderen auf die für dieses theoretisch anspruchsvolle Projekt notwendigen Kompetenzen zugreifen zu können. Mit Peter Kappelhoff, Günther Ortman und Wil Martens gelang es uns rasch, unser „Dream Team“ zusammenzustellen. Als Mitautoren dieser Studie und unermüdete Diskutanten haben sie maßgeblich zum Erfolg des Projekts beigetragen. Zudem konnten wir für unseren im Rahmen des Projekts an der Freien Universität Berlin durchgeführten wissenschaftlichen Workshop einen interdisziplinären Kreis von Experten auf den Gebieten der (Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

der Kompetenzforschung allgemein zu befördern, sondern damit auch, Theoriegrundlagen für empirische Forschungen auf dem Gebiet der Kompetenzentwicklung in Netzwerken im Speziellen bereitzustellen. Im Mittelpunkt des Projekts standen folgende Fragen: Was zeichnet die Kompetenz von Organisationen und Netzwerken, insbesondere im Verhältnis zu individuellen Akteuren, aus? Inwiefern und auf welche Art und Weise tragen interorganisationale Netzwerke zur Kompetenzentwicklung bei? Können Netzwerkstrukturen als grundsätzlich kompetenz- und lernförderlich gelten oder können sie Lernprozesse auch verhindern? Und inwiefern und auf welche Art und Weise erfordert die Kompetenzentwicklung in Netzwerken selbst spezielle Kompetenzen? Im Rahmen dieses Projekts sind die in diesem Band versammelten Beiträge entstanden.

Grundprobleme und Grundfragen der Kompetenzforschung

Nähert man sich dem Thema Kompetenzen aus sozialtheoretischer Sicht, dann setzt man *Kompetenzen und Kontexte* miteinander in Beziehung: Kompetenzen werden als kontextabhängig begriffen. Denn Individuen ebenso wie Organisationen handeln immer in Kontexten, in denen sie Interaktionen und Beziehungen mit anderen in der Zeit und im Raum abstimmen und diese miteinander abgestimmt werden. Kontexte bestimmen dabei nicht nur mit, was Kompetenzen sind, wem sie zugesprochen werden, wer welche Chancen erhält, Kompetenzen zu entwickeln. Sie geben auch Bedingungen dafür vor, wie Kompetenzen produziert und reproduziert werden können. Umgekehrt interpretieren Akteure Kontexte nicht nur im Handeln. Sie bringen die Kontexte auch aktiv mit hervor, schreiben diese durch ihre Aktivitäten mit fort oder verändern sie. Das sind Grundpositionen, die avancierte Theorieansätze wie den Ressourcenansatz, die Evolutions- und Komplexitätstheorie sowie die Strukturierungstheorie charakterisieren, wie wir sie hier in diesem Buch mit Blick auf Kompetenz und Kompetenzentwicklung vorstellen. Trotz gemeinsamer Ausgangspunkte variieren nicht nur die jeweiligen Erklärungen der Ansätze in diesem Buch, sondern auch die in den Kompetenzdiskursen insgesamt vertretenen Positionen. Zum Teil entwickeln sie recht unterschiedliche Antworten auf Fragen wie: Welche Problem- oder Handlungsbezüge, welche Aufgaben-, Objekt- und Zielbezogenheit von Kompetenzen (vgl. von Krogh/Roos 1995) und welche Anschluss- und Abschlussfähigkeit von individuellen und kollektiven Akteuren (vgl. Sydow et al. 2003, S. 15 ff.) sind für die Ausbildung welcher Kompetenzen in welchen Kontexten bedeutsam? Gleiches gilt für den Stellenwert von Bezügen auf Andere und/oder auf Anderes jenseits

