

## Institutionelle Reflexivität

Moldaschl, Manfred

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Moldaschl, M. (2006). Institutionelle Reflexivität. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Soziale Ungleichheit, kulturelle Unterschiede: Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München. Teilbd. 1 und 2* (S. 4059-4078). Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-142301>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Institutionelle Reflexivität

*Manfred Moldaschl*

*»Nothing is more subjective than objectivity blind to its subjectivity.«*

*Ronald D. Laing*

## Erfahrungsresistenz als alltägliches Phänomen

Ein großer Teil der Organisationsforschung ist mit der Frage befasst, wie sich Organisationen verändern. Im vorliegenden Beitrag gehe ich praktisch von der umgekehrten Frage bzw. vom Phänomen der *Hysterese* aus. Gemeint ist damit das Beharren auf nicht mehr adäquaten Regeln. Obwohl wir allenthalben von Modernisierungsrhetorik umgeben sind, derzufolge alles »flüssig«, disponibel, begründungspflichtig und revidierbar wird, also »reflexiv« im Sinne der Theorie reflexiver Modernisierung, machen wir doch in Organisationen ständig gegenteilige Beobachtungen, auch im eigenen Alltag gegenteilige Erfahrungen. Regeln und Deutungen werden gegen »falsifizierende« Einflüsse und Erkenntnisse aufrechterhalten, aktiv verteidigt oder geradezu immunisiert. Will man organisationale Modernisierung – im Managementdeutsch »Change« – angemessen beschreiben und erklären, muss man das für Prozesse des Wandels und der Beharrung gleichermaßen tun.

Der Begriff *Reflexivität* hat in vielen sozialwissenschaftlichen Diskursen und Theoriezusammenhängen eine enorme Verbreitung erfahren und steht im Wesentlichen für »moderne« Mechanismen des Wandels. Sei es, wie bei Ulrich Beck, für unverstanden modifizierende Rückwirkungen sozialer Aktivitäten auf diese selbst, oder für eine mehr oder weniger bewussten Verarbeitung von Handlungsfolgen im Sinne des Lernens. Mit dem Begriff der *Institutionellen Reflexivität* bezeichne ich hier zweierlei: eine Einrichtung soziale Praxis, und eine analytische Perspektive darauf; wobei ich mich hier beschränke auf Organisationen und speziell Unternehmen. Als soziales *Phänomen* bzw. als Einrichtung organisationaler Praxis interessiert dabei, *wie* sich Organisationen selbst beobachten, Handlungsfolgen analysieren und ihre Regeln ändern. Es interessiert also, wie sie das machen, welche Regeln bzw. Institutionen sie hierfür schaffen. Das *analytische Konzept* liefert hierfür geeignete Beobachtungs- und Bewertungskriterien, anhand derer sich auch der Grad des institutionellen Nichtlernens beurteilen lässt. Zu diesem letzteren 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, das heißt 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«, das heißt vollständig algorithmische, die Produktionsbedingungen zuverlässig abbildende Lösung zu realisieren – wozu er angetreten war – hatte er sich eben gezwungen gesehen, immer weitere »Abstriche zu machen«, das heißt 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.

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 Implementations-

aufwand und marginaler (oder fehlender) Evaluation betrieblicher Veränderungsprojekte.

## 1. 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, dass heißt je mehr »Macher« erklärtermaßen an der Gestaltung der Organisation beteiligt sind. Wie also muss sich unsere Blickrichtung ändern? Richard Cooper und Gibson 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, dass heißt 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 Notwendigkeit, 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).<sup>1</sup> 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 vor allem auf Giddens (s.u.) bezieht. Bekanntlich sind sowohl die Systemtheorie als

---

<sup>1</sup> Einen gewissermaßen wissenschaftshistorischen Stellenwert hat die Belousev-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.

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, kontraintentionale 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.<sup>2</sup>

(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.<sup>3</sup> Zu jeder möglichen Handlung und zu jedem aktuellen Sein gibt es Alternativen mit jeweils eigenem Risiko- und Chancenprofil, zwischen denen auf

---

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 Gesellschaft durch ihre Verschulung, oder zu den »krankmachenden Nebenwirkungen der modernen Medizin« bzw. zur »Fachmedizin als einer der schlimmsten Bedrohungen für die Gesundheit« (Illich 1998: 17), und generell zur Annahme, »dass nur weiteres neues Wissen gegen die Verwirrung helfen kann, die durch diese Erkenntnisse gestiftet worden ist« (Illich 1998: 25; »Weiterso-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

der Grundlage von Wissen und mittels Kalkülen abgewägt werden muss.<sup>4</sup> 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 *Denkdirectissima* ohne Umwege zum kausalen Fehlschluss zu gelangen. Und *reflexives 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.<sup>5</sup> Das weist voraus auf *reflexives Lernen*, auf das ich später noch komme.

