

Manfred Moldaschl

## Institutionelle Reflexivität

### Zur Analyse von „Change“ im Bermuda-Dreieck von Modernisierungs-, Organisations- und Interventionstheorie

Wie organisieren Organisationen ihren eigenen Wandel, und was hindert daran? Wie grenzen sich Organisationen gegenüber ihrer Umwelt ab, und wie halten sie sich doch für innovative Impulse oder zumindest für Korrekturen durch feedback von außen offen? Das sind Grundfragen der Organisationstheorie, und um sie geht es auch in meinem Beitrag, allerdings unter einer bestimmten Perspektive. Mich interessieren in diesem Zusammenhang das Phänomen und der Begriff der Reflexivität. Man gewinnt – das möchte ich zeigen - ein neues analytisches Potential, wenn man organisationalen Wandel und organisationale Hysterese, also die Trägheit gegenüber Veränderungsimpulsen, systematisch im Hinblick auf die Rolle der Reflexivität analysiert. Reflexivität ist zwar eine Grundkategorie der Geistes- und Sozialwissenschaften, doch leider eine überwiegend intuitiv gebrauchte, eine sich rasant verbreitende, aber keine elaborierte. Will man sie für organisationstheoretische, arbeits- und industriesoziologische Zwecke nutzbar machen, so muß man sie zunächst hierfür definieren, konzeptionell entfalten und für den empirischen Gebrauch operationalisieren.

Das möchte hier ich in Umrissen tun, und zwar dezidiert nicht entlang einer einzelnen soziologischen bzw. sozialwissenschaftlichen Theorie, sondern transdisziplinär und teils vergleichend. Das Ergebnis wird umgesetzt in eine analytische Konzeption, mit der sich betriebliche Modernisierungsprozesse im Hinblick auf Innovation und Beharrung, Macht und Lernen analysieren lassen. Und mit der man an modernisierungstheoretische, wirtschaftssoziologische sowie interventionstheoretische Diskurse anschließen kann. Wenn man so will: Ein Versuch der Zonenrandförderung industriesoziologischer Aufmerksamkeit.

Erschienen in: M. Faust, M. Funder, M. Moldaschl (Hrsg.): Die „Organisation“ der Arbeit. München und Mering: Hampp 2005, S. 355-382.

## 1 Industriesoziologie, Organisationstheorie und die Frage der Rationalität

In ihrer Selbstwahrnehmung ist die Arbeits- und Industriesoziologie von der Leit- und Königsdisziplin der Soziologie – als die sie sich bis in die 1970er Jahre verstanden hatte – auf Sentimentalfahrt in eine Mauerblümchenrolle, wo ihr zeitgeistige Unigremien die Lehrstühle wegnehmen und sie im Schatten trendiger(er) Bindestrichsoziologien vor sich hin darbt. Einen von vielen Gründen hierfür mag man darin sehen, daß sie in der ‚heroischen‘ Zeit noch einen auf's Ganze zielenden gesellschaftstheoretischen Erklärungsanspruch hatte bzw. haben konnte; eben als man Gesellschaft noch unwidersprochen als Arbeits- und Industriegesellschaft bezeichnete. Heute ist das Angebot konkurrierender Gesellschaftsbegriffe und damit Gesellschaftsdiagnosen groß. Die „Organisationsgesellschaft“ (Türk, Schimank) ist einer davon, der die offenbar zunehmende Attraktivität organisationstheoretischer Zugänge erklären könnte. Jedenfalls dann, wenn Organisationen das bestimmende Organisationsprinzip postindustrieller Gesellschaften sein sollten.

Der Wandel von Arbeit *im* Betrieb und die Veränderung betrieblicher Rationalisierungsstrategien, und zwar *formbestimmt* - im Kapitalismus als einer bestimmten Gesellschaftsform – das waren jahrzehntelang Kernthemen arbeits- und industriesoziologischer Forschung. Obwohl die Betriebs-Fallstudie gewissermaßen zu ihrem methodologischen Erkennungsmerkmal wurde, interessierte der *Betrieb als Organisation* dabei allerdings weniger, wurde er doch primär als der Ort des Vollzugs überbetrieblicher Zusammenhänge und Gesetzmäßigkeiten gesehen. Dies war – neben dem friedlichen Desinteresse der Subdisziplin an der Systemtheorie – auch ein Grund, warum etliche organisationstheoretisch Interessierte aus der Arbeits-, Betriebs- und Industriesoziologie „auszogen“ und pünktlich zur Jahrtausendwende die Anerkennung als Arbeitsgruppe für Organisationssoziologie bei der DGS beantragten.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Mitte der 1990er Jahre hatte die sich die Arbeits- und Industriesoziologie ohnehin des Betriebs-Supplements in ihrem Namen entledigt; die Hoffnung von Pries (1991: 175f) auf eine „Renaissance der Betriebssoziologie“ hat sich zumindest unter diesem Namen nicht erfüllt. Eine Ausnahme bildeten die Arbeiten am ISF zum „Betrieb als Strategie“ (Bechtle 1980, vgl. auch Altmann u.a. 1978). Sie gründeten auf der Idee, die Marx’sche Theorie als Makrotheorie zu verbinden mit der Systemtheorie als Werkzeug für die betriebliche Ebene (Systemtheoretiker wenden sich ob dieser Priorisierung mit Grausen ab). Obwohl diese Arbeiten bald wieder aufgegeben wurden (so auch im Beitrag von Schmierl und Pfeiffer in diesem Band), trugen sie dem ISF und allen seinen Mitgliedern ganz ohne Verfallsdatum die Attribution ein, mit „dem Betriebsansatz“ zu arbeiten. BWLer würden sagen, man habe eine „Marke“ geschaffen.

