

Institutionelle Reflexivität

von Manfred Moldaschl

Abstract

Während die handlungsorientierte Managementforschung und -theorie von Frage nach der bestmöglichen Organisation der Produktion (im weitesten Sinne: der Leistungserstellung) ausgeht, fragt die erklärungsorientierte Organisationstheorie nach der Produktion der Organisation. Verschiedene Organisationstheorien beinhalten, in den letzten Jahren verstärkt, Aussagen und Hypothesen darüber, dass die Produktion organisationaler Regeln zunehmend reflexiv erfolge. Als Chiffre dafür etablierte sich, besonders im Anschluss an Argyris und Schön (1978) das „Organisationslernen“. Manches davon ist in anspruchsvollere Konzepte des Wissensmanagements mitgenommen worden. Gemeint ist damit, dass die Modifikation organisationaler Regeln erstens vom Ausnahme- zum Regelfall wird, zweitens zunehmend selbst der Reflexion unterzogen wird, und dabei drittens immer wissensabhängiger wird (u. a., weil sich die Gestaltungsoptionen vervielfältigen). Fast alle Ansätze aber, die den Begriff der Reflexivität gebrauchen, tun dies mehr oder weniger en passant, und auf ein wissenschaftliches Alltagsverständnis von diesem Begriff vertrauend. In meinem Beitrag möchte ich zeigen, dass man die Kategorie der Reflexivität ernster nehmen sollte, und man damit – gewissermaßen als Lohn - ein Konzept Institutioneller Reflexivität begründen kann, das bei der Analyse und die Gestaltung von Organisation bzw. organisationalem Wandel gute Dienste leisten kann. Die Organisationstheorie muss dazu allerdings Anleihen bei der Modernisierungstheorie machen.

Download

<http://archiv.tu-chemnitz.de/pub/2007/0183>

1 Eine reflexive Einleitung

Lernen ist der Normalzustand des Lebens, auch dessen von und in Organisationen. *Noch viel wahrscheinlicher aber ist, dass sie und wir nicht lernen.* Ein typisches Beispiel.

In einem Unternehmen zu Beginn der 1990er Jahre war zwei Jahre lang versucht worden, ein Steuerungssystem für eine flexibel verkettete und informationstechnisch vernetzte Maschinengruppe zu entwickeln, welches weitgehend dem damals gültigen ingenieurwissenschaftlichen Denkmodell entsprach: systematische Analyse aller Produktionsbedingungen, deren informationstechnische Abbildung in einem algorithmischen Rechnermodell, und Anwendung in Form einer automatischen Steuerungshierarchie (zentraler Systemrechner steuert einzelne Maschinenrechner). Dieser Versuch wurde nach zwei Jahren mit enormen Kosten, endlosen Problemen und zahllosen Störungen von den verantwortlichen (externen) Systemingenieuren und dem (internen) Management als gescheitert angesehen. Da man aber weiterhin prinzipiell daran glaubte, dass die Zukunft der Produktion in solchen „Rechnerintegrierten Systemen“ (CIM) und nicht in qualifizierter Facharbeit liegen würde, setzte man einen internen Ingenieur an die Weiterentwicklung, der zumindest die Benutzbarkeit der teuren Anlage durch die Bedienermannschaft sicherstellen sollte. Innerhalb von weiteren zwei Jahren hatte dieser Ingenieur eine bis dahin einzigartige Benutzerschnittstelle geschaffen, die viele jener Gestaltungsprinzipien vorwegnahm oder realisierte, die in der sozial- und ingenieurwissenschaftlichen Debatte zur Humanisierung des Arbeitslebens gefordert worden waren: Der Mensch steuert das System; das System muss „benutzerorientiert“ sein, d.h. menschliche Interventionen zulassen und unterstützen, benutzergerecht (z.B. grafisch) informieren, etc. Das Überraschende und Exemplarische dieses Falles bestand nun allerdings darin, dass der Software-Ingenieur keineswegs stolz auf seine Leistung war, sondern sie eher als Niederlage empfand. Weil auch er nicht in der Lage gewesen war, eine „saubere“, d.h. vollständig algorithmische, die Produktionsbedingungen zuverlässig abbildende Lösung zu realisieren – wozu er angetreten war – hatte er sich eben gezwungen gesehen, immer weitere „Abstriche zu machen“, d.h. den Benutzern immer weitere Informations- und Eingriffsmöglichkeiten zu schaffen. Sein Leitbild der Berechenbarkeit betrieblicher Abläufe (und des Rests der Welt) hatte dadurch nicht den geringsten „Abstrich“ erfahren. Er sagt, sein informationstechnisches Prozessmodell sei an sich perfekt gewesen, nur die technischen und organisatorischen Randbedingungen hätten nie gestimmt.

Das Modell ist gut, nur die Realität ist schlecht. Es gibt offenbar mentale und organisationale Strukturen, die dem spontanen Lernmechanismus entzogen sind. Für dieses Phänomen der *Erfahrungsresistenz* hat in der Wissenschaftsforschung bekanntlich Thomas Kuhn den Begriff des Paradigmas eingeführt. Dasselbe Problem stellt sich bei der Analyse organisatorischen Wandels bzw. der organisationstheoretischen Erklärung von Innovationsbarrieren. „Einer der wichtigsten blinden Flecken der Managementtheorie liegt in der Unterschätzung jener Mechanismen, mit denen sich ein Unternehmen davor bewahren kann, die eigenen Probleme zu lösen (Baecker 1996, 71). Ein Indikator hierfür ist das dauerhafte Unverhältnis von ausgedehnter Planungsphase, hohem Implementationsaufwand und marginaler (oder fehlender) Evaluation betrieblicher Veränderungsprojekte.“

2 Reflexive Selbstproduktion – ein Perspektivenwechsel

Mit dem Wissen wächst der Zweifel. Goethe

Auch die modernsten Unternehmen sind hierarchisch organisiert, wenngleich sie ihre Hierarchien oftmals abgeflacht haben und mehr Heterarchie in Form relativ selbständiger Untereinheiten schufen. Diese Normalität der Hierarchie, der konzentrierten Entscheidungsmacht in Unternehmen, hat auch in der sozialwissenschaftlichen Modernisierungsforschung den Blick auf das Verhältnis von „Machern“ und „Betroffenen“ fokussiert. Die Vorherrschaft dieser Blickrichtung hat also ihre Berechtigung. Sie war aber nie ausreichend und ist es um so weniger, je mehr die Unternehmen dazu übergehen, Organisationsentscheidungen leistungs- und akzeptanzfördernd vor Ort treffen oder zumindest vorbereiten zu lassen, d.h. je mehr „Macher“ erklärtermaßen an der Gestaltung der Organisation beteiligt sind. Wie also muss sich unsere Blickrichtung ändern? Cooper und Burrell (1988) formulierten die These, dass es auch in der Organisationstheorie einen Perspektivwechsel gebe (geben müsse): von der Organisation der Produktion zur Produktion der Organisation.

Modernisierungstheorien haben die Vervielfältigung von Handlungsmöglichkeiten und damit von Entscheidungserfordernissen als Generaltrend der Moderne beschrieben, begrifflich codiert mit „funktionaler Differenzierung“ (Luhmann), „Multioptionsgesellschaft“ (Gross) oder „reflexiver Modernisierung“ (Beck, Giddens). Auch in der Welt der Organisationen nimmt die Zahl der praktisch und der kognitiv verfügbaren Gestaltungslösungen und Rationalisierungsstrategien zu, womit Entscheidungen „entselbstverständlich“ werden. Wächst die Zahl der Optionen, so wächst auch die Kontingenz, d.h. die wechselseitige Bedingtheit von Gestaltungsentscheidungen. Damit wiederum lassen sich ihre Ergebnisse zugleich schlechter vorhersagen. Statt sich also entlang tradierter Praktiken mehr oder weniger „naturwüchsig“ zu entfalten, wird der Rationalisierungsprozeß zunehmend begründungspflichtig oder „reflexiv“, wie besonders Ulrich Beck (1986) hervorhob. Es ist das Kennzeichen der Moderne: Tradition hat keine Gültigkeit (mehr), wenn sie sich nicht rational begründen und damit legitimieren kann. Zumindest im Prinzip ist *nichts von der Begründungspflicht und Revisionsmöglichkeit ausgenommen*. Was für die Organisation gilt, gilt für Arbeit gleichermaßen.