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.

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.

Selbstbezüglichkeit	Nebenfolgen	Wissensabhängigkeit	Reflexivität
Rückkopplung eines System-Outputs auf das System, zum Beispiel von Kommunikation auf ein Kommunikationssystem (Rekursivität) Subjektivität und Einsicht nicht erforderlich Grundlage: kausale Verkettungen, kommunikative Vernetzung	Unbeabsichtigte und gegebenenfalls unerwünschte Folgen zielgerichteten Handelns  Keine Einsicht erforderlich; aber möglich Grundlage: unerkannte Handlungsbedingungen Komplexität	Notwendigkeit wissensbasierter Entscheidung  Einsicht und Wissen erforderlich Grundlage: Komplexität, Enttraditionalisierung; Nicht-Routinisierbarkeit  Beispiele: Einkaufen bei Warenvelfalt; Essen in Zeiten von <i>Genfood</i> und Pharmaschinken	Gewahrsein der Voraussetzungen eigenen Wissens und der Unüberschaubarkeit von Handlungsfolgen in komplexen Systemen  Einsicht konstitutiv Subjekt erforderlich Grundlage: Erfahrung von Einbettung; Expertise; Bereitschaft zur Selbstkritik  Beispiel: <i>360 Grad-Feedback</i> ; (freiwillige) Supervisionspraktiken; betriebliche Risikokommunikation
Beispiele: oszillierende chemische Reaktion; Turingmaschine; Mandelbrot-Sets; Marktphänomene; <i>self-fulfilling prophecy</i>	Beispiele: Dickwerden vom Essen; Dummwerden durch Bildung, Terror durch Terror-Bekämpfung		

Abbildung 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 zum Beispiel 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 situiert, also auch in betrieblichen Veränderungsprozessen unterschiedlich ausgeprägt ist; und dass sie stets von neuen Routinisierungen überwuchert wird, wie die Lichtung im Dschungel vom überbor-



denden Leben. Mit *situieren* ist gemeint, dass ihr Ausmaß und ihre 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.<sup>6</sup> 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 gegebenenfalls 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.

Zentral sind diese Überlegungen für jede Analyse von Organisation und Re-Organisation insofern, als eben absolut nicht gesichert ist, dass ein Handelnder, 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*.<sup>7</sup> Allerdings kann die

6 Zu den Verkürzungen der Rezeption sowie des Modells selbst, und zu einer weniger wohlwollenden Deutung vergleiche Moldaschl 2001. In Abbildung 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.

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

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.<sup>8</sup> 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/Sköldberg 2000).

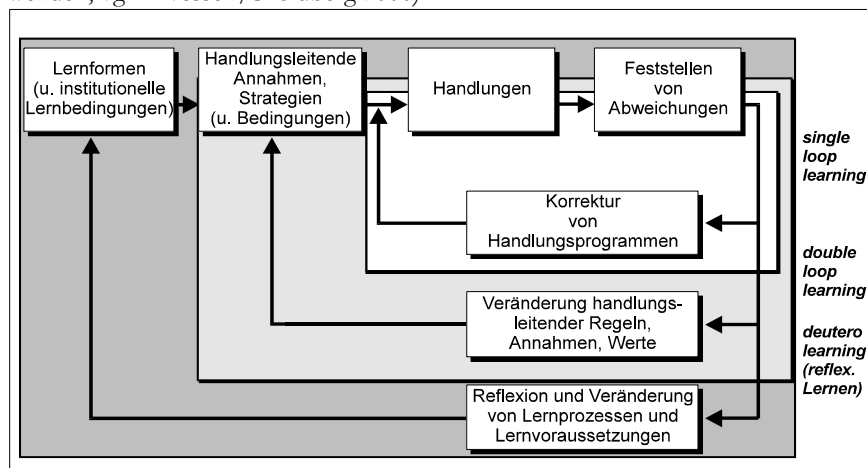


Abbildung 2: Reflexivität bzw. reflexives Lernen im Modell von Argyris und Schön

Statt hier tiefer in Konzeptionen von Reflexivität, Organisationstheorie oder auch nur von Organisationslernen einzusteigen, möchte ich nun der theoretischen Frage nachgehen, welches analytische Potential uns der Reflexivitätsbegriff für die Organisationsforschung bietet, und wie er sich operationalisieren lässt.