Sozial- und Kompetenztheorie gewinnen. Für die engagierten, kritischen und konstruktiven Hinweise zu einer ersten Version der hier versammelten Papiere möchten wir uns insbesondere bei Peter Conrad, Peter Dehnbostel, Thomas Drepper, Stephan Duschek, John Erpenbeck, Jörg Freiling, Gernot Grabher, Ernst Hoff, Ulrich Jürgens, Thomas Klatezki, Oswald Neuberger, Volker Schneider, Christof Wehrgig und Helmut Wiesenthal bedanken. Sie halfen uns, Schwachstellen unserer Argumentationen zu beheben. Insbesondere bei unseren Mitautoren Günther Ortman und Peter Kappelhoff möchten wir uns darüber hinaus nicht nur dafür bedanken, dass sie derart grundlegende und einsichtsvolle Beiträge verfasst haben, sondern insbesondere auch für deren Umsicht und Geduld im Prozess der nicht einfachen Entstehung dieses Sammelbandes.

intentionalen Handelns. Verschieden ist auch die Bedeutung von Erlebnissen, Erfahrungen und Emotionen, die sich mit der Problemlösung und/oder mit dem Handeln in dem jeweiligen Handlungskontext verbinden. Ferner werden auch Wissen und Qualifikationen, die nur in Verbindung mit Kompetenzen die Basis für Leistung bilden (vgl. Pfaffmann 2001, S. 138), unterschiedliches Gewicht in den Konzepten und Erklärungen zugewiesen. Emotionen bzw. entsprechende Mechanismen, mit diesen in Organisationen „umzugehen“ (vgl. dazu grundlegend Fineman 1993; aber auch Schreyögg/Sydow 2001), spielen in allen hier vorgestellten Ansätzen für die Kompetenzentwicklung zumindest eine bedeutende, wenn auch gleichwohl unterschiedliche Rolle, sind Kompetenzerlebnisse (etwa in Form von Flow-Erlebnissen) doch durchaus auch konstitutive Merkmale dieser Prozesse. Zudem stehen Kompetenz und Inkompetenz immer – auch wenn das nicht immer bedacht wird – in einem wechselseitigen Spannungsverhältnis, das in Zeit und Raum variiert. Das lässt sich ebenso an der von Veblen (z.B. 1914, S. 347) angesprochenen Überlegung der „trained incapacity“ erläutern, die besagt, dass Fähigkeiten, die für das Handeln in speziellen Situationen ausgelegt sind, in anderen oder sich ändernden Situationen weniger adäquat, nutzlos oder gar schädlich sind, wie an der Überlegung von March, dass gerade Erfolge „Kompetenzfallen“ produzieren können, da sie zum Beispiel den Blick für das Sich-Verändernde verstellen (zu letzterem Levitt/March 1988; March 2010, S. 25 ff.).

Eine weitere Grundfrage verbindet sich mit dem in Theorieansätzen zur Erklärung von Kompetenz anzutreffenden *Verständnisses der Konstitution des Sozialen*. Angesprochen ist damit zum einen die Rolle, die die Ansätze dem Akteur zuweisen, und zum anderen damit verwandt, inwiefern und inwieweit Kompetenzen individueller wie kollektiver Akteure als gestaltbar angesehen werden. Stark vereinfacht kann man alle Theorien auf dem Feld des Sozialen auf einem Kontinuum zwischen einer starken und einer schwachen These bezüglich der durch Akteure getragenen Konstitution des Sozialen einordnen (vgl. Outhwaite 1983; Windeler 2001, S. 25 ff.). Stärker interpretative Ansätze – aus der Managementforschung und anderen Bereichen der Sozialforschung – weisen den Subjekten und den kreativen Handlungen in der Konstitution einen hohen Stellenwert zu (vgl. Joas 1996 [1992]), während Vertreter einer schwachen Version, etwa viele Autoren mit strukturalistischen, marxistischen oder evolutionstheoretischen Positionen, das Orientiertsein der Subjekte durch Strukturen, Systemimperative, Evolutionsmechanismen bis hin zu transzendentalen Bedingungen hervorheben (vgl. Archer 1995). Vorstellungen über weitgehende individuelle Gestaltbarkeit von Kompetenzen kontrastieren also mit Ansichten, nach denen so gut wie keine Möglichkeiten der aktiven Auslegung vorliegen.