In Anlehnung an Beck sprechen etwa Deutschmann u. a. (1995) von „reflexiver Rationalisierung“, wobei sie diese weniger in der Zahl der verfügbaren Optionen begründet sehen als vielmehr in der notwendigen Bewältigung jener dysfunktionalen „Nebenfolgen“, welche tayloristische Rationalisierung mit sich brachte. Dass das als Begründung einer neuen Qualität von Rationalisierung ausreicht, darf man bezweifeln. Es gibt kein Handeln, das keine zu bewältigenden Nebenfolgen erzeugt, also auch keine nebenwirkungsfreie Rationalisierungstherapie. Dieses Problem hat natürlich auch die Theorie der reflexiven Modernisierung, die einen „Epochenbruch“ konstatieren muss, um einen neuen Modus oder eine neue Qualität der Modernisierung begründen zu können (Beck, Bonß 2001). Wir brauchen diese Annahme nicht, wenn wir Reflexivität als eine Qualität menschlicher (auch organisationaler) Praxis betrachten, die stets mehr oder weniger vorhanden ist. Das verweist schon auf die Notwen-

digkeit, die Kategorie der Reflexivität genauer zu bestimmen, zumal sie auch in organisationstheoretischen Kontexten denkbar konträre Bedeutungsgehalte hat: Steht sie im einen Fall für den alten Aufklärungsoptimismus (Erweiterung der Rationalität), so bringt sie im anderen Fall die gesamte Rationalitäts- und Modernisierungskritik zum Ausdruck (Steuerungspessimismus). Um diese Bedeutungen rankt sich die Kontroverse von Beck, Giddens und Lash (1996) in ihrem gemeinsamen Band zur Theorie reflexiver Modernisierung. Meine These ist: die Kategorie der Reflexivität kann für organisationstheoretische Analysen überhaupt erst nutzbar gemacht werden, wenn sie diese Bedeutungsgehalte (zu denen noch eine dritte kommt, vgl. Abb. 1) verarbeitet und in dialektischer Weise „aufhebt“.

(1) Die erste Bedeutung ist die der *Selbstbezüglichkeit*: Die Organisation als ein soziales System beobachtet und gestaltet *sich selbst*. Diese Bedeutung hebt besonders die Organisationstheorie in der Tradition Luhmanns hervor. Dass soziale Systeme sich selbst hervorbringen und organisieren, also nicht von außen gesteuert sind, ist die paradigmatische Grundannahme dieser Theorie, weshalb es zumindest in ihrer Tradition tautologisch wäre, von reflexiver Selbstproduktion zu sprechen. Das Reflexive steckt schon im Begriff des Selbst. Allerdings ist es hier völlig subjektfrei konzipiert, als Systembegriff, der die Rückwirkungen eines System-Outputs auf das System selbst beschreibt (wie bei einer „autopoietischen“ chemischen Reaktion)¹. Die Naturwissenschaften haben zwei Begriffe, die diese Relation treffend kennzeichnen: Selbstreferenzialität und Rekursivität. Erstaunlicherweise benutzt auch Ortman in seinen Texten vorrangig diese Notion von Reflexivität, obwohl er sich v. a. auf Giddens (s. u.) bezieht. Bekanntlich sind sowohl die Systemtheorie als auch die mikropolitische Organisationstheorie außerordentlich rationalitätskritisch und steuerungsskeptisch. Aus unserer Unterscheidung ergibt sich, dass die Produktion der Organisation zwar prinzipiell selbstreferenziell ist, aber eben nicht notwendig reflexiv im Sinne der beiden folgenden Bedeutungen.

(2) Die zweite Bedeutung hebt auf *Nebenfolgen* zielgerichteten Handelns ab. Ein Prozess ist danach reflexiv, wenn er die (rekursiv) auf ihn einwirkenden Nebenfolgen von Aktionen aktiv aufgreift und verarbeitet. In der Tendenz akzentuiert besonders Beck mit dem Begriff der Reflexivität den Aspekt der systemischen Nebenfolgen (Modernisierungsprozesse reagieren darauf, ohne dass die Akteure dies kognitiv einholen müssten). Unter dieser Perspektive präsentiert sich jede „Lösung“ immer zugleich als „Problem“, und die Aufmerksamkeit richtet sich auf paradoxe, konstraintentionale Effekte von Akteursstrategien. Diese paradoxen Effekte bezeichne ich im Folgenden auch als „ironies of reorganisation“, im Rückgriff auf Lisanne Bainbridge (1987). Sie wies mit ihren „ironies of automation“ darauf hin, wie Risiken, die durch technische Beherrschbarkeit und Ausschaltung des Menschen beseitigt werden sollten, durch diese Strategien verschärft oder überhaupt erst neu produziert werden.²

¹ Einen gewissermaßen wissenschaftshistorischen Stellenwert hat die Belousov-Zhabotinsky-Reaktion erlangt, speziell in der Darstellung des Nobelpreisträgers Ilya Prigogine (z.B. 1979, 1997), der sie als paradigmatische Referenz für seine Theorie der Selbstorganisation anführt.

² Als Analytiker paradoxer Effekte erlangten bereits Ivan Illich (z.B. 1973/1998), Frederick Vester (z.B. 1984) und Charles Perrow (1984) eine gewisse Berühmtheit. Illich mit seinen Thesen zur Verdummung der

(3) Die dritte Bedeutung des Begriffs Reflexivität ist gebunden an die Kategorie des *Wissens*. In vielen Verwendungszusammenhängen wird sie als einzige gebraucht und mehr oder minder kognitiv verstanden. Im einfachsten Sinne heißt das dann so etwas wie „flexibel“, unter Beteiligung von Reflexion: man entscheidet anhand situativer Bedingungen, was nicht (mehr) festgelegt ist. Für Giddens (z.B. 1995) als den wohl prominentesten Vertreter dieser Verwendung ist Reflexivität *das* Wesensmerkmal der Moderne. Sie ist nach seiner Definition allgegenwärtig, weil die Komplexität moderner Gesellschaften ein traditionales, routinisiertes Handeln praktisch nicht mehr zulässt.³ Zu jeder möglichen Handlung und zu jedem aktuellen Sein gibt es Alternativen mit jeweils eigenem Risiko- und Chancenprofil, zwischen denen auf der Grundlage von Wissen und mittels Kalkülen abgewägt werden muss.⁴ Man kann diese Bestimmung auch die kognitive nennen, in manchen Fällen auch die kognitivistische.

(4) Man kann nun entweder stets erklären, welche Bedeutung man meint, wenn man von einer reflexiven Praxis spricht. Oder man kann - das schlage ich vor - Reflexivität anspruchsvoller und „exklusiver“ bestimmen, indem man die drei Konnotationen zusammenführt (Abb. 1). Exklusiver heißt, eine Praxis muss mehr als eines der Merkmale aufweisen, um sie reflexiv zu nennen. Bezeichnet Rekursivität nur eine wiederholte Rückkopplung, so bezeichnet Reflexivität ein Verständnis davon. Es handelt sich um das praktisch wirksame Bewusstsein einer (individuellen oder kollektiven) Praxis von ihren systemischen Einbettungen und dem Nichtwissenkönnen der Handlungsfolgen. Dieser Bewusstseinsmodus ist nicht nur kritisch im Sinne einer Forderung nach rationaler Begründung, sondern auch in Bezug auf sich selbst, also *selbst-kritisch* in dem Sinn, dass sie ihre eigenen Voraussetzungen und Grenzen nicht ausblendet. Reflexiv im Sinne von selbstreferenziell und selbstaufklärend ist dann etwa, wenn Medien darüber berichten, wie Medien über Politik berichten. Oder wenn die Geschichte der Geschichtswissenschaften geschrieben wird.