Die einstige Sprachlosigkeit zwischen Industriesoziologie und Organisationssoziologie geht weniger, als es erstere gerne sah, zurück auf eine Ebenendifferenz zwischen einer Forschung mit gesellschaftstheoretischem Anspruch (z.B. Brandt 1990) und einer auf „mittlerer Ebene“. Nicht, weil die Industrie soziologie selbst oft genug auf der Mikroebene verblieb, sondern weil die zumindest in der deutschen Organisationssoziologie als Alternative zur Kritik der Politischen Ökonomie bevorzugte Systemtheorie Luhmanns ihrerseits als Gesellschaftstheorie auftrat (entsprechend gilt das weniger für andere in unserem Band diskutierte Organisationstheorien). Ging es auf dieser Ebene um die Frage der Systemkritik bzw. –konformität, so lag eine maßgebliche Differenz dahinter in der *Rationalitätsfrage*. Inwieweit sind die Konstitution und der Wandel von Organisationen rekonstruierbar über ökonomische Rationalität und die rationale Interessenverfolgung der Akteursgruppen? Und inwieweit ergeben sich diese wiederum aus den „herrschenden Verhältnissen“? Diese Frage wird in vielen Beiträgen dieses Bandes diskutiert (z.B. Stefan Kühl), so daß ich das hier nicht vertiefen muß und mich stattdessen dem Konzept der Reflexivität und seinem Verhältnis zu dem der Rationalität zuwenden kann.

## 2      **Reflexivität: das neue Versprechen**

Was ist eigentlich Reflexivität? Und warum wird mit dem Label „reflexiv“ heute so verschwenderisch umgegangen, und arum ist es dabei semantisch stets so positiv aufgeladen? Wohin man auch blickt, alles wird als reflexiv gelabelt, ja geadelt. Eine kritische Auflistung vieler hier nicht auflistbarer Verwendungen, die für eine aufgeklärte, vom Rationalismus etwas abrückende Aufklärung sowie für Verantwortung, Rücksichtnahme und auch sonst alles Gute stehen, bietet Michael Lynch (2000). Um mit der zweiten Frage zu beginnen: Daß Reflexivität als Thema und Begriff in so vielen Wissenschaften so gängig wurde, erklärt die Modernisierungstheorie mit beschleunigtem Wandel sowie zunehmender Komplexität und Interdependenz gesellschaftlicher Aktivitäten, was u.a. das Nebenfolgenproblem verschärft. Wenn von Reflexivität die Rede ist, geht es meist um die *Revision* von (problematisch gewordenen) Regeln, Praktiken und Deutungen. In industrie-, organisations- und wirtschaftssoziologische Fragestellungen ist die Wandlungs- oder Innovationsfähigkeit von Organisationen und Institutionen immer mehr in den Vordergrund gerückt. Verstand sich etwa die Industrie soziologie bis in die 1970er Jahre vor allem als eine Art Folgenforschung der Rationalisierung<sup>2</sup>, die kritisch den Grad (Nicht-)Einlösung genereller Moderni-

---

<sup>2</sup> im Bewußtsein der Formbestimmtheit i.d.R. der kapitalistischen; vereinzelt wurde des entwickelte Instrumentarium auch zur Analyse von Rationalisierung in realsozialistischen Ländern angewandt („sozialistische Rationalisierung“ z.B. Deppe, Hoß 1980).

sierungsversprechen (Emanzipation) überprüfte, so entwickelt sie sich in Teilen und ansatzweise zu einer Innovationsforschung (vgl. etwa Brandt u.a. 1990), die Innovationsbedingungen und Modernisierungsbarrieren analysiert. Ähnlich wie die betriebswirtschaftliche Forschung, aber mit teils anderen Maßstäben. Gemeinsam ist beiden aber die Erfahrung, daß Innovationen, die sie für notwendig oder sinnvoll erachten (z.B. die Einführung partizipativer Organisationseformen), weit hinter dem politisch Wünschbaren und dem ökonomisch Begründbaren zurückbleiben.

### *Von der Organisation der Produktion zur Produktion der Organisation*

Organisation bedeutet soviel wie Regeln – Regeln der Kommunikation und der Interaktion, der Deutung und des Handelns. Aber nach welchen Regeln ändern Organisationen ihre Regeln? Kann es – wenn wir uns mit Ableitungen von Regeln und ihrer Änderung aus „Verwertungserfordernissen“ nicht zufrieden geben – für Modifikation und Evolution überhaupt Regeln geben?<sup>3</sup> Organisationstheorien haben in den letzten Dekaden vermehrt Hypothesen darüber formuliert, daß Anwendung und Produktion organisationaler Regeln zunehmend *reflexiv* erfolgten. Als Chiffre dafür etablierte sich, besonders im Anschluß an Argyris und Schön (1978, s. Abschnitt 3), das „Organisationslernen“.<sup>4</sup> Gemeint ist damit, daß die Modifikation organisationaler Regeln vom Ausnahme- zum Regel-fall wird. Daher müssten sich auch die bisherigen Ansätze des „Change Management“ von Lewins Phasenmodell einer von externen Experten getriggerten Organisationsentwicklung lösen, um zu einem Modell der *Selbstbefähigung* von Organisationen zum permanenten Wandel zu kommen. Die normative Debatte zur Enthierarchisierung von Unternehmen wiederholt das bis zum Überdruß, und die empirische Literatur zur Frage *Hysteresis* bzw. *inertia*, der Trägheit von Organisationen gegenüber geplantem und auch evolutionärem Wandel, ist unüberschaubar. Reflexivität erscheint in diesem Kontext als das Modernisierungs- und Fluidisierungsversprechen schlechthin. Wer würde sich in einem Diskurs, der so sehr durch das normative und hysterische Dispositiv des Wandels bestimmt ist, noch über dieser Kategorie Wuchern wundern?

---

<sup>3</sup> Um hier nicht in die Kerbe des wohlfeilen Industriesozioologie-Bashing zu hauen: das Fach hatte und hat durchaus Unterscheidungen entwickelt, die monolithisch gedachte „Verwertungserfordernisse“ überhaupt erst der soziologischen Analyse zugänglich machten, etwa die von Effizienz- und/versus Herrschaftsinteressen (z.B. Hack u.a. 1979) oder von Produktions- und Markökonomie (vgl. Brandt u.a. 1978).

<sup>4</sup> Auch das Mülleimermodell der Organisation (Cohen u.a. 1972) kann als ein Modell der permanenten Revision von Regeln gesehen werden, allerdings ein evolutionär-anarchisches, mit dem seine Schöpfer gerade *nicht* die rationalistische Idee einer schrittweisen experimentellen Annäherung an die Wirklichkeit vertraten.

