

Organisationale Kompetenzen

Grundlagen - Modelle - Fallbeispiele

von

Prof. Dr. Georg Schreyögg, Prof. Dr. Martina Eberl

1. Auflage

Kohlhammer Stuttgart 2015

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 17 022150 5

Zu [Leseprobe](#)

Inhaltsverzeichnis

Reihenvorwort	5
Vorwort	7
1 Kompetenzen und strategisches Management	13
1.1 Einleitung	13
1.2 Theoretische Grundlagen der kompetenzorientierten Diskussion	13
1.2.1 Industrieökonomischer Ansatz	14
1.2.2 Ressourcenbasierter Ansatz	15
1.3 Merkmale strategischer Ressourcen (VRIO)	19
1.4 Dynamischer Ressourcenansatz	23
Diskussionsfragen	25
Literaturverzeichnis Kapitel 1	26
2 Individuelle und organisationale Kompetenzen	28
2.1 Einleitung	28
2.2 Individuelle Kompetenzen – »Managerial Competence«	28
2.2.1 Managementkompetenzen	31
2.2.2 Charakteristika individueller (Management-) Kompetenzen	33
2.3 Organisationale Kompetenzen als Verknüpfungsleistung	36
2.3.1 Prozesse der Ressourcenselektion und Verknüpfung	38
2.3.2 Ressourcen als Gegenstand organisationaler Kompetenz: Eine Spezifizierung	39
Diskussionsfragen	43
Literaturverzeichnis Kapitel 2	43
3 Was genau sind organisationale Kompetenzen?	46
3.1 Merkmale organisationaler Kompetenzen	46
3.1.1 Handlungsgebundenheit und Erfolg	47
3.1.2 Musterbildung und Reliabilität	47
3.1.3 Komplexität und das Lösen schwieriger Probleme	49
3.1.4 Alternative Modi des Umgangs mit komplexen Problemen	51

3.2	Strukturen und Prozesse organisationaler Kompetenz	54
3.2.1	Mikroperspektive	54
3.2.2	Kompetenzentwicklung auf der Basis von Lern- und Wissensprozessen	55
3.2.3	Kompetenzentwicklung durch Praktiken und Routinisierung	64
3.2.4	Organisationale Emotionalität und Kreativität	67
	Diskussionsfragen	71
	Literaturverzeichnis Kapitel 3	72
4	Organisationale Rahmenbedingungen für die Entwicklung organisationaler Kompetenz	76
4.1	Einleitung	76
4.2	Unternehmenskultur	77
4.3	Formale Struktur	81
4.4	Sozialkapital	84
4.5	Mikropolitik	86
4.6	Fazit	90
	Diskussionsfragen	91
	Literaturverzeichnis Kapitel 4	92
5	Sonderfall: Kernkompetenzen	94
5.1	Einleitung	94
5.2	Entstehungsgründe	94
5.3	Charakteristika von Kernkompetenzen	96
5.4	Funktionsweise	98
5.5	Mangelnde Imitierbarkeit	101
5.6	Erfassung und Gestaltung von Kernkompetenzen	102
	Diskussionsfragen	105
	Literaturverzeichnis Kapitel 5	106
6	Persistenz organisationaler Kompetenzen: Kognitive und emotionale Ursachen	107
6.1	Einleitung	107
6.2	»Crowding-out« explorativer Lernprozesse als Basisproblem	107
6.3	Eskalierendes Commitment	110
6.4	Selektive Wahrnehmung	112
6.5	Gruppendenken	113
6.6	Starke Unternehmenskultur	116
6.7	Machtpolitische Prozesse	118
	Diskussionsfragen	120
	Literaturverzeichnis Kapitel 6	120

7	Zur Pfadabhängigkeit organisationaler Kompetenzen	123
7.1	»Core Rigidities«	123
7.2	»History matters«	124
7.3	Wie entsteht Pfadabhängigkeit?	125
7.4	Entwicklungsphasen der Pfadabhängigkeit	126
7.5	Das Kompetenzdilemma	131
7.6	Pfadvermeidung und -brechung	132
7.7	Pfadvermeidung durch Beobachtung	136
	Diskussionsfragen	136
	Literaturverzeichnis Kapitel 7	137
8	Anpassung von organisationaler Kompetenzen	139
8.1	Wandeltyp I	140
8.1.1	Lebenszyklus	140
8.1.2	Lernzyklus	141
8.1.3	Dynamische Routinen	143
8.2	Wandeltyp II	147
8.3	Wandeltypen III und IV	151
	Diskussionsfragen	153
	Literaturverzeichnis Kapitel 8	154
9	»Dynamic Capabilities«: Ansätze der permanenten Ressourcen-Rekonfiguration	156
9.1	Einleitung	156
9.2	Integrierte Dynamisierung	158
9.3	Radikale Dynamisierung organisationaler Kompetenzen	164
	Diskussionsfragen	171
	Literaturverzeichnis Kapitel 9	172
10	»Dynamic Capabilities« als Metakompetenzen	174
10.1	Einleitung	174
10.2	Innovationsroutinen als Dynamische Kompetenz nach Zollo/Winter	174
10.3	Unternehmerische Orientierung als Dynamische Kompetenz nach Teece	182
10.4	»Dynamic Capabilities«-Ansätze im Vergleich	187
	Diskussionsfragen	191
	Literaturverzeichnis Kapitel 10	191
11	Kompetenzdynamisierung durch systemisches Kompetenzmonitoring	194
11.1	Einleitung	194
11.2	Monitoring als Steigerung von Aufmerksamkeit	195
11.3	Konzeptionelle Basis des systemischen Monitorings	198

11.3.1 Kompetenzmonitoring als strategische Überwachungsfunktion	199
11.3.2 Ebene, Subjekt und Objekt des Monitorings	202
11.4 Informationserzeugung im Monitoringprozess	205
11.4.1 Beobachtungsfelder des Kompetenzmonitorings	206
11.4.2 Identifikation kompetenzspezifischer Prozesse	207
Diskussionsfragen	209
Literaturverzeichnis Kapitel 11	209
12 Organisation und Steuerung des Kompetenzmonitorings	211
12.1 Einleitung	211
12.2 Organisation des Kompetenzmonitorings	214
12.3 Organisatorische Einordnung und Zuständigkeit	215
12.4 Barrieren für das Kompetenzmonitoring	217
12.4.1 Individuelle Verzerrungseffekte	217
12.4.2 Organisatorische Verzerrungseffekte	219
12.5 Die kritikfähige Organisation	223
Diskussionsfragen	227
Literaturverzeichnis Kapitel 12	228
Stichwortverzeichnis	231