Diese Bestimmungen lassen sich beziehen auf Handeln, Wissen und Lernen. *Reflexives Handeln* besteht demnach darin, im Bewusstsein der eigenen Situiertheit und des Nebenfolgenproblems zu handeln. Gegenspieler dieser quasi zwei Ecken weiter reichenden Rationalität ist ein zweckrationales Denken und Handeln (vgl. Moldaschl 1997d), stets geneigt, gewissermaßen auf der Denkdirettissima ohne Umwege zum kausalen Fehlschluss zu gelangen. Und *re-*

Gesellschaft durch ihre Verschulung, oder zu den „krankmachenden Nebenwirkungen der modernen Medizin“ bzw. zur „Fachmedizin als einer der schlimmsten Bedrohungen für die Gesundheit“ (1998: 17), und generell zur Annahme, „dass nur weiteres neues Wissen gegen die Verwirrung helfen kann, die durch diese Erkenntnisse gestiftet worden ist“ (ebd.: 25; „Weiter-so-Modernisierung“ in den Worten Ulrich Becks). Vester u.a. mit seinen an Illich anschließenden Arbeiten zum Verlust an Freiheit durch die Entwicklungen einer Ikone der individuellen Freiheit: des Individualverkehrs. Perrow (1984/1987) mit dem Nachweis von Unsicherheit durch komplexitätssteigernde Sicherheitsstrategien.

³ Im Grunde widerspricht Giddens' Verständnis von Modernisierung damit jenem von Beck. Während für Giddens das Wesen des Modernisierungsprozesses selbst (also von Beginn an) in zunehmender Reflexivität besteht, setzt Beck mit seiner Diagnose eines *Formwandels innerhalb* der Modernisierung erst im späteren 20. Jahrhundert an

⁴ Selbst ein Versprecher wie: “In this plant the women are predominantly female”, erhält in Zeiten der reflexiven Moderne Sinn, weil in ihr auch das angeborene Geschlecht der biotechnologischen (hormonellen und/oder operativen) Optionalisierung anheim gefallen ist.

flexives Wissen ist ein Wissen über dieses Wissen selbst. Die Expertiseforschung in der Tradition von Dreyfus und Dreyfus (1987) beispielsweise hält es für ein zentrales Merkmal hoch entwickelter Expertise (Expertenkompetenz), die Herkunft und Situiertheit des eigenen Wissens zu kennen, und in Abhängigkeit davon auch die Grenzen seiner Gültigkeit, den Grad seiner Übertragbarkeit oder Nichtanwendbarkeit auf neue Felder.⁵ Das weist voraus auf *reflexives Lernen*, auf das ich später noch komme.

<i>Selbstbezüglichkeit</i>	<i>Nebenfolgen</i>	<i>Wissensabhängigkeit</i>	<i>Reflexivität II</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rückwirkungen eines System-Outputs auf das System, z.B. v. Kommunikationen auf Kommunik. (<i>Rekursivität</i>) ▪ Subjektivität & Einsicht nicht erforderlich ▪ Grundlage: kausale Verkettungen, kommunikative Vernetzung ▪ Beispiel: oszillierende chemische Reaktion; Turingmaschine; Mandelbrot-Sets (Rekursionsgleichung) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unbeabsichtigte und ggf. unerwünschte Folgen zielgerichteten Handelns ▪ Keine Einsicht erforderlich; aber möglich ▪ Grundlage: unerkannte Handlungsbedingungen Komplexität ▪ Beispiele: Dickwerden vom Essen; Dummwerden durch Bildung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notwendigkeit wissensbasierter Entscheidung ▪ Einsicht und Wissen erforderlich ▪ Grundlage: Komplexität, Enttraditionalisierung; Nicht-routinisierbarkeit ▪ Beispiele: Einkaufen bei Warenvielfalt; Essen in Zeiten von Genfood und Pharmaschinken 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gewährsein der Voraussetzungen eigenen Wissens und der Unüberschaubarkeit von Handlungsfolgen ▪ Einsicht konstitutiv Subjekt erforderlich ▪ Grundlage: Erfahrung von Einbettung; Expertise; Bereitschaft zur Selbstkritik ▪ Beispiel: 360 Grad-Feedback; Supervision (s. freiwillig der Fremdbeobachtung unterziehen)

Abb. 1: Drei gängige Kodierungen von Reflexivität, zu einer zusammengeführt

Welche der genannten drei Züge von Reflexivität eine bestimmte Praxis trägt, welche überhaupt und in welchem Ausmaß, ob ein Prozess nur rekursiv oder auch im Sinne unserer „dreidimensionalen“ Definition reflexiv ist, das kann nur empirisch bestimmt werden. So kann man z.B. nicht etwa aus den enormen Risiken der Kerntechnik in funktionalistischer Weise schließen, dass ihre Betreiber „notwendig“ reflexiv handeln würden. Reflexivität größeren Ausmaßes wurde in den gesellschaftlichen Prozess und in die Institutionen der Kerntechnik-anwendung überhaupt erst durch Protestbewegungen „hineingezwungen“ (vgl. Krohn, Krücken 1993); und sie bleibt nicht von selbst „drin“. In dieser Beziehung empfiehlt es sich also nicht, Anthony Giddens zu folgen. Reflexivität hat in seinem Sinn zwar im Prozess der Modernisierung zweifellos zugenommen, individuell und institutionell, doch von Allgegenwart infolge vollständiger Durchsetzung kann keine Rede sein. Wir müssen annehmen, dass Reflexivität selbst *situier*t, also auch in betrieblichen Veränderungsprozessen unterschiedlich ausgeprägt ist; und dass sie stets von neuen Routinisierungen überwuchert wird, wie die Lichtung im Dschungel vom überbordenden Leben. Mit *situier*t ist gemeint, dass ihr Ausmaß und ihre

⁵ Über diese Reflexivität verfügt keineswegs jeder als Experte geltende Akteur, und vor allem nicht Maschinen wie Expertensysteme. Und gegen ebendiesen Anspruch der Artificial Intelligence-Forschung, Expertenwissen quasi verlustfrei speichern und vom Entstehungskontext ablösen zu können, hatten Hubert und Stewart Dreyfus ihr Modell der Entwicklung von Meisterschaft erarbeitet. Gegenwärtig begegnet uns dieser Anspruch wieder unter einem neuen Label: *Wissensmanagement*.

Qualität von strukturellen und historisch-kulturellen Kontextbedingungen des jeweiligen Handlungssystems geprägt ist. Ferner dürfen wir wohl annehmen, dass Reflexivität in betrieblichen Veränderungsprozessen sehr unterschiedlich ausgeprägt ist und eine zunehmend wichtige Komponente ihres *competitive advantage* darstellt (s. u.). Wenn man also die Qualität und das Ausmaß von Reflexivität im Wissen und Handeln von Akteuren sowie im betrieblichen Rationalisierungsprozeß konkret ermitteln will, dann müssen die Dimensionen von Reflexivität analytisch weiter konkretisiert und operationalisiert werden.

Damit komme ich zum *Organisation-Lernen* als einem Feld, wo die Überlegungen hierzu etwas weiter vorangeschritten sind. Einen weithin bekannten, leider aber auch ebenso oft missverstandenen oder verkürzt rezipierten Vorschlag dazu hatten Chris Argyris und Donald Schön (1978, 1999) vorgelegt.⁶ Diese Arbeit wird als ein zentraler Ausgangspunkt aktueller Konzepte und Theorien des Organisationslernens angesehen. Sie ist handlungstheoretisch fundiert und thematisiert Reflexivität vor allem in der dritten Bedeutung. In ihrem Ebenenmodell des Lernens (vgl. Abb. 2) wird die höchste Ebene im Rückgriff auf Gregory Bateson als *deutero learning* gefasst, was Helmut Wiesenthal (1995: 139) als „reflexives Lernen“ übersetzt. Während in den beiden unteren Ebenen ein „Anpassungslernen“ dominiert, werden Lernmodi auf der oberen Ebene selbst überprüft und ggf. zur Disposition gestellt. Die Organisation muss sich praktisch immer wieder selbst über ihre theories-in-use aufklären. Geht man von Donald Schöns Arbeiten zum *reflective practitioner* (1983/1999) aus, so würde er vermutlich eher von Graden der Reflexivität (reflection-in-action) sprechen, zumindest in Bezug auf die zweite und die dritte Ebene. Je nach Größe der Probleme, auf die ein Handelnder trifft bzw. die er mit seiner bisherigen Strategie erzeugt hat, wird seine Bereitschaft variieren, grundlegendere seiner handlungsleitenden Annahmen zu überdenken.

⁶ Zu den Verkürzungen der Rezeption sowie des Modells selbst, und zu einer weniger wohlwollenden Deutung vgl. Moldaschl 2001). In Abb. 2 ist der kognitive Bias im Modell von Argyris und Schön dadurch kenntlich gemacht, dass in Klammern jeweils auch auf die Bedeutung der *Bedingungen* des Handelns verwiesen wird, in Ergänzung zum Einfluss der handlungsleitenden Annahmen.