Unter anderem Cooper und Burrell (1988) haben darauf aufmerksam gemacht, daß nicht nur ein praktischer, sondern auch ein organisationstheoretischer Perspektivwechsel zu vollziehen sei. Die historische Normalität der Hierarchie habe den Blick von Generationen sozialwissenschaftlicher Organisations- und ModernisierungsforscherInnen geprägt, als Blick auf das Verhältnis von „Machern“ und „Betroffenen“. Je mehr Unternehmen Organisationsentscheidungen leistungs- und akzeptanzfördernd vor Ort treffen oder zumindest vorbereiten lassen, umso fälliger werde der Blickwechsel von der Organisation der Produktion zur *Produktion der Organisation*. Dieser war in der angelsächsischen Organisationstheorie schon in den 1960er Jahren vorbereitet worden. Die deutsche Industriesoziologie begann ihn erst mit der Aufnahme der mikropolitischen Ansätze in den 1980er Jahren nachzuvollziehen. Was wir an anderer Stelle als Prozesse der *Subjektivierung* untersuchen, d.h. der Aufwertung, Nutzung und Vernutzung des *Selbst* von Arbeitskraft (in Gestalt von Selbstorganisation, Selbstrationalisierung, etc; vgl. Moldaschl 2002), beschreibt einen Pfad dieser *reflexiven Selbstproduktion* organisationaler Regeln sowie den nötigen Perspektivwechsel in der Arbeits- und Industriesoziologie. Im großen Maßstab befassen sich damit Modernisierungstheorien.

Diesen Blickwechsel kann unterstützen, indem man organisatorische Regelungen danach unterscheidet, ob sie primär den operativen Aufgaben gelten oder deren permanenter Evaluierung und Anpassung. Daraus ergäbe sich eine idealtypische Zuordnung von Regeln und Praktiken entweder zur *Produktionsorganisation* (PO) oder zur *Veränderungsorganisation* (VO, vgl. Bild 3). Hat die PO für Stabilität und Produktivität zu sorgen, so die VO für *Veränderungsbereitschaft* und *Veränderungseffektivität*. Hat die PO die Aufgabe, Störungen ausgleichen oder ausschalten, so ist es die der VO, sie konstruktiv zu verarbeiten, d.h. produktiv zu machen. Wird die Effektivität der PO primär an der operativen Zielverfolgung gemessen (Qualität, Zuverlässigkeit, Schnelligkeit), so wäre die Wirksamkeit der VO speziell an ihrem Beitrag zur *Selbstaufklärung* abzulesen. Die Unterscheidung ergibt wie gesagt nur Sinn als eine idealtypische. Praktisch wird man organisationale Regeln und Instanzen danach zuordnen, wo ihre primäre Funktionsbeschreibung oder Selbstzuschreibung liegt.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Nicht zufällig taucht der Begriff Veränderungsorganisation im Kontext des New Public Management (NPM) auf. Die Idee einer bewußten Institutionalisierung von „Change“ basiert auf der generellen Prämissen des NPM, daß der fehlende marktliche Wettbewerbsdruck öffentlicher Einrichtungen mittels rationaler Prüf- und Veränderungsverfahren zu kompensieren sei (Schleifen von Evaluierung und „Change“). So heißt es in einem Bericht der Landesregierung NRW (2004): „Für den Reformprozess sollte ein ... eine eigene Veränderungsorganisation parallel zur Linienorganisation eingerichtet werden. ... Zur Begleitung und Kontrolle dieses Prozesses sollte ein Monitoring-Team oder eine ständige Evaluierungs-Kommission eingesetzt werden. Die Linienorganisation ist mit der Komplexität der

	<i>Produktionsorganisation</i>	<i>Veränderungsorganisation</i>
<i>Funktion</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Routineaufgaben: Störungen ausgleichen oder ausschalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reflexionsaufgaben: Störungen als Anlässe zur Transformation von Regeln analysieren</li> </ul>
<i>Kriterien</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Effektivität und Effizienz der operativen Zielverfolgung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (Schaffung von) Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit</li> </ul>
<i>Typische Instanzen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FuE, Produktion, Personalabteilung, Controlling, Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisationsentwicklung, Inhouse-Beratung, Projektmanagement, Strateg. Controlling, Coaching, Think Tanks</li> </ul>

Bild 1: Unterscheidung von Produktions- und Veränderungsorganisation

### *Reflexive Modernisierung und Rationalisierung*

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 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.

In Anlehnung an Beck sprechen etwa Deutschmann u.a. (1995) von *reflexiver Rationalisierung*, und sehen sie weniger in der Zahl der verfügbaren Optionen begründet als in der notwendigen Bewältigung jener dysfunktionalen „Nebenfolgen“, die tayloristische Rationalisierung mit sich brachte. Diese Begründung bemüht also nur einen Aspekt von Reflexivität (s.u.), und kann auch mit diesem die Annahme einer neuen Qualität betrieblicher Rationalisierung nicht ausreichend begründen. Schließlich gibt es kein Handeln, das keine Nebenfolgen er-

---

Transformationsaufgabe im Regelfall überfordert, da sie für die Erfüllung von Routineaufgaben konzipiert ist, nicht aber für die Durchführung fundamentaler Änderungen.“

zeugte, also auch keine nebenwirkungsfreie Rationalisierung vor und nach dem Taylorismus. Wesentlich weitergehend hatte zuvor Ludger Pries (1991/1998) auf modernisierungstheoretische Argumentationen Becks Bezug genommen - und auf den Betriebsansatz. Mit dem Ziel, Konturen einer quasi selbst reflexiv modernisierten Betriebssoziologie herauszuarbeiten, die sowohl Fragen der Wandlungsfähigkeit als auch der demokratischen und sozialen Legitimierung betrieblichen Handelns bearbeitet, schließt Pries v.a. an fünf Denkfiguren an: (a) dem Übergang zu einer „systemisch-reflexiven Modernisierung“, in der Betriebe ihre bislang lokalen und partikularen Veränderungsmaßnahmen selbst einer koordinierenden Rationalisierung unterwerfen; (b) der Entgrenzung der Produktion (Netzwerke); ferner der (Re)Politisierung betrieblicher Entscheidungen (c) auf betrieblicher Ebene („Sub-Politik“) und (d) im Verhältnis zur Öffentlichkeit; sowie (e) der Restrukturierung von Wissensgrenzziehungen (Experten/Laien, Professionen). Es wäre reizvoll, diesen Beitrag hier ausführlicher zu diskutieren, auch mit Blick auf neuere industriesoziologische Arbeiten, die im Rahmen des Münchener SFB Reflexive Modernisierung entstanden.<sup>6</sup> Doch mir geht es hier nicht um eine Konzeption des Betriebs in der reflexiven Moderne, sondern um eine viel speziellere Frage: *Wie halten sich Organisationen ihre Regeln verfügbar, und wie können wir aus wissenschaftlicher Sicht ihre Wandlungsfähigkeit untersuchen?*