<sup>8</sup> 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.

## 2. Analytische Perspektive: Institutionalisierung von Reflexivität

Managementkonzepte und Organisationsmethoden, insbesondere die sogenannten »Neuen«, lassen sich aus der eben skizzierten Perspektive danach beurteilen. Und zwar danach, 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; 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*, zum Beispiel über die Mitarbeiterbefragung, den »Kontinuierlichen Verbesserungsprozess« (KVP), das *360°-Feedback* oder die »Hofnarren-Funktion« (zu letzterem vgl. Neuberger 1996).
- Systematischer Rückgriff auf *Fremdbeobachtung*, zum Beispiel: Beraterereinsatz, »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*, zum Beispiel 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*, zum Beispiel durch Frageheurismen (etwa die Methode der 5 Why, Imai 1992) oder den »Inversen Wettbewerb«.
- *Balance von Planung und Evaluierung*, zum Beispiel über Strategisches Controlling (vgl. u.a. Becker 2001); bestimmte Formen der Zielvereinbarung.

Eine *sokratische Kultur des Infragestellens*, wie sie in Zeiten festgefügtter 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«, sind heute jede Legitimität entzogen. Sie geben den, der sie gebraucht, als Ewiggestrigen der Lächerlichkeit preis. Die Rolle eines *Hofnarren* explizit einzuführen, hat zum Beispiel 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.<sup>9</sup> Ein ähnliches Verfahren leistete sich übrigens sogar die Institution der Unfehlbarkeit, der Vatikan, mit dem *advocatus diaboli*.<sup>10</sup> 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.<sup>11</sup> 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.<sup>12</sup> 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

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 letzten 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 Headquarter 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 dies darauf reduzierbar wäre.

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. nach Schwarz 2002: 44). Diese Formulierung ist freilich noch viel zu einseitig auf Ziele ausgerichtet, statt auch Nebenfolgen und unerkannte 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 auszugleichen oder auszuschalten, so ist es die der VO, sie konstruktiv zu verarbeiten und produktiv zu machen. 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 aufzubrechen, »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 Fach-

arbeiteranteils einer Belegschaft oder der Geburtenrate einer Gesellschaft. In Indien beispielsweise ist eine niedrige 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 Kilometer pro Stunde, 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 (OE)? 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 vor in Form zahlreicher, meist theoriearmer Konzepte und ist als entsprechend diffuser Ansatz schwer zu charakterisieren.

	Organisations- lernen	Wissensmanagement	Institutionelle Reflexivität
Gegenstand	Prozeduren	Inhalte	Prozeduren
Leitbegriff	Lernen	Wissen	Selbstkritik
Beobachtungsebene	individuell und institutionell	individuell, institutionell	institutionell; (individuell)
Begriffe System/ Handeln	Identität oder Analogie von Individual- und Aggregatbegriffen	Identität oder Analogie von Individual- und Aggregatbegriffen	Differenz von Individual- und Aggregatbegriffen
Kriterien	Change Adaption, Adaptionsfähigkeit	Wissensgenerierung, -nutzung, -verteilung, -speicherung	Dekonstruktion von Routinen, Regeln, Plänen, Institutionalisierungen
Wirkprinzip	Partizipation	Management	Diskurs, Irritation, Kritik
Perspektive	Organisation von Wandel	Verwertung impliziten Wissens	Ermöglichung von Wandel Entdeckung der Wirkungen im- pliziten Bewusstseins

Abbildung 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 Inter-Aktion (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 4 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.