Das Verständnis des *Akteurs* ist über das des Verständnisses von Konstitution hinaus für die Entwicklung von Kompetenzen bedeutsam. Obgleich wir alltags-sprachlich in den westlichen Gesellschaften die individuelle Handlungskompetenz unhinterfragt – zumindest bei der erwachsenen Bevölkerung – voraussetzen, ist das etwas voreilig.² Hilfreich scheint es dagegen, auch individuelle Kompetenzen

2 Das gilt auch für viele Studien der Kompetenzliteratur, die lediglich das Problem der Konstitution von kollektiven Kompetenzen thematisieren (vgl. exemplarisch Staudt et al. 2002).

als kulturell konstituiert (vgl. Meyer/Jepperson 2000) und als permanent zu (re-)produzieren zu verstehen. Denn dann stellt sich notwendig die Frage, wer eigentlich was auf den Ebenen der Gesellschaft, der Organisationen und der Individuen gestaltet oder gestalten kann. Macht man das, dann bilden sich beispielsweise, darauf verweist die Rede von einer kulturellen Konstitution, individuelle ebenso wie kollektive Kompetenzen³ notwendig in sozialen Kontexten mit den sie kennzeichnenden sozialen Institutionen und Systemzusammenhängen aus. Die Hervorbringung, Fortschreibung und gegebenenfalls Veränderung nicht nur von kollektiven, sondern gerade auch von individuellen Kompetenzen wird hier also als in Zeit und Raum kontingent verstanden, das heißt, als weder determiniert noch beliebig. Was die individuelle und kollektive Kompetenz ausmacht, ist nach der Lesart von Meyer und Jepperson insbesondere kulturell kontingent. So wird individuelle Kompetenz in modernen westlichen Kontexten als recht umfassend für das eigene Handeln angesehen und zuerkannt, das organisationale dagegen eng auf die – wenn auch unter Umständen vielen parallel verfolgten – Aufgabenstellungen begrenzt und mit der Annahme der professionellen und intentionalen Ausgestaltung der Aktivitäten und des organisationalen Geschehens verknüpft (vgl. Geser 1990). Individuelle und systemische Kompetenzen sind also zu unterscheiden und sodann in ihren wechselseitigen Verhältnissen zu reflektieren.

Ein Verständnis von Kompetenzen ist in modernen Gesellschaften ohne die Berücksichtigung von Organisationen und Netzwerken kaum befriedigend zu erzielen. Dabei ist der Besonderheit von Organisationen Rechnung zu tragen: Denn sie verfügen – ganz abgesehen von dem konkreten Verständnis von Organisation bzw. Netzwerk – *als Sozialsysteme* im Vergleich zu Individuen grundsätzlich über andere Möglichkeiten der Ausbildung und Ausgestaltung von Kompetenzen und prägen darüber auch die Möglichkeiten von Menschen, Kompetenzen auszubilden. Denn Menschen können im Rahmen kontextueller Einbettungen ihr Handeln anders gestalten als Sozialsysteme das können. Gleichwohl bedarf es in Sozialsystemen erheblicher koordinativer Anstrengungen, um eigenes Können zu entwickeln oder sogar einen *möglichen* Kompetenzvorteil gegenüber Individuen hervorzubringen und wirklich auszuspielen. Sind diese von Erfolg gekrönt, dann können etwa Organisationen durchaus parallel verschiedenste Handlungen generieren und ein *aufserordentliches Leistungsvermögen* entwickeln:

„Sie können sich auf (fast) alles spezialisieren, was Personen bewegt, tun und glauben. Indem sie diese Potenz mit ihrem raum-, zeit- und personenübergreifenden Leistungsvermögen kombinieren, vermögen sie ungleich größere Übel und Annehmlichkeiten zu erzeugen als nichtorganisierte Personen(gruppen)“ (Wiesenthal 1990, S. 71 f.).