### *Semantik der Reflexivität – ein Integrationsversuch*

Zunächst stehen wir vor der Notwendigkeit, Reflexivität als Kategorie 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 prinzipielle *Rationalitäts- und Modernisierungskritik* zum Ausdruck (Steuerungspessimismus). Um diese Bedeutungen rankt sich schon die quasi innerparadigmatische Kontroverse von Beck, Giddens und Lash (1996) in ihrem gemeinsamen Band zur Theorie reflexiver Modernisierung; die Systemtheorie noch gar nicht einbezogen. 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. Bild 2) verarbeitet und in dialektischer Weise „aufhebt“.

---

<sup>6</sup> Vgl. z.B. Beck, Bonß (2001); an ihnen waren auch Schmierl und Pfeiffer (in diesem Band) sowie der Autor (z.B. Moldaschl 1997; Döhl u.a. 2001) beteiligt. Als einschlägige Beiträge aus betriebswissenschaftlicher Sicht vgl. auch Schneidewind (2002) und Weiß (2002).

Selbstbezüglichkeit	Nebenfolgen	Wissensabhängigkeit	Reflexivität
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rückwirkungen eines System-Outputs auf das System (<i>Rekursivität</i>)</li> <li>▪ Subjektivität &amp; Einsicht nicht erforderlich</li> <li>▪ Grundlage: kausale Verkettungen, kommunikative Vernetzung</li> <li>▪ Beispiele: oszillierende chem. Reaktion; Rekursionsgleichungen); self-fulfilling prophecy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unbeabsichtigte und ggf. unerwünschte Folgen zielgerichteten Handelns</li> <li>▪ Einsicht nicht erforderlich, aber möglich</li> <li>▪ Grundlage: unerkannte Handlungsbedingungen, Komplexität</li> <li>▪ Beispiele: Dickwerden vom Essen; Dummwerden durch Bildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notwendigkeit wissens-basierter Entscheidung</li> <li>▪ Einsicht &amp; Wissen erforderlich</li> <li>▪ Grundlage: Komplexität, Enttraditionalisierung; Nicht-Routinisierbarkeit</li> <li>▪ Beispiele: Einkaufen bei Warenvielfalt; Essen in Zeiten von Genfood und Pharmaschinken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gewahrsein der Voraussetzungen eigenen Wissens und der Unüberschaubarkeit von Handlungsfolgen</li> <li>▪ Einsicht konstitutiv Subjekt erforderlich</li> <li>▪ Grundlage: Einbettungserfahrung; Expertise; Bereitschaft zur Selbstkritik</li> <li>▪ Beispiele: 360°-Feedback; Supervision (sich freiwillig der Fremdbeobachtung unterziehen)</li> </ul>

Bild 2: Drei gängige Kodierungen von Reflexivität, zu einer zusammengeführt

(1) *Selbstbezüglichkeit* ist die erste Bedeutung: Die Organisation als soziales System beobachtet und gestaltet *sich selbst*. Das hebt besonders die Organisationstheorie in der Tradition Luhmanns hervor. Daß soziale Systeme sich selbst hervorbringen und organisieren, also nicht von außen gesteuert sind, ist ihre paradigmatische Grundannahme. Deshalb wäre es zumindest in ihrer Tradition tautologisch, von reflexiver Selbstproduktion zu sprechen. Das Reflexive steckt schon im Begriff des *Selbst*<sup>7</sup>. Allerdings ist es hier subjektfrei konzipiert, als Systembegriff, der die Rückwirkungen eines System-Outputs auf das System selbst beschreibt (wie bei einer „autopoietischen“ chemischen Reaktion). Die Naturwissenschaften haben zwei Begriffe, die diese Relation treffend kennzeichnen: Selbstdreferenzialität und Rekursivität. Auch Ortmann arbeitet in seinen Texten

<sup>7</sup> Luhmann unterscheidet (*basale*) *Selbstdreferenz*, *Reflexivität* (*prozessurale Selbstdreferenz*) und *Reflexion*: „Im Falle basaler Selbstdreferenz ist (...) das *Selbst*, das sich referiert, ein Element, zum Beispiel ein Ereignis, im Falle sozialer Systeme eine Kommunikation“ (Luhmann 1984: 600). Reflexivität fokussiert auf eine Vorher-Nachher-Differenz, z.B. Beobachtung beobachten, oder als Wissenssoziologe den Code Wahrheit auf Wahrheits-Kommunikationen anwenden (s.u., Abb. 1) „Nur im Falle der Reflexion erfüllt die Selbstdreferenz die Merkmale der Systemreferenz. (...). Das geschieht zum Beispiel in allen Formen von Selbstdarstellung, denen die Annahme zu Grunde liegt, dass die Umwelt das System nicht ohne weiteres so akzeptiert, wie es sich selbst verstanden wissen möchten“ (ebd.: 601f). Diese ‚verständige‘ Rekursivität enstpricht unserer Reflexivität.

vorrangig mit dieser Bedeutung, obwohl er sich auf Giddens bezieht (s.u.). Bekanntlich sind sowohl die neuere Systemtheorie als auch die mikropolitische Organisationstheorie äußerst rationalitätskritisch und steuerungsskeptisch. Daraus 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 Art der Analyse ist allerdings nicht neu, sie findet sich schon bei den soziologischen Klassikern, etwa Max Weber. Beck's These einer Ablösung der „einfachen“ Moderne durch die reflexive (also die Modernisierung ihrer selbst) begründet er mit dem „Überhandnehmen der Nebenfolgen“, unter anderem bedingt durch die zunehmende technologische Mächtigkeit unserer Wirklichkeitseingriffe. Eine solche dialektische Denkfigur des qualitativen Umschlags fehlt z.B. in der zitierten Definition reflexiver Rationalisierung.