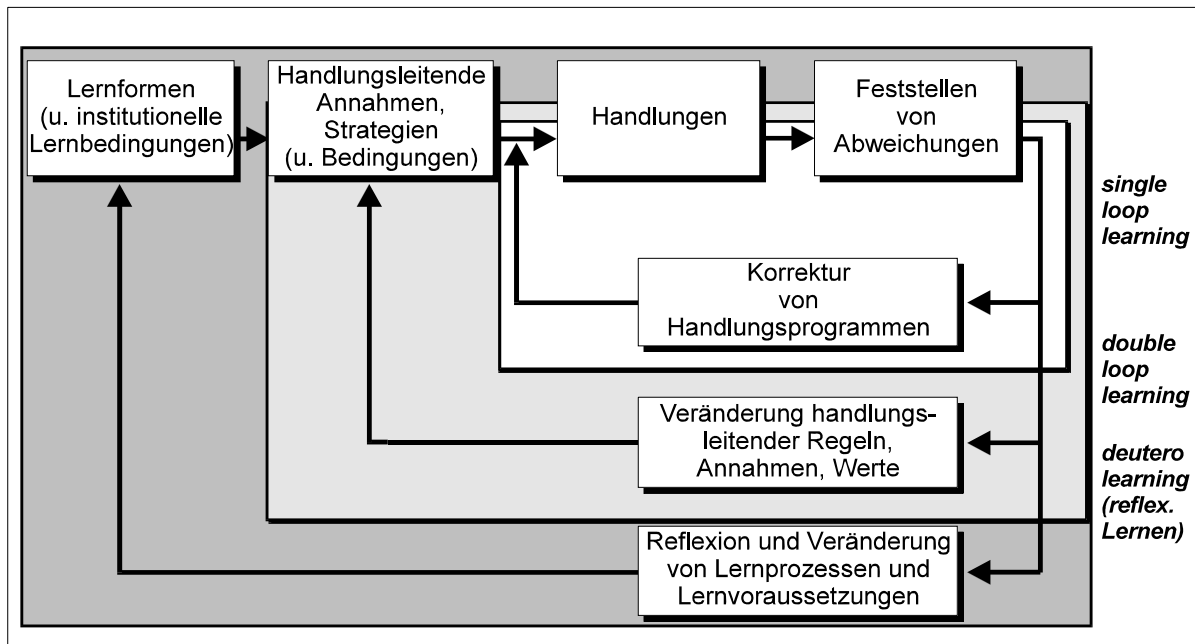


Abb. 2: Reflexivität bzw. reflexives Lernen im Modell von Argyris und Schön

Zentral sind diese Überlegungen für jede Analyse von Organisation und Re-Organisation insofern, als eben absolut nicht gesichert ist, dass ein Handelner, ein soziales System, eine Organisation seine bzw. Ihre Annahmen, Routinen etc. aufgibt, wenn diese an den (ggf. neuen) Realitäten scheitern. Das ist nicht a priori irrational, da Ereignisse und Ergebnisse in der Regel auf verschiedene Weise gedeutet werden können – auch ihre Bedeutung ist *unsicher*.⁷ Allerdings kann die Abwehr von Revisionen pathologische Züge annehmen. Wir kennen alle die Phänomene der Immunisierung gegenüber neuen Erfahrungen, sei es bei Personen (einschließlich uns selbst) oder bei Organisationen. Auch in der Wissenschaft selbst, jenem System, das dem Aufklärungsideal so sehr verpflichtet ist, gibt es jene „tief liegenden“, identitätsrelevanten, dem Bewusstsein oftmals nicht mehr zugänglicher Annahmen und Glaubenssysteme beschrieben, die notfalls mit den wildesten Rationalisierungen oder mit bloßen Machtstrategien gegenüber falsifizierenden Einsichten verteidigt werden. Auf deren Resistenz haben besonders Ludwik Fleck (1935/1994) und Thomas Kuhn (1967) aufmerksam gemacht.⁸ Nicht zuletzt ist die Organisationsforschung voll von Beispielen für die – teils dauerhaft gelingende – Verteidigung des Glaubens gegenüber den Realitäten; sie bietet rationalitätskritische Theorien, die das modellieren (die sich aber in der Regel nicht auf sich selbst anwenden, vgl. Alvesson, Sköldbberg 2000).

Statt hier tiefer in Konzeptionen von Reflexivität, Organisationstheorie oder auch nur von Organisationslernen einzusteigen, möchte ich nun der theoretischen Frage nachgehen, wel-

⁷ Deshalb gilt auch umgekehrt Kurt Tucholskys Einsicht: „Erfahrung heißt gar nichts. Man kann eine Sache auch 20 Jahre lang falsch machen.“

⁸ Kuhn zog aus seinen wissenschaftshistorischen Untersuchungen immerhin den ziemlich radikalen Schluss, dass wissenschaftliche Glaubenssysteme (*paradigms*) in der Regel nicht durch Einsicht abgelöst würden, sondern durch Macht und Zeit: das Paradigma als eine praktisch nur biologisch abbaubare Meinung.

ches analytische Potential uns der Reflexivitätsbegriff für die Organisationsforschung bietet, und wie er sich operationalisieren lässt.

3 Analytische Perspektive: Institutionalisierung von Reflexivität

Managementkonzepte und Organisationsmethoden, insbesondere die so genannten „Neuen“, lassen sich aus der eben skizzierten Perspektive danach beurteilen, inwieweit sie prinzipiell, der Möglichkeit nach, die Aufnahmebereitschaft für Erkenntnisse fördern, die zur Revision bzw. *Innovation* bisheriger Sichtweisen und Praktiken beitragen. Organisationale Regelsysteme oder Praktiken, die genau das tun, lassen sich somit als reflexive Institutionen, oder besser, als *institutionelle Reflexivität* definieren. Wie lässt sich nun das Ausmaß institutioneller Reflexivität in Organisationen bestimmen? Hierfür schlage ich drei Schritte vor. (1) Als ersten Schritt nenne ich fünf Kriterien, welche die obigen drei Bedeutungen der Reflexivität aufnehmen nennen; ferner nenne ich für jedes Kriterium beispielhaft einige Verfahren, die in der betrieblichen Praxis Anwendung finden und somit als grobe empirische Indikatoren (Vorhandensein) dienen können.

- Institutionalisierung von *Selbstbeobachtung*, z.B. über die Mitarbeiterbefragung, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), das 360°-Feedback oder die „Hofnarren-Funktion“ (zu letzterem vgl. Neuberger 1996).
- Systematischer Rückgriff auf *Fremdbeobachtung*, z.B.: Beratereinsatz, Boundary Spanning, wechselseitige Hospitationen (vgl. z.B. Duschek u. a. 2001; Endres, Wehner 1995; Loose 2001); Kooperation mit bzw. „Internalisierung“ von Kritikern (Beispiel Shell AG).
- *Optionalisierung, Perspektivierung, Distanzierung*, z.B. durch darauf gerichtete Aufgaben-, Funktions-, Abteilungs- und Betriebswechsel; parallele Entwicklerteams (vgl. hierzu Nonaka, Takeuchi 1995); Szenariotechniken; Rollenspiele (z.B. die Sechs-Hüte-Methode de Bonos 1989).
- *Sokratischer Dialog*, z.B. durch Frageheurismen (etwa die Methode der 5 Why, Imai 1992) oder den „Inversen Wettbewerb“.
- *Balance von Planung und Evaluierung*, z.B. über Strategisches Controlling (vgl. u. a. Becker 2001); bestimmte Formen der Zielvereinbarung.