Ein weiterer, auch theorierelevanter Unterschied zwischen Individuen und Sozialsystemen verbindet sich mit recht unterschiedlichen Formen der „*Speicherung*“

3 Von grundsätzlicher Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Unterscheidung von individuellen und von kollektiven Akteuren (vgl. Coleman 1990). Kollektive Akteure, wie Interessenorganisationen und Unternehmungen, sind zweifelsohne Organisationen, während interorganisationale Netzwerke ein kollektiver Akteur sein *können* (z.B. im Fall von Franchisetzwecken). Organisationale Felder sind hingegen keine kollektiven Akteure.

des Handlungsvermögens in Zeit und Raum als Moment des Vermögens zu wiederkehrendem Handeln. Die Rede von „Speichern“ ist hierbei metaphorisch: gemeint ist das Vermögen, sich Vergangenes gegenwärtig zu machen. Erfahrungen und Erwartungen werden in Organisationen wie in Netzwerken stärker von einzelnen Individuen unabhängig gespeichert, zum Beispiel in Dokumenten und Akten, Produktionspraktiken und -prozeduren, in sozialen Beziehungen und Gebäuden usw. (vgl. z.B. Pautzke 1989; Sydow/Well 1996). Sozialsysteme wie Organisationen und Netzwerke nutzen also – und das unterscheidet sie grundlegend von Individuen – vorrangig bewusstseinsexterne „Speicher“. Die Kontinuität des Gedächtnisses – und damit des Speicherns *und* Vergessens im Sinne von Luhmanns Bestimmung (vgl. 1997, z.B. S. 576 ff.) – muss in Sozialsystemen dabei jedoch über Praktiken des Wiederaufrufens und kollektive Artikulationen erst immer wieder erneut hergestellt werden (vgl. Windeler 2001, S. 324 ff.).⁴

Vor allem Organisationen können im Prinzip aufgrund des in ihnen anzutreffenden hohen Grads an Reflexivität der Aufnahme und Ausgestaltung relevanten Geschehens auch eine im Vergleich zu Individuen andere *Kompetenzentwicklung* betreiben. Sie können etwa weitere, anders qualifizierte Mitarbeiter einstellen, Praktiken und Prozeduren erneuern und Kontexte beeinflussen oder zielgerichtet als unpassend eingestufte Kompetenzen zu zerstören versuchen. Letzteres kann beispielsweise in Form der Exklusion von Organisationsmitgliedern oder Organisationsteilen (etwa via Outsourcing oder Verkauf) oder der Rekombination vorhandener Kompetenzen erfolgen. Sozialsysteme können hierbei etwa sehr gezielt ihre interne Heterogenität erhöhen, um externer Komplexität strategisch zu begegnen sowie um als günstig angesehene Balancen von Exploration und Exploitation (March 1991) zu erzielen.

Organisationen und Netzwerke können das Lernen über etablierte Strukturen und Routinen aber auch systematisch behindern, zuweilen gar verhindern, können diese doch selbst notwendigen Veränderungen des individuellen wie des kollektiven Handlungsvermögens entgegenstehen. Dieses kann, so kontraintuitiv sich das auch anhören mag, durch bestimmte Expertisen bzw. Professionsbestände sogar noch verstärkt werden (vgl. zu letzterem Starbuck 1992; Reed 1996). Zudem zeigen die Vorteile von Organisationen und Netzwerken, nämlich Interdependenzunterbrecher in Form von Abteilungen im Beispiel von Organisationen oder von Netzwerkorganisationen im Fall von Netzwerken auszubilden (vgl. hierzu Luhmann 2000, S. 394 ff.), hier ihre Kehrseite: Die Einheiten können eigene Kompetenzen ausbilden und die gleichwohl miteinander abgestimmten Einheiten können derart strukturell gekoppelt sein, dass sie die wechselseitige Strukturangepasungen behindern oder gar verunmöglichen.

Die verschiedenen Kompetenzdiskurse und in ihnen verwendeten Theorieansätze deuten die aufgeführten Fragen und Probleme und insbesondere auch die Vermittlung von Interaktionen und Strukturen, Systemen sowie Institutionen im Sozialen durchaus unterschiedlich. Oft wird lediglich behauptet, die notwendigen

4 Angemerkt sei: Das, wie es auch genannt wird, soziale Gedächtnis sozialer Systeme unterscheidet sich dabei vom kollektiven Gedächtnis dadurch, dass es eben nicht Moment des Bewusstseins aller im Kollektivs sein muss (vgl. Connerton 1989; Hahn 2003).