(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 schlichtesten Sinne heißt das dann soviel wie „flexibel“, unter Beteiligung von Reflexion. Man entscheidet anhand situativer Bedingungen, was nicht (mehr) festgelegt ist. Für Giddens als den wohl prominentesten Vertreter dieser Verwendung ist Reflexivität *das „Wesensmerkmal“ menschlichen Handelns* (1995: 52) schlechthin. „Doch erst zur Zeit der Moderne wird die Revision der Konvention derart radikalisiert, daß sie (im Prinzip) alle Aspekte des menschlichen Lebens erfaßt“ (ebd.: 54). Die Komplexität moderner Gesellschaften lasse ein traditionales, routinisiertes Handeln kaum mehr zu.<sup>8</sup> Zu jeder möglichen Handlung und zu jedem aktuellen Sein gibt es Alternativen mit jeweils eigenem Risiko- und Chancenprofil, zwischen denen man auf der Grundlage von Wissen abwägen muß.<sup>9</sup> Giddens thematisiert

---

<sup>8</sup> Im Grunde widerspricht Giddens' Verständnis reflexiver Modernisierung damit jenem von Beck. Während für Giddens der Modernisierung in zunehmender Reflexivität besteht, setzt Beck seine Diagnose eines *Formwandels innerhalb* der Modernisierung erst im späteren 20. Jahrhundert an. Und obwohl Giddens ganz Weberianisch vom Übergewicht des routinisierten Handelns ausgeht, tendiert er dazu, die die Verbreitung und das Ausmaß reflexiven Handelns zu über- und den Prozeß *laufender Retradierung* zu unterschätzen.

<sup>9</sup> Selbst ein Versprecher wie: „In this plant the women are predominantly female“, erhält in der reflexiven Moderne Sinn, weil in ihr auch das angeborene Geschlecht der biotech-

dies auf zwei Ebenen: einer individuellen (reflexive Beobachtung und Steuerung des Handelns im diskursiven *und* praktischen Bewußtsein; 1992: 56f, 91ff), sowie einer institutionellen, auf der es um dasselbe bei korporativen Akteuren wie Organisationen oder dem Staat geht (ebd.: 246, 341). In beiden Dimensionen bestimmt er den Begriff praktisch allein handlungstheoretisch („reflexive monitoring of action“) und stellt eher geringe Anforderungen an ihn. Schon die Erstellung von Statistiken ist für ihn „ein reflexives Unterfangen“ (Giddens 1995: 58).

(4) In allen drei Dimensionen geht es letztlich um *Lernen*, sei es durch Einsicht oder durch unverstandene Rückwirkungen. 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 „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 *selbstkritisch*. Und zwar in dem Sinn, daß er seine eigenen Voraussetzungen und Grenzen nicht ausblendet. Reflexiv im Sinne von selbstaufklärend ist dann etwa, wenn Medien darüber berichten, wie Medien über Politik berichten. Oder wenn die Geschichte der Geschichtswissenschaften geschrieben wird. Was heißt das nun für die empirische Forschung? Ich fasse das in drei heuristischen Annahmen zusammen:

- (a) Welche der Züge von Reflexivität eine bestimmte Praxis trägt und in welchem Ausmaß, ob ein Prozeß nur rekursiv oder auch im Sinne unserer „dreidimensionalen“ Definition reflexiv ist, das kann nicht prinzipiell als „gegeben“; unterstellt werden; es muß *empirisch* bestimmt werden.
- (b) Reflexivität ist selbst *situiert*, also vom (gewordenen) Kontext der jeweiligen Praxis geprägt und somit qualitativ und quantitativ unterschiedlich ausgeprägt; anhand dieser Ausprägungen läßt sich die Veränderungsbereitschaft bzw. „Innovationsfähigkeit“ von Organisation maßgeblich erfassen.
- (c) Die Reflexivität einer sozialen Praxis ist stets im Begriff, von *neuen Routinisierungen* überwuchert zu werden, wie die Lichtung im Dschungel vom überbordenden Leben.

---

nologischen (hormonalen und/oder operativen) Optionalisierung anheim gefallen ist. Von den Aussichten gentechnischer „Verbesserung des Menschen“ gar nicht zu reden.

Letzteres ist wohl die wichtigste Annahme für die Analyse von „Change“ in Organisationen. Sie thematisiert eine Dialektik, zu der wir noch kommen.

### *Reflexivität und Rationalität*

Versteht man Reflexivität mit Giddens handlungstheoretisch als Lernen aus Handlungsfolgen, so fragt sich, was das vom Begriff der Rationalität abhebt. Vielleicht das Ausmaß der Intentionalität? Will man Reflexivität eben nicht nur für rekursive Schleifen reservieren, als Systembegriff, so kommt man nicht umhin, (zweck-)rationales und reflexives Handeln voneinander abzugrenzen. Für Wissen und Lernen gilt das gleichermaßen. Nach den obigen Bestimmungen besteht *reflexives Handeln* darin, im Bewußtsein der eigenen Situiertheit (Voraussetzungen und Nebenfolgen) zu handeln. Es geht über ein *strategisches* Handeln hinaus, in dem sich – im sozialen Handeln – die Akteure wechselseitig als Mittel für den jeweils eigenen Erfolg instrumentalisieren und sich nur in dem Maße kooperativ verhalten, als es ihren egozentrischen Motiven entspricht. Auf der Ebene des materialen Handelns lernt der Eingreifende nicht nur etwas über die Welt, sondern auch über sich selbst und sein Wissen. Wenn Wissenschaftler ein von Menschen mitverursachtes Mückenproblem lösen, indem sie Kröten einführen, die wiederum selbst zur Plage werden (wie in Australien), so können sie „einfach“ den nächsten Schädlingsbekämpfer einführen, oder ihre Weiter-so-Modernisierung selbst in Frage stellen.