Eine *sokratische Kultur des Infragestellens*, wie sie in Zeiten fest gefügter Obrigkeiten nur Hofnarren zustand oder von Ketzern und Rebellen unter Gefahr für Leib und Leben angeeignet wurde, macht der beschleunigte wirtschaftlichen Wandel in modernen Organisationen „hoffähig“. Begründungen wie „Das haben wir schon immer so gemacht“, ist heute jede Legitimität entzogen. Sie geben den, der sie gebraucht, als Ewiggestrigen der Lächerlichkeit preis. Die Rolle eines *Hofnarren* explizit einzuführen, hat z.B. die Firma Trumpf gewagt, ein ebenso traditionsreiches wie innovatives Maschinenbau-Unternehmen in Baden-Württemberg. Diese Aufgabe verpflichtet ihren Inhaber, systematisch konträre und unpopuläre Positionen zu vertreten, auch bei vermeintlich gesicherten Ansichten nach Gegenargumenten und Nachteilen zu

suchen. Und dies als formale Rollenzuweisung, die Person entlastend von den mit Kritik verbundenen Risiken.⁹ Ein ähnliches Verfahren leistete sich übrigens sogar die Institution der Unfehlbarkeit, der Vatikan, mit dem *advocatus diaboli*.¹⁰ Eine sokratische Versicherung durch Verunsicherung, wenn man so will. Die Hofnarrenfunktion rotiert im Jahresrhythmus, und sie wird erst dadurch zur *nachhaltig* reflexiven Institution. Denn auf diese Weise bleibt ihr Rollencharakter erhalten. Der Verweis auf Nichtwissen und mögliche nichtintendierte Nebenfolgen kann nicht personalisiert, also mit einer bestimmten Person identifiziert und damit aus dem Diskurs über künftiges Handeln abgespalten werden. Im Prinzip zumindest.¹¹ Das wäre eher möglich wenn, wie zunehmend zu beobachten, sich Unternehmen von externen Wissenschaftlern „irritieren“ lassen. Diese „Hofnarren“ haben jedenfalls den Vorteil, dass die praktische Verwertbarkeit ihrer Ideen a priori als zweifelhaft gilt.

Klar ist, dass diese Konzepte nicht allein oder vorrangig als Maßnahmen zur Steigerung von (institutioneller) Reflexivität betrachtet werden können.¹² Und umgekehrt: In bestimmten Varianten haben manche der genannten Beispiele nichts Reflexives. Man denke nur an Zielvereinbarungen (MbO), was oft eher als Management by Oktroy zu übersetzen ist; oder an das deutsche Verständnis von *Controlling*, das sich vielfach in Kostenrechnung erschöpft und dabei jeder Innovation und jeder erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung skeptisch bis ablehnend gegenübersteht - mangels Berechenbarkeit. Controlling ist im Prinzip eine reflexive Institution, kann praktisch aber alles sein, von der Generalinstanz des Steuerbarkeitsglaubens und der Erzeugung von Rationalitätsfiktionen, bis hin zur Zentralinstanz für Reflexivität in Unternehmen. Besonders einige Vertreter des Behavioral Accounting gehen in diese Richtung und definieren es als „process of ensuring that what *ought* to be done *is* done and of detecting if it *is not* done“ (Bonini u. a. 1964: X; zit. N. Schwarz 2002: 44). Diese Formulierung ist freilich noch viel zu einseitig auf Ziele ausgerichtet, statt auch Nebenfolgen und unerkannte

⁹ Ganz ohne Risiko scheint der Widerspruch aber auch heute noch nicht zu sein, wie die folgende Forderung einer Führungskraft eines deutschen Großunternehmens in einem Fernsehinterview erahnen lässt: „Wir brauchen den Mitarbeiter, der es wagt, den Mund aufzumachen und Kritik zu üben. Ich habe mit Leuten bei der DASA gesprochen, die sagen, nein, da flieg‘ ich ja ‘raus. Die haben Angst! Wir brauchen also Mitarbeiter, die Mut haben.“

¹⁰ Die katholische Kirche pflegt Menschen heilig zu sprechen. Zuvor aber muss die „fama sanctitatis“ des Kandidaten der Prüfung unterzogen werden. Dazu wird in einem offiziellen Verfahren ein promotor fidei, auch *advocatus diaboli* genannt, aufgeboden, der, wie die Bibel vom Teufel sagt, alles Negative über Kandidaten zusammentragen soll. Seit 1983 werden auch die Heilungswunder - eine Voraussetzung der Heiligsprechung - der Prüfung unterzogen, durch naturwissenschaftliche Experten (nur das, was sie nicht erklären können, ist ein Wunder). Übrigens wurden seit 1983, dem Amtsantritt des derzeitigen Papstes (JP II), gleich viele Kanonisierungen vorgenommen wie in 400 Jahren zuvor. Ein Beweis mehr gegen die These, dass die Welt immer schlechter werde.

¹¹ Erfahrungen mit der Querdenker- und Hofnarrenfunktion die Siemens im Headquarters München eingerichtet hatte, sind allerdings ernüchternd, zeigen sie doch, was einem bunten Vogel unter Graureihern geschieht: er wird isoliert. Allerdings fehlte hier ein wesentliches Prinzip: die *Rotation*.

¹² Auch eine Entkopplung von unmittelbarem Handlungsdruck oder vom Tagesgeschehen (*slack*, z.B. Staehle 1991), wie sie Unternehmen ihren high potentials mitunter regelrecht verordnen (in Form von *sabbaticals*), kann Reflexivität, Innovation und Distanzierung begünstigen, ohne dass diese Maßnahme darauf reduzierbar wäre.

Handlungsbedingungen sowie deren Verarbeitung in Zielrevisionen gleichermaßen zu thematisieren.

(2) Der logische nächste Schritt besteht folglich darin, die genannten, der Möglichkeit nach auch alle anderen implementierten Routinen hinsichtlich des Ausmaßes und der Qualität ihrer Reflexivität zu untersuchen. Betrachtet man das Ausmaß der Reflexivität als Kontinuum, ließe sich das in Niveaus, ggf. in Zahlenwerten ausdrücken (weitere Operationalisierung vorausgesetzt). Man kann diese Bewertungen auch wieder dichotomisieren und organisatorische Regelungen danach unterscheiden, ob sie primär den operativen Aufgaben gelten oder deren permanenter Evaluierung und Anpassung.

Daraus ergäbe eine idealtypische Zuordnung von Regeln und Praktiken zur *Produktionsorganisation* (Organisation der Produktion), oder zur *Veränderungsorganisation* (Organisation des Organisierens bzw. der organisationalen Veränderung). Wie die Produktionsorganisation hat die Veränderungsorganisation Leistungskriterien. Nur eben ihre eigenen. Hat die Produktionsorganisation (PO) für Stabilität und Produktivität zu sorgen, so die Veränderungsorganisation (VO) für *Veränderungsbereitschaft* und *Veränderungseffizienz*. Veränderungsbereitschaft wiederum umfasst subjektive und objektive Momente; subjektive wie die Bereitschaft und Fähigkeit der Akteure zu Kritik und Selbstkritik, und objektive wie die betriebliche Sanktionskultur oder den Bestand an reflexiven Institutionen. Hat die PO die Aufgabe, Störungen ausgleichen oder ausschalten, so ist es die der VO, sie konstruktiv zu verarbeiten und produktiv zu machen.¹³ Wird die Effektivität der PO primär an der operativen Zielverfolgung gemessen (Qualität, Zuverlässigkeit, Schnelligkeit), so ist die Wirksamkeit der VO speziell an ihrem Beitrag zur *Selbstaufklärung* abzulesen. Wie gut gelingt es, group think (Janis 1972) und andere Denkblockaden aufbrechen, ‚Irritationen‘ von Seiten neuer Mitarbeiter und externer Berater zu integrieren und in Innovationen umzusetzen? Inwieweit wird aus Entgleisungen und gescheiterten Maßnahmen gelernt, und in welchem Maß werden sie verdrängt?

Verfahren institutioneller Reflexivität können folglich als Instrumente der Veränderungsorganisation begriffen werden – identisch mit ihr sind sie nicht. Ein Unternehmen etwa, das eine Abteilung für Organisationsentwicklung hat, die strategisch und „ingenieurmäßig“ organisationale Innovationen plant und durchsetzt, hat damit zwar eine Instanz der Veränderungsorganisation, aber noch lange kein Verfahren institutioneller Reflexivität.