Vermittlungen erfolgten – ohne jedoch klar zu machen, wie dies genau geschieht. Unterschiedlich wird in verschiedenen Theorien ferner die Frage beantwortet, wie Kontingenzen in sozialen Prozessen ausgestaltet, Alternativen hervorgebracht und genutzt werden. Gleiches gilt für den Stellenwert von individuellen Dispositionen (Opp), Sedimentationen im Habitus (Bourdieu), ansozialisierten Qualifikationen, Routinen etc. (Piaget) oder Programmen bzw. Projekten (Schütz) und systemischen und institutionellen Zusammenhängen für die Konstitution des Sozialen – und damit auch für die soziale Formung von Kompetenzen. Gemeinsam ist vielen avancierten Sozialtheorien, wie den in diesem Band genauer vorgestellten Theorien, dass die Konstitution von Kompetenzen weder vollkommen intendiert noch rein unintendiert erfolgt, sondern emergentes Resultat von kontextuell eingebetteten Prozessen ist (vgl. zum Diskurs um Emergenz Heintz 2004; Padgett/Powell 2012). Die Konstitution von Kompetenz in Organisationen wie Netzwerken erfolgt also auf der Basis einer gesellschaftlich erforderlichen, in Sozialisationsprozessen geformten allgemeinen Hintergrundkompetenz – als Vermögen, entsprechend in der Gesellschaft allgemeiner gültigen Strukturen wiederkehrend zu handeln. Sodann konstituiert sich die Netzwerkkompetenz in Abhängigkeit von relevanten Systemkontexten (wie denen des Netzwerks, der Netzwerkorganisation oder auch des organisationalen Felds) und Institutionen (wie denen von Professionen) mit ihren jeweiligen speziellen, nicht selten konfligierenden Regelsystemen, in denen ihre Kompetenz anerkannt werden muss. Entsprechend können die Kompetenzen für Individuen, Organisationen und Netzwerke ganz unterschiedlich ausfallen und sich verschieden aufeinander beziehen und „Kompetenzrekursionen“ (Duschek 1998) ausbilden.

Insgesamt vermittelt bereits dieser, eher kursorische denn vollständige Überblick über mögliche theoretische Ansatz- und Bezugspunkte der Bestimmung des Kompetenzbegriffs ein gutes Gegengift gegen jeden Versuch, die generativen Handlungsfähigkeiten von Akteuren zu schnell auf die eine oder andere, etwa auf individuelle oder auf systemische Quellen zu begrenzen. Gleichzeitig erfordert diese Einsicht aber, sich der Bedeutung unterschiedlicher Sozialebenen für die Kompetenzentwicklung zu vergewissern.

Sozialtheoretische Perspektiven auf Kompetenz – Ansatzpunkte

Die Beantwortung der angesprochenen sozialtheoretischen Grundprobleme und Grundfragen erfordert, das dürfte klar sein, die Analyse von Kompetenzentwicklung auf drei – in der Praxis eng miteinander verflochtenen – Analyseebenen: der Ebene des Individuums (Mikro), der Ebene der Organisation und interorganisationaler Netzwerke (Meso) sowie der Ebene der Institutionen bzw. der Gesellschaft (Makro).

Eine Reflexion von Kompetenz und Kompetenzentwicklung aus der Sicht avancierter Sozialtheorien scheint in dieser Situation ebenso notwendig wie ertragreich. Notwendig deshalb, weil die angesprochenen Fragestellungen, die über miteinander verknüpfte Sozialebenen erfolgende Kompetenzentwicklung und die Aufnahme der damit verbundenen umfassenden aktuellen gesellschaftlichen Wandlungsprozesse sich nur auf der Grundlage von Sozialtheorien konsistent thematisieren lassen; ertragreich, da die Sozialtheorien nicht nur unterschiedliche