Geht man aus von der Handlungstypologie Max Webers (1972)<sup>10</sup>, die zweckrationales Handeln als höchste bzw. entfaltetste Form formaler Rationalität porträtiert, so ließe sich reflexives Handeln den obigen Bestimmungen folgend auf zwei Weisen charakterisieren: entweder als ein zweckrationales, welches sich durch einen zeitlich und räumlich besonders weiten Horizont der Berücksichtigung von Handlungsvoraussetzungen und –folgen auszeichnet; oder als eine weitere Stufe vernunftbegründeten Handelns (*Bild 3*). Das Nebenfolgenproblem behandelt Weber auf einer anderen Ebene, nämlich als Dialektik von formaler und materialer (Irr)Rationalität (1972: 44, 505ff; vgl. a. Schluchter 1998: 219, 223f, Münch 2002: 158f). Wo er die materiale Rationalität alltagspraktischen

---

<sup>10</sup> In seiner Kategorienlehre schreibt Weber: „Wie jedes Handeln kann auch das soziale Handeln bestimmt sein 1. *zweckrational*: durch Erwartungen des Verhaltens von Gegenständen der Außenwelt und von anderen Menschen und unter Benutzung dieser Erwartungen als ‚Bedingungen‘ oder als ‚Mittel‘ für rational, als Erfolg, erstrebte und abgewogene eigene Zwecke, 2. *wertrational*: durch bewussten Glauben an den – ethischen, ästhetischen, religiösen oder wie immer sonst Zu deutenden – unbedingten Eigenwert eines bestimmten Sichverhaltens, rein als solchen und unabhängig vom Erfolg, 3. *affektuel*, insbesondere *emotional*, durch aktuelle Affekte und Gefühlslagen, 4. *traditional* durch eingelebte Gewohnheit.“ (Weber 1972: 12). Den Begriff der Nebenfolge verwendet er in *Wirtschaft und Gesellschaft* an einer einzigen Stelle (S. 13), ohne ihn weiter zu bestimmen; im Index kommt er (im Gegensatz zu Nebenfrauen) gar nicht vor.

Handelns beschreibt, erscheinen wertrationale Handlungsbegründungen auch nicht mehr als vernunftmäßig inferior. Auch deshalb würde ich reflexives Handeln nicht als „höhere“ Stufe kennzeichnen, sondern als im Doppelsinn „weiteren“ Typus.

<i>Reflexives Handeln</i>	bewußte Kontrolle aller Handlungselemente, plus Reflexion von Nebenfolgen sowie der sozialen Konstitution von Zwecken und Werten (Einbettung)
<i>Zweckrationales Handeln</i>	bewußte Kontrolle von Mittel, Zweck, Wert und Folgen des Handelns
<i>Wertrationales Handeln</i>	bewußte Kontrolle von Mittel, Zweck und Wert Handlungsbegründung durch Werte, unabhängig vom Erfolg
<i>Affektuelles Handeln</i>	affektuelle Kontrolle von Mitteln und Zwecken, Handlungssteuerung mittels Affekten und Gefühlslagen
<i>Traditionales Handeln</i>	„eingelebte Gewohnheit“, Kontrolle der Mittel, keine rationalen Handlungsbegründungen (Verhalten)

*Bild 3: Reflexives Handeln als Erweiterung der Handlungstypologie Webers?*

Ist Reflexivität also (nur?) eine erweiterte Rationalität? Ja, wenn wir die Einsicht eines individuellen oder korporativen Akteurs als konstitutives Element der Definition festschreiben. Das Bewußtsein der doppelten Einbettung (Handlungsvoraussetzungen und Nebenfolgen) intentionalen Handelns war ja das Kriterium zur Unterscheidung von bloßer Rekursivität. Eine Planung der Planung, die Luhmann (1992: 92) per se zum „reflexiven Mechanismus“ erklärt, einfach weil sie auf sich selbst angewendet wird, wäre nach unserer Definition nur dann reflexiv, wenn sie ‚verständlich‘ an den Problemen und Grenzen der Planung ansetzt. Also nicht einfach nur am Erfordernis, Planung zu organisieren, wenn sie häufiger nötig ist. Oder man denke an das Wissensmanagement: Sicher, eine Anwendung von Wissen auf Wissen; aber bislang doch mehrheitlich thumbe Strategien der Entlockung, Objektivierung und Akkumulation von Wissen ohne Reflexion auf ihre Prämissen (Dekontextualisierung, Objektivierbarkeit etc.).<sup>11</sup> Auch eine Bildungspolitik, die auf PISA ‚bayrisch‘ reagiert, indem sie die Häufigkeit und Selektivität von Prüfungen steigert (mehr vom Gleichen), antwortet zwar auf Beobachtungen ihres Systemoutputs, aber eben nicht reflexiv im Hinblick auf ihre Leitvorstellungen. Um noch ein Beispiel zum individuellen Handeln: Ein Mensch, der aus seinem Viertel wegzieht, weil die Nachbarn immer

---

<sup>11</sup> Was Willke (2002: 140) dabei „Wissen dritter Ordnung“ nennt, ein via Evaluierung erzeugtes Wissen über Praktiken des Wissensmanagements, verweist nach meinen Kriterien eine reflexive Praxis, die reflexives Wissen (s.u.) hervorbringen kann. Aber nicht muß.

unfreundlicher werden, und der nicht versteht, daß sie damit auf seine immer protzigeren Versuche reagieren, sie zu beeindrucken, der reagiert zwar auf Nebenfolgen, führt sie aber nicht auf sein Handeln zurück; er handelt nicht verständig, sondern eben ohne Einsicht und damit auch nicht reflexiv.