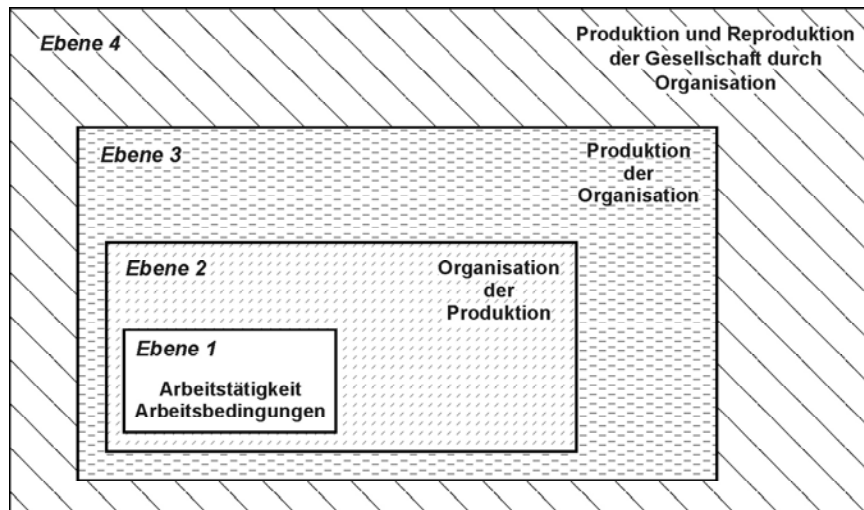


Abbildung 4: Ebenen reflexiver Strukturierung

### 3. Normative Perspektive: Organisationsgestaltung

*Die Besinnung auf die Anatomie hilft beim Geben 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 ein Beispiel für die oben angesprochenen »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 zum Beispiel 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 *Erfabrungsresistenz* und der *Erfabrungshysterese*, 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 Bedingungen die Besonderung reflexiver Funktionen, also ihre funktionale Abspaltung von den alltäglichen Praxisvollzügen, als sinnvoll, gefährlich oder ambivalent zu beurteilen ist; und (c) Beobachtungskriterien 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.

## 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 Institutionalierungsformen im Verhältnis zur Situierung des Handelns.

Allein über das Vorhandensein von Praktiken wie KVP oder dem *360°-Feedback* kann man den Grad institutioneller Reflexivität und Lernbereitschaft nicht ermitteln. 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/Sköldberg, Kaj (2000), *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research*, London.
- Argyris, Chris/Schön, Donald A. (1978), *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*, Reading, Mass.
- Argyris, Chris/Schön, Donald A. (1999), *Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*, Stuttgart.
- Baecker, Dirk (1996), »Wenn es im System rauscht«, *GDI-Impuls*, H. 1, S. 65–74.
- Bainbridge, Lisanne (1987), »Ironies of Automation«, in: Rasmussen, Jens u.a. (Hg.), *New Technology and Human Error*, Chichester/New York, S. 271–283.