(3) Ferner beinhaltet die Feststellung von mehr oder weniger Reflexivität zunächst keine *normative* Bewertung, ebenso wenig wie etwa die Feststellung des Facharbeiteranteils einer Belegschaft oder der Geburtenrate einer Gesellschaft. In Indien beispielsweise ist eine niedri-

¹³ Die derzeit verstärkt propagierte Auswertung von Kundenreklamationen kann ein Instrument der VO sein. Ein Beispiel dafür, dass KVP beides sein kann, aber meist nur als Instrument der Produktivitätssteigerung im Sinne der PO gebraucht wird, wird ausführlich in Kap. 4.4.3 dargestellt.

ge oder sinkende Geburtenrate willkommen (ein Zeichen von Fortschritt), in Deutschland wird sie als Krisenphänomen gedeutet. Ob ein Unternehmen viel oder wenig Reflexivität benötigt, ist ebenfalls vom Kontext abhängig. Warum etwa sollte man die Organisation der Müllabfuhr vorrangig anhand der Ermöglichung organisationaler Innovation bewerten? Wohl allenfalls, wenn es sich um eine Abfuhr hochtoxischer Stoffe handelte, deren Art zudem ständig wechselt. Die Leistungsfähigkeit eines Rasenmähers misst man schließlich auch nicht anhand seiner Beschleunigung von Null auf hundert Km/h, und die Effizienz einer Putzkolonne nicht anhand der Patente, die sie auf ihre Expertise beantragte. Die Bewertung ist also in einem dritten Schritt hinzuzufügen, und zwar kontextbezogen (vgl. dazu Abschnitt 3).

Organisationslernen oder Institutionelle Reflexivität?

Entspricht nun das, was ich hier institutionelle Reflexivität genannt habe, nicht dem herrschenden Verständnis von *Organisationslernen*, als einer auf Dauer gestellten Organisationsentwicklung? Ich meine nein, soweit man in OE-Konzepten von der Vorstellung ausgeht, zur Bewältigung von Komplexität seien feste Strukturen zu opfern und durch rationale Verfahren des Organisationswandels zu ersetzen. Das modifiziert nur die Anwendung des rationalistischen Denkmodells, der Gang der organisatorischen Entwicklung lasse sich ebenso planen und beherrschen wie ein beliebiger Bearbeitungsprozess. Eben darauf laufen die meisten Konzepte des Organisationslernens hinaus (vgl. Kühl 2002). Den Begriff der *Institutionellen Reflexivität* benutze ich daher auch in Abgrenzung zu solchen Verständnissen, und schlage ihn als Alternativbegriff zum Organisationslernen vor. Er beschreibt nicht direkt organisationales Lernen, sondern Verfahren der Selbstbeobachtung und der Selbstkritik, die dazu führen können. Ein entfaltetes Konzept Institutioneller Reflexivität muss allerdings auch Aussagen dazu machen, was Lernen verhindert, und Erklärungen dazu anbieten,

Die unterschiedlichen Akzentuierungen der beiden Konzepte sind in Abbildung 3 zusammengefasst - etwas holzschnittartig, wie das tabellarische Übersichten so an sich haben. Hinzugefügt ist hier zum Vergleich noch die Perspektive des Wissensmanagements, die als Fortentwicklung von Konzepten des Organisationslernens gilt, zumindest im Hinblick auf gestalterische Folgerungen. Sie liegt von in Form zahlreicher, meist theoriearmer Konzepte und ist als entsprechend diffuser Ansatz schwer zu charakterisieren.

	<i>Organisationslernen</i>	<i>Wissensmanagement</i>	<i>Institutionelle Reflexivität</i>
<i>Gegenstand</i>	Prozeduren	Inhalte	Prozeduren
<i>Leitbegriff</i>	Lernen	Wissen	Selbstkritik
<i>Beobachtungsebene</i>	individuell & institutionell	individuell, institutionell	institutionell; (individuell)
<i>Begriffe System/Handeln</i>	Identität oder Analogie von Individual- und Aggregatbegriffen	Identität oder Analogie von Individual- und Aggregatbegriffen	Differenz von Individual- und Aggregatbegriffen
<i>Kriterien</i>	Change Adaption, Adaptionstfähigkeit	Wissensgenerierung, -nutzung, -verteilung, -speicherung	Dekonstruktion von Routinen, Regeln, Plänen, Institutionalisierungen

<i>Wirkprinzip</i>	Partizipation	Management	Diskurs, Irritation, Kritik
<i>Perspektive</i>	Organisation von Wandel	Verwertung impliziten Wissens	Ermöglichung von Wandel Entdeckung der Wirkungen impliziten Bewusstseins

Abb. 3: Akzentsetzungen dreier Interpretationskonzepte

Was nun den Diskurs über Unternehmensmodernisierung angeht, so gibt es hier - quasi auf „höchster Ebene“ – auch eine erklärungsbedürftige Lernbehinderung. Sie offenbart sich darin, dass allenthalben die kontingenztheoretische Vorstellung verabschiedet wird, aus bestimmten Umweltbedingungen könne eine einzig angemessene Form und Strategie der Organisation abgeleitet werden, während zugleich die Nachfrage nach und das Angebot von Best-Practice-Modellen Hochkonjunktur haben - nur eben andere best practice als vor zehn Jahren. Die Erklärung kann man mit Argyris und Schön (1978) suchen in der Differenz zwischen espoused theory und theory-in-use der betreffenden Akteure in Praxis und Forschung; im Fortbestand des ingenieurwissenschaftlichen Denkens, des mechanistischen Paradigmas. In der neueren Organisationstheorie und -forschung (z.B. Ortmann u. a. 2000; Kieser 2001) aber setzt sich mehr und mehr eine Betrachtungsweise durch, in der Organisationen weniger als Strukturen denn als Entwicklungszusammenhang erscheinen, als emergentes Resultat von situierter Interaktion (oder mit Giddens: von Strukturation). Diese Sichtweise kehrt in der Akzentsetzung um, was jahrzehntelang die industrie- und die organisationssoziologische Forschung mehrheitlich geprägt hatte. Nicht mehr die Organisation der Produktion, sondern die Produktion der Organisation steht im Mittelpunkt des Interesses (so Cooper, Burrell 1988). Diese Ebenenbetrachtung ist in Abbildung 2.3 dargestellt, ohne die Rekursionsbeziehungen zwischen den Ebenen. Man kann sie sich dergestalt hinzudenken, dass Handeln auf jeder Ebene die Gegebenheiten des jeweils oberen Kontexts aufgreift und diese dabei entweder reproduziert oder modifiziert.

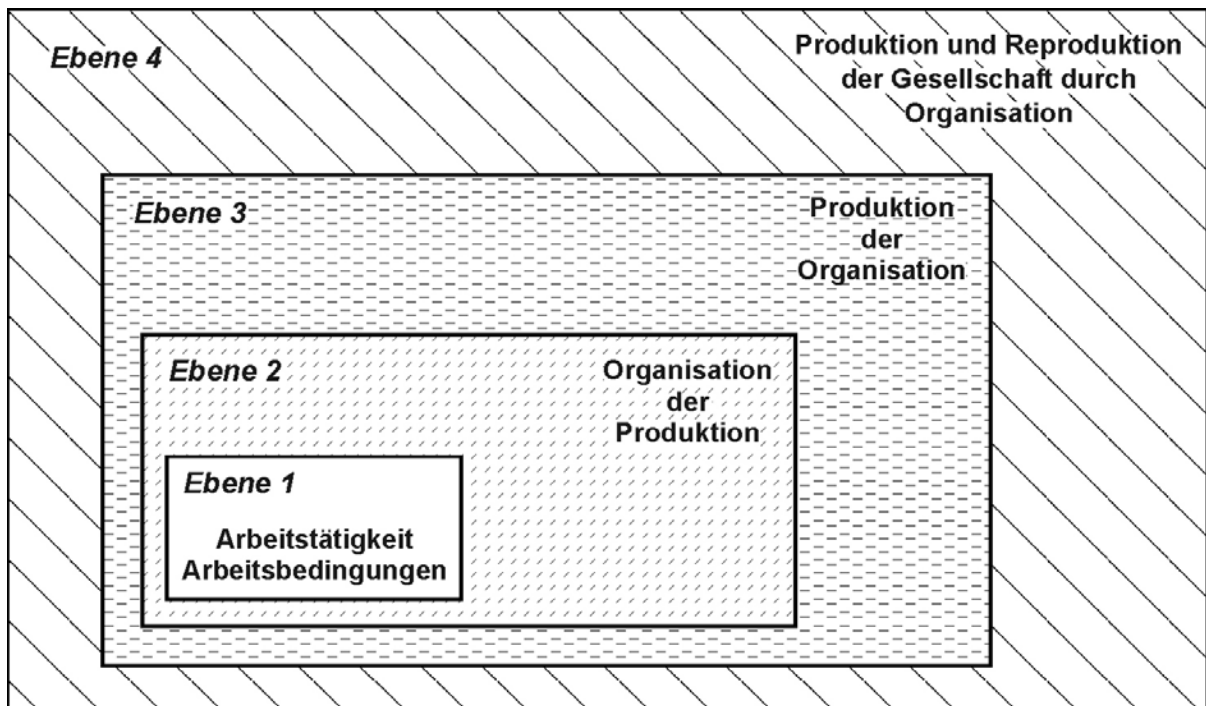


Abb. 4: Ebenen reflexiver Strukturierung

4 Normative Perspektive: Organisationsgestaltung

Die Besinnung auf die Anatomie hilft beim Gehen wenig. Max Weber

Die einleitende These zu diesem Abschnitt, dass nämlich die Anforderungen an die Reflexivität organisationaler Regeln und die Kultur eines Unternehmens in unseren Tagen zunehmen, ist eine solche „Situierung“, wenn auch eine sehr allgemeine.