Dies impliziert keineswegs die Idee vollständiger Rationalität wie im (neo)klassischen Rationalwahlmodell. Die sozialwissenschaftlichen Belege für die Dominanz „eingelebten“ und normengeleiteten Handelns sind überwältigend, und warum Giddens dem „knowledgeable actor“ so viel mehr Reflexivität zumißt, als seine Denkfigur der Strukturation nahelegt, bleibt erkläungsbedürftig. Der größere Teil der Handlungsvoraussetzungen und -folgen wird den Handelnden weiterhin verborgen bleiben, auch wenn sie den Aufwand zu ihrer Dechiffierung weiter steigern (vgl. dazu unseren nächsten Beitrag in diesem Band). Der grundlegende Widerspruch des Organisationswandels besteht schließlich darin, Handlungsweisen zu routinisieren, denn darauf beruht die Leistungsfähigkeit, und andererseits diese Routinen zu modifizieren oder abzulösen, wenn sich die Bedingungen ändern. Geht man von anderen praxeologischen Theorien aus, z.B. der pragmatistischen Lerntheorie von Schön (1999) und der (allerdings schon etwas kognitivistisch verschmutzten) Theorie des Organisationslernens von Argyris und Schön (1978) aus, so findet die Revision von Regeln nur dann statt, wenn sie sich nicht mehr im Handeln *bewähren*. Das kommt zwar in der sich schnelle drehenden Welt öfter vor als früher, aber eben auch nicht alltäglich, soweit es grundlegendere Regeln und Routinen betrifft. Sozialwissenschaftlich wird die Sache freilich erst interessant, wenn es um die Erklärung von Hysterese geht, also die Trägheit, Blindheit oder sonstige Unfähigkeit individueller und kollektiver Akteure, das Scheitern ihres Handelns gegebenenfalls auf ihre Prämissen (Regeln) zurückzuführen, also nicht nur immer wieder auf irgendwelche vorübergehend „ungünstigen“ Bedingungen. Die Haltbarkeit überholter wissenschaftlicher Ansichten und Paradigmen ist eines dieser Phänomene inhibierten Lernens.

Als methodischer Zweifel ist Reflexivität ein intellektuelles Verfahren oder ein institutionalisierter Erkenntnishabitus, der *Einsicht* in Zusammenhänge nicht garantieren kann, aber sie wahrscheinlicher macht, indem sie die Bedingungen ihrer Möglichkeit schafft. Ein Handeln oder eine soziale Praxis nur dann „reflexiv“ zu nennen, wenn sie auf Einsicht in das Eingebettetsein beruht, verlangt also nicht, der Kontext müsste vollständig durchschaut werden. Es bedeutet nur, grundsätzlich von der Fehlbarkeit der Prämissen und von Nichtwissenkönnen der Handlungsfolgen auszugehen und das handlungswirksam zu machen (z.B. in Form regelmäßiger Evaluation). Die Soziologie beispielsweise ist zwar eine reflexive Institution der Gesellschaft, aber nicht schon selbst eine *reflexive Wissenschaft*, weil sie Teil des Gegenstands ist, mit dem sie sich befaßt (so etwa Müller 1979; Alvesson, Sköldberg 2000; Giddens ohnehin, u.v.a.; dagegen

schon Gouldner 1980). Sie wird bzw. ist nur insofern reflexiv, als sie ihre eigene Rolle und Funktion in dieser Gesellschaft kritisch reflektiert, sich der kulturellen Voraussetzungen ihrer Art des Fragenstellens bewußt und bereit ist, sich ernsthaft mit Nebenfolgen ihrer gut gemeinten Aufklärung und/oder Gestaltungsempfehlungen zu befassen. Sicher wird man hier Grade der Reflexivität unterscheiden können. Bloßes Klagen über mangelnde Rezeption und Wirksamkeit soziologischer Angebote gehört wohl nicht dazu.

Man kann Reflexivität insofern auch als den prinzipiellen, zur Methode erhobenen *Zweifel* betrachten. Bezogen auf den „Denkstil“ von Personen (oder Kollektiven im Sinne Ludwik Flecks) wäre eine reflexive Person dann nicht der Giddensche Handelnde vor 4000 Jahren und heute, sondern der ein Mensch mit *sokratischer Haltung*, der mehr als andere davon ausgeht, daß das ihm verfügbare Wissen unsicher ist und an der anderen Sichtweise des Anderen etwas dran sein könnte. Das Gegenteil also eines Denkstils und Habitus, den der bald ehemalige deutsche Wirtschaftsminister Clement idealtypisch verkörpert. Man dürfe nie an dem zweifeln, was man tut, repetierte er unermüdlich.

Wie stellt sich das Verhältnis von (Zweck)Rationalität und Reflexivität bezogen auf Wissen dar? Im Modell des Rationalhandelns bildet positives Wissen die Grundlage rationaler Selektion von Handlungsalternativen. Demgegenüber ist *reflexives Wissen* ein relativierendes Wissen über dieses Wissen selbst. Für die Expertiseforschung in der Tradition von Dreyfus und Dreyfus (1987) beispielsweise ist es ein zentrales Merkmal 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. Es wäre freilich naiv, anzunehmen, ein Wissen z.B. über die Nebenfolgen einer bestimmten Chemieproduktion (oder über das Nichtwissenkönnen der Folgen gentechnischer Experimente) führe die Entscheidungsträger zu verantwortlichem Handeln. Warum sollten sie nicht zu raffinierteren Strategien gelangen, die möglichen oder faktischen zu verschleiern oder per Lobbyismus „akzeptabel“ zu machen?

### 3    **Reflexive Institutionen und ihre Analyse**

Institutionalisierung ist ein Verfahren der Praxis, mit dem sich Systeme und Individuen von der Notwendigkeit permanenter Aufmerksamkeitszuwendung, Prüfung und Verhandlung entlasten, um ihre Vermögen anderweitig zu investieren, und auch um Fehlerraten zu senken. Sofern damit ein explizites Verfahren gemeint ist, das über Routinisierung hinausgeht, hat schon Weber in seiner Bürokratietheorie deutlich gemacht, daß das ein Dilemma ist. Man versachlicht et-

was, und schaltet damit die Möglichkeit des Umgangs mit dem Besonderen (der Person, des Falles) aus. Man regelt eine Praxis, um sich zu entlasten, und macht sie damit tendenziell unflexibel. Man kann die Organisationstheorie als viel-stimmigen Diskurs lesen, dieses Dilemma zu verarbeiten. Ignoriert oder als etwas Frühmodernes wegdefiniert wird es, wenn man „Change“ und Projekt-förmigkeit zur Existenzweise postindustrieller Organisationen erklärt (chronisch im Diskurs des „Organisationslernens“). Sicher sind wir auf dem Weg dahin, die Gewichte verschieben sich, aber das Dilemma verschwindet nicht.