- Beck, Ulrich (1986), *Risikogesellschaft – auf dem Weg in eine andere Moderne*, Frankfurt a.M.
- Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (Hg.) (2001), *Die Modernisierung der Moderne*, Frankfurt a.M.
- Beck, Ulrich/Giddens, Anthony/Lash, Scott (1996), *Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse*, Frankfurt a.M.
- Becker, Albrecht (2000), *Controlling als reflexive Steuerung von Organisationen* (Habilitationsschrift), FU Berlin.
- Cooper, Richard/Burrell, Gibson (1988), »Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis. An Introduction«, *Organization Studies*, Jg. 9, H.1, S. 91–112.
- De Bono, Edward (1989), *Das Sechsfarben-Denken. Ein neues Trainingsmodell*, Düsseldorf.
- Deutschmann, Christoph u.a. (1995), »Veränderungen der Rolle des Managements im Prozess der reflexiven Modernisierung«, *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 24, H. 6, S. 436–450.
- Dreyfus, Hubert L./Dreyfus, Stewart E. (1987), *Künstliche Intelligenz: Von den Grenzen der Denkmachine und dem Wert der Intuition*, Hamburg.
- Duschek, Stefan/Ortmann, Günter/Sydow, Jörg (2001), »Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken«, in: Ortmann, Günter/Sydow, Jörg (Hg.), *Strategie und Strukturierung*, Wiesbaden, S. 421–448.
- Endres, Egon/Wehner, Theo (1995), »Störungen zwischenbetrieblicher Kooperation«, in: Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (Hg.): *Managementforschung 5*, Berlin/New York, S. 1–45.
- Fleck, Ludwik (1994/1935), *Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache. Eine Einführung in die Lehre vom Denkstil und Denkkollektiv*, Frankfurt a.M.
- Giddens, Anthony (1995), *Konsequenzen der Moderne*, Frankfurt a.M.
- Heiner, Ronald A. (1986), »Uncertainty, Signal-Detection Experiments, and Modeling Behavior«, in: Langlois, Richard N. (Hg.), *Economics as a Process. Essays in the New Institutional Economics*, Cambridge, S. 59–115.
- Illich, Ivan (1998), *Selbstbegrenzung: eine politische Kritik der Technik*, München (orig.: Tools for conviviality, 1973).
- Imai, Mazaaki (1992), *Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb*, Landsberg.
- Janis, Irving L. (1982), *Groupthink*; Boston.
- Krohn, Wolfgang/Krücken, Georg (Hg.) (1993), *Risikante Technologien. Reflexion und Regulation. Eine Einführung in die sozialwissenschaftliche Risikoforschung*, Frankfurt a.M.
- Kühl, Stefan (2000), *Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation*, Frankfurt a.M./New York.
- Kuhn, Thomas S. (1967), *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*, Frankfurt a.M.
- Leonard-Barton, Daniel (1992), »Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development«, *Strategic Management Journal*, Jg. 13, H. 1, S. 111–125.
- Loose, Achim (2001), »Netzwerkberatung in Beratungsnetzwerken«, in: Ortmann, Günther/Sydow, Jörg (Hg.), *Strategie und Strukturierung*, Wiesbaden, S. 235–270.
- Luhmann, Niklas (1984), *Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt a.M.
- Meyer, John W./Rowan, Brian (1977), »Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony«, *American Journal of Sociology*, Jg. 83, H. 2, S. 340–363.
- Michael, Martin (1996), *Constructing Identities*, London.
- Moldaschl, Manfred (1997), »Zweckrationales und reflexives Handeln. Zwei Kulturen des Managementhandelns«, in: Kadritzke, Ulf (Hg.), *Unternehmenskulturen unter Druck*, Berlin, S. 101–122.

- Moldaschl, Manfred (2001), »Reflexive Beratung. Eine Alternative zu strategischen und systemischen Ansätzen«, in: Degele, Nina u.a. (Hg.), *Soziologische Beratungsforschung*, Opladen, S. 133–157.
- Neuberger, Oswald (1996), »Gaukler, Hofnarren und Komödianten. Rückwärtsgewandte Überlegungen zur Gegenwart des Vergangenen im Rollenverständnis von PersonalentwicklerInnen«, in: Sattelberger, Thomas (Hg.), *Human Resource Management im Umbruch*, Wiesbaden, S. 157–184.
- Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford.
- Ortmann, Günter/Sydow, Jörg (Hg.) (2001), *Strategie und Strukturierung*, Wiesbaden.
- Pascale, Richard T. (1991), *[Managen] auf Messers Schneide. Spannungen im Betrieb kreativ nutzen*, Freiburg i.Br.
- Perrow, Charles (1987), *Normale Katastrophen. Die unvermeidbaren Risiken der Großtechnologie*, Frankfurt a.M./New York (Orig.: Normal Accidents, 1984).
- Peters, Tom J./Waterman, Henry (1982), *In the Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York.
- Prigogine, Ilja (1979), *Vom Sein zum Werden: Zeit und Komplexität in den Naturwissenschaften*, München.
- Prigogine, Ilja (1997), *The end of certainty – Time, chaos, and the new laws of nature*, New York.
- Schelsky, Helmut (1965), »Ist die Dauerreflexion institutionalisierbar?«, in: ders., *Auf der Suche nach Wirklichkeit*, Düsseldorf, Köln.
- Schelsky, Helmut (Hg.) (1970), *Zur Theorie der Institution*, Düsseldorf
- Schön, Donald A. (1999/1983), *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*, Aldershot u.a.
- Springer, Roland (1997), »Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung?«, *Arbeit*, Jg. 6, H. 1, S. 33–49.
- Staehe, Wolfgang H. (1991), »Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: eine Verschwendung von Ressourcen?«, in: Staehe, Wolfgang/Sydow, Jörg (Hg.), *Managementforschung 1*, Berlin/New York, S. 313–345.
- Vester, Frederic (1984), *Neuland des Denkens*, München.
- Wiesenthal, Helmut (1995), »Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen. Literaturreport und Ergänzungsvorschlag«, *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 24, H. 2, S. 137–155.