Folgt man modernisierungstheoretischen oder marktlogischen Argumentationen, so erscheint eine Maximierung institutioneller Reflexivität gewissermaßen als historische Notwendigkeit. Die analytische Perspektive gewendet auf Fragen der Bewertung und Gestaltung von Organisationspraxis wird dann zu einer normativen: je mehr Reflexivität, umso besser. Konzeptionell wirft das zunächst einmal das Problem der Erklärung auf, warum betriebliche Praxis praktisch immer hinter diesen Erfordernissen zurückbleibt. Modelle „mittlerer Reichweite“ wie jenes von Argyris und Schön haben dieses Problem nicht. Letztere würden argumentieren: Reflexives Handeln und Institutionelle Reflexivität sind keine Inkarnationen bloßer „Selbstreferenzialität“, der zufolge sich „abgeschlossene“ organisationale Einheiten allein mit sich selbst befassen und sich in der „Anfertigung“ von Selbstbeschreibungen genügen (um nochmals die systemtheoretische Lesart zu reformulieren). Das kann zwar im pathologischen Fall so weit kommen, doch letztlich handelt es sich um *problemlösendes Handeln* bzw. um institutionelle Lösungen, die gerade dem Einrasten von Routinen, dem Blindwerden gegenüber dem Sinn einmal etablierter Regelungen, also der reinen Selbstbezüglichkeit entgegenwirken.

Das vorangestellte Zitat von Max Weber bringt einen weiteren Einwand zum Ausdruck, der stets von Praktikern vorgebracht wird, wenn Analytiker z.B. für mehr Evaluierung plädieren: man könne nicht nur Reflektieren (also Zaudern), sondern müsse irgendwann auch Handeln. Auch die zitierte Expertiseforschung vertritt kein Maximierungskonzept: Meisterschaft zeichnet sich ihr zufolge nicht durch permanente, sondern durch situationsangemessene Reflexivität aus. Freilich sind Argumente gegen die Steigerung situativer und institutioneller Reflexivität immer auch daraufhin zu prüfen, ob sie nicht dem kognitivistischen Missverständnis entspringen. Reflexives Handeln ist eben nicht gleichbedeutend mit Reflektieren; es ist vor allem ein voraussetzungs- und nebenfolgenbewussteres Handeln. Der gute medizinische Experte etwa „spürt“ relativ schnell, ob seine Expertise für den vorliegenden „Fall“ ausreichend ist oder nicht. Und der Betriebsrat, der in seine Betriebsvereinbarung eine Klausel schreibt, wonach die Angemessenheit der vereinbarten Regelungen nach sechs oder zwölf Monaten einer Evaluierung durch eine Kommission zu beurteilen ist, entlastet sich von der Notwendigkeit, alle denkbaren und unerwünschten Nebenfolgen vorab zu reflektieren und durch entsprechende Paragraphen auszuschließen.

Die These einer *prinzipiellen* Überlegenheit institutioneller Reflexivität (bzw. ihrer hohen Ausprägung) lässt sich nicht begründen – sie widerspräche selbst dem Konzept der Reflexivität, insbesondere dem der Selbstanwendung von Theorie in der Wissenschaft. So zeigen etwa Ergebnisse der experimentellen Institutionenökonomie (Heiner 1986), dass eine situationsblinde Regelanwendung unter der Bedingung hoher Unsicherheit höhere Trefferquoten und Gewinne liefern als wissensbasiert-flexible Strategien. Das kennen wir auch als „Hausfraueneffekt“ im Börsengeschehen. Und: „More information generally leads to more uncertainty“ (Michael 1996). Komplexeres Wissen impliziert mehr Irrtumsquellen. Legitimationsfassaden im Sinne von Meyer und Rowan (1977), die gewissermaßen als Abschottungen gegen Reflexivität interpretiert werden können, sichern die organisationalen Entscheidungsprozesse dennoch nach außen und innen ab, stabilisieren wechselseitige Verhaltenserwartungen, und sind damit in verschiedener Hinsicht „funktional“.

Dennoch kann dem reflexiven Erkenntnismodus und dem reflexiven Handeln eine *tendenzielle*, also keine situationsunabhängige Überlegenheit gegenüber dem zweckrationalen Erkenntnis- und Handlungsmodus zugeschrieben werden, sofern die modernisierungstheoretischen Trenddiagnosen nicht völlig falsch sind. Und jenseits aller Beschleunigungsdiagnosen kämpft jede Organisation mit den Phänomenen der *Erfahrungsresistenz* und der *Erfahrungshysterese*, weil Wirklichkeit nie statisch ist. Vielleicht ganz besonders die erfolgreichen Unternehmen, deren Kernkompetenzen sich über kurz oder lang mit hoher Wahrscheinlichkeit in „core rigidities“ (Leonard-Barton 1992) verwandeln. Man denke nur an den kümmerlichen Rest der Exzellenzliste von Peters und Waterman (1982) „ten years after“ (vgl. Pascale 1991: 18f).

Es ist Aufgabe einer Konzeption institutioneller Reflexivität, (a) die Notwendigkeit und die Grenzen der Notwendigkeit organisationaler Selbstbeobachtung und Selbstbefragung in verschiedenen Kontexten (!) zu begründen; (b) Annahmen zu entwickeln, unter welchen Bedin-

gungen die Besonderung reflexiver Funktionen, also ihre funktionale Abspaltung von den alltäglichen Praxisvollzügen, als sinnvoll, gefährlich oder ambivalent zu beurteilen ist; und (c) Beobachungskriterien bereitzustellen, mittels derer sich der Grad und die Qualität reflexiven Handelns sowie seine Angemessenheit gegenüber den zu rekonstruierenden Anforderungen empirisch beurteilen lassen (Kriterien zur Beobachtung von Selbstbeobachtung). Bezogen auf Beobachtungen erster Ordnung wird die Perspektive institutioneller Reflexivität zu einer Gestaltungsperspektive, bezogen auf Beobachtungen zweiter Ordnung (Beobachtung der Beobachter) wird bzw. bleibt sie eine analytische Perspektive. Bezogen auf die Wissenschaft (Selbstbeobachtung der Beobachter, also Selbstanwendung) verschwindet die Differenz nicht, verliert aber an Schärfe.

5 Fazit

Ich habe einige Argumente vorgetragen, die begründen sollen, dass und warum Verfahren der systematischen Selbstbeobachtung und Selbstkritik für Unternehmen heute wichtiger werden, in einem Umfeld hochgradiger zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung, umweltpolitischer Sensibilität, vermehrten Anforderungen an die Selbstorganisation von Arbeitskräften, und beschleunigter technologischer Entwicklung. Wenn diese Verfahren, hier zusammengefasst unter dem Begriff der Institutionellen Reflexivität, demnach wichtige Beiträge zum Bestand und Erfolg von Unternehmen beitragen können (competitive advantage), so sind sie eben nicht nur relevant für kritische Beobachter einzelwirtschaftlichen Handelns und dessen Folgen, sondern auch für die Unternehmen selbst. Daraus lässt sich ein Interesse ableiten, betriebliche Praktiken auch an Kriterien ihrer Reflexivität zu messen, und nicht einfach zu unterstellen, Rationalisierung und Modernisierung würden heute ‚per se‘ reflexiv erfolgen. Umgekehrt ergibt die von Schelsky (1965, 1970) vorgetragene und eine zeitlang heftig diskutierte Frage, „ob Dauerreflexion institutionalisierbar“ sei, aus der Sicht des hier skizzierten Konzepts gar keinen Sinn. Wenn Reflexivität ein unumgänglicher und selbstverständlicher Bestandteil alltäglicher (auch organisationaler) Praxis ist, stellt sich vielmehr die Frage nach dem Ausmaß, der Qualität, den Formen und der Angemessenheit vorhandener Institutionalisierungsformen im Verhältnis zur Situierung des Handelns.

Über die Feststellung des Vorhandenseins oder der Anwendung von Konzepten und Praktiken wie KVP oder dem 360°-Feedback kann der Grad institutioneller Reflexivität und Lernbereitschaft nicht oder nur andeutungsweise ermittelt werden. Erforderlich ist vielmehr, die Qualität dieser Praktiken zu erfassen, wozu operationale Kriterien von Reflexivität benötigt werden. Das schränkt, nebenbei, die Möglichkeiten standardisierter Erhebungsmethodik ein. Einige Kriterien und Möglichkeiten der weiteren Operationalisierung habe ich hier zumindest angedeutet. Dass es dabei nicht um „Reflexivitätsmaximierung“ gehen kann, ergibt sich schon aus dem Paradoxon, Regelungen gegen das Einrasten von Regelungen etablieren zu wollen, und Denkweisen gegen die Blindheit von Denkweisen.

Ein ideales betriebswirtschaftliches Anwendungsfeld für eine analytische Konzeption reflexiven Handelns und institutioneller Reflexivität ist die Organisationsberatung, der vielfach die

Funktion der Reflexivitätssteigerung zugeschrieben wird (z.B. Springer 1997). In weitgehender Verkennung der beraterischen Realität, und ohne angemessene Modellierung mangels Theoriebildung in diesem Bereich (vgl. Moldaschl 2001). Aber das wäre wieder eine andere Geschichte.

Literatur

- Alvesson, Mats; Sköldböck, K. (2000): *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research*, London.
- Argyris, Ch.; Schön, D.A. (1978): *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.
- Argyris, Ch.; Schön, D.A. (1999): *Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*, Stuttgart.
- Baecker, D. (1996): Wenn es im System rauscht. In: *GDI-Impuls*, Heft 1, S. 65-74.
- Bainbridge, L. (1987): Ironies of Automation. In: J. Rasmussen et al. (eds.): *New Technology and Human Error*, Chichester/New York etc., pp. 271-283.
- Beck, U. (1986): *Risikogesellschaft - auf dem Weg in eine andere Moderne*, Frankfurt/M.
- Beck, U.; Bonß, W. (Hrsg.) (2001): *Die Modernisierung der Moderne*, Frankfurt/M.
- Beck, U.; Giddens, A.; Lash, S. (1996): *Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse*, Frankfurt/M.
- Becker, A. (2000): *Controlling als reflexive Steuerung von Organisationen (Habilitationsschrift)*, FU Berlin.
- Bonini, C.P.; Jaedicke, R.K.; Wagner, H.M. (eds.) (1964): *Management Controls – New Directions in Basic Research*, New York.
- Cooper, R.; Burrell, G. (1988): Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis. An Introduction. In: *Organization Studies*, S. 91-112.
- De Bono, E. (1989): *Das Sechsfarben-Denken. Ein neues Trainingsmodell*. Düsseldorf.
- Deutschmann, Ch.; Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P. (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß der reflexiven Modernisierung. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 24, Heft 6, S.436-450.
- Dreyfus, H.L.; Dreyfus, S.E. (1987): *Künstliche Intelligenz. Von den Grenzen der Denkmachine und dem Wert der Intuition*, Hamburg.
- Duschek, S.; Ortmann, G.; Sydow, J. (2001): Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken. In: G. Ortmann; J. Sydow (Hrsg.): *Strategie und Strukturierung*, Wiesbaden, S. 421-448.
- Endres, E.; Wehner, W. (1995): Störungen zwischenbetrieblicher Kooperation. In: G. Schreyögg, J. Sydow (Hrsg.): *Managementforschung 5*, Berlin/New York, S. 1-45.
- Fleck, L. (1994): Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache. Eine Einführung in die Lehre vom Denkstil und Denkkollektiv (Orig. 1935), Frankfurt/M.
- Giddens, A. (1995): *Konsequenzen der Moderne*, Frankfurt/M.
- Heiner, R.A. (1986): Uncertainty, Signal-Detection Experiments, and Modeling Behavior; in: Langlois (ed.): *Economics as a Process. Essays in the New Institutional Economics*; Cambridge, MA et. al., 59-115
- Illich, I. (1998): *Selbstbegrenzung : eine politische Kritik der Technik*, München (*Tools for conviviality*, 1973).
- Imai, M. (1992): *Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb*, Landsberg
- Janis, I.L. (1982): *Groupthink (second ed.)*; Boston, MA.

- Krohn, W.; Krücken, G. (Hrsg.) (1993): Riskante Technologien. Reflexion und Regulation. Eine Einführung in die sozialwissenschaftliche Risikoforschung. Frankfurt/M.
- Kühl, S. (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation, Frankfurt/New York.
- Kuhn, T.S. (1967): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, Frankfurt/M.
- Leonard-Barton, D. (1992): Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, in: Strategic Management Journal, Vol. 13 (1992), S. 111-125.
- Loose, A. (2001): Netzwerkberatung in Beratungsnetzwerken. In: G. Ortman; J. Sydow (Hrsg.): Strategie und Struktur, Wiesbaden, S. 235-270.
- Meyer, J.W; Rowan, B. (1977): "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", American Journal of Sociology, Vol. 83, No. 2, pp. 340-363.
- Michael, M. (1996). Constructing Identities. London: Sage.
- Moldaschl, M. (1997): Zweckrationales und reflexives Handeln. Zwei Kulturen des Managementhandelns. In: U. Kadritzke (Hrsg): Unternehmenskulturen unter Druck. Berlin, S. 101-122.
- Moldaschl, M. (2001): Reflexive Beratung. Eine Alternative zu strategischen und systemischen Ansätzen. In: N. Degele u.a. (Hrsg.): Soziologische Beratungsforschung. Opladen, S. 133-157.
- Neuberger, O. (1996): Gaukler, Hofnarren und Komödianten. Rückwärtsgewandte Überlegungen zur Gegenwart des Vergangenen im Rollenverständnis von PersonalentwicklerInnen. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): Human Resource Management im Umbruch, Wiesbaden, S. 157-184.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995): The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford.
- Ortman, G.; Sydow, J. (Hrsg.) (2001): Strategie und Struktur, Wiesbaden.
- Pascale, R.T. (1991): [Management] auf Messers Schneide. Spannungen im Betrieb kreativ nutzen. Freiburg i.Br.
- Perrow, Ch. (1987): Normale Katastrophen. Die unvermeidbaren Risiken der Großtechnologie, Frankfurt/New York (Orig.: Normal Accidents, 1984).
- Peters, T.J.; Waterman, H. (1982): In the Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, New York.
- Prigogine, I. (1979). Vom Sein zum Werden: Zeit und Komplexität in den Naturwissenschaften, München.
- Prigogine, I. (1997). The end of certainty – Time, chaos, and the new laws of nature, New York.
- Schelsky, H. (1965): Ist die Dauerreflexion institutionalisierbar? in: H. Schelsky: Auf der Suche nach Wirklichkeit. Düsseldorf, Köln.
- Schelsky, H. (Hrsg.) (1970): Zur Theorie der Institution, Düsseldorf
- Schön, D. (1999): The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action (Reprint, Orig. 1983). Aldershot et al.
- Schwarz, R. (2002): Controlling-Systeme, Wiesbaden.
- Springer, R. (1997): Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung? In: Arbeit, Heft 1, S. S. 33-49
- Staehele, W.H. (1991): Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: eine Verschwendung von Ressourcen? In: W. Staehele; J. Sydow (Hrsg.): Managementforschung 1. Berlin/New York, S. 313-345
- Vester, F. (1984): Neuland des Denkens, München.
- Wiesenthal, H. (1995): Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen. Literaturreport und Ergänzungsvorschlag. In: Z. f. Soziologie, Jg. 24, Heft 2, S. 137-155