Reflexivität als analytische Dimension wird wirtschafts- und organisationssoziologisch somit erst interessant, wenn man sie nicht einfach einer Epoche unterstellt, sondern soziale Praktiken daraufhin analysiert, sie mit dem Dilemma umgehen. *Wie reflexiv* also sind die Praktiken tatsächlich?<sup>12</sup> Wie organisieren Organisationen ihre Selbstbeobachtung und Selbtkritik? Wie fördern sie die Aufnahmefähigkeit für Erkenntnisse (Giddens würde sagen: die Aneignung von Wissen), die zur Modifikation oder *Innovation* beitragen? Organisationale Regelsysteme oder Praktiken, die das tun, können wir als *reflexive Institutionen* bezeichnen, und die Gesamtheit dieser Regeln als institutionalisierte bzw. *institutionelle Reflexivität*. Die Frage der Veränderungsresistenz bzw. „*Innovationsfähigkeit*“ von Organisationen kann dabei nicht unabhängig behandelt werden von Fragen der *Macht* und *Herrschaft*. Schließlich ist die Revision organisationaler Regeln nichts, was in hierarchischen Ordnungen jedem zusteinde, und auch nichts, was allein einer vorbehaltlosen Evaluierung von Handlungsfolgen nach Gesichtspunkten der Effizienz folgte.

Wie läßt sich nun das *Ausmaß* institutioneller Reflexivität in Organisationen bestimmen? Hierfür schlage ich drei Schritte vor. (I) Im ersten sind die Kriterien zu formulieren: Welche Institutionen sind *vorhanden*, von denen wir annehmen können, daß sie die Wahrscheinlichkeit der Revision bzw. Innovation bisheriger Sichtweisen oder Praktiken steigern? (II) Im zweiten ist deren *Ausprägung* zu bestimmen, (III) im dritten dann die *Kontextangemessenheit*. Denn Reflexivität maximieren zu wollen, wäre zweckrational.

#### *Kriterien I: Vorhandensein institutioneller Reflexivität*

Sich bei der Formulierung dieser Kriterien auf *eine* bestimmte soziologische Theorie zu beziehen und sie quasi aus dieser abzuleiten, entspräche dem professionellen Habitus. Aber dem will ich hier nicht folgen, sondern die Operationali-

---

<sup>12</sup> Solchen Fragen sind wir bezogen auf Organisationsberatung/Intervention (z.B. Moldaschl 2001) sowie auf Evaluierung und Accounting (z.B. Schwarz, Moldaschl in diesem Band, Moldaschl 2005) an anderer Stelle nachgegangen.

sierung offenhalten für Anregungen aus verschiedenen Denktraditionen.<sup>13</sup> Strukturationstheorie und Systemtheorie liegen nahe, letztere als der Tradition mit der größten Aufmerksamkeit für (Selbst)Beobachtung. Auf eine ausführlichere theoretische Verortung der Kriterien muß ich im vorliegenden Rahmen verzichten. Zur Veranschaulichung nenne ich jeweils exemplarisch einige Verfahren, die in der betrieblichen Praxis Anwendung finden, und die man kann schon vor der Bewertung ihrer Ausprägung „unter Reflexivitätsverdacht“ stellen, d.h. als grobe empirische Indikatoren (Vorhandensein) nutzen kann.

(1) *Institutionalisierung von Selbstbeobachtung und Selbtkritik.* Betriebswirtschaftliche Theorien weisen diese Funktion meist den *Leitungsgremien* Top-Management und Aufsichtsrat zu. Sie haben die strategische Ausrichtung zu entwerfen und zu überprüfen. *Controllingabteilungen* werden zunehmend in das strategische Monitoring eingebunden, etwa wenn mit Instrumenten wie Balanced Scorecard oder Wissensbilanzen strategische relevante „intangible assets“ erfaßt und neu gemanaged werden sollen. In den letzten Jahrzehnten wurden speziell in größeren Unternehmen immer mehr Instanzen und Verfahren geschaffen, die alle anderen regelmäßig der Prüfung unterwerfen. Zu Abteilungen wie *Organisationsentwicklung* und *Inhouse Consulting* kamen solche für *Social Affairs*, *Think Tanks* u.ä. (s.u.). Der *Kontinuierliche Verbesserungsprozeß* kann ebenfalls als mögliches Instrument der kontinuierlichen Kritik von Praktiken gelten, ebenso wie die Ergänzung der „Mitarbeiterbeurteilung“ (durch Führungskräfte) im „360°-Feedback“. Such- und *Frageheurismen* wie die Methode der 5 Why (nach Imai) oder Ishikawa-Diagramme institutionalisieren ebenfalls die alltägliche Falsifikationsbereitschaft und erschweren es zumindest, daß bestimmte Routinen, Regeln, Themen oder Funktionen a priori von Kritik ausgenommen werden.

(2) *Systematischer Rückgriff auf Fremdbeobachtung.* Der bekannteste Import von Fremdreferenz ist sicher die Organisationsberatung. Revisionen sind wahrscheinlicher, wenn sich Unternehmen von systemischen Beratern „irritieren“ als von Expertenberatern „versichern“ lassen. Die Wahrscheinlichkeit, daß deren Impulse innovativ verarbeitet werden, wird gleichwohl stark vom Ausmaß der institutionalisierten Selbtkritik abhängen. Ferner gehören dazu etwa die *Auswertung von Kundenreklamationen*, die *Kooperation mit Kritikern* (bis hin zu

---

<sup>13</sup> Vielleicht bin ich hier verdorben von der Arbeits- und Industriesoziologie, die ja bevorzugt mit „Konzepten“ nahe am Gegenstand zu operieren. Die Vor- und Nachteile dieser Arbeitsweise werden im vorliegenden Band diskutiert. Man muß allerdings anmerken, daß „Konzepte“ wie z.B. das der betrieblichen Sozialverfassung (vgl. Kotthoff in diesem Band) durchaus mit etlichen „Theorien“ im angelsächsischen Sprachraum konkurrieren können. Dort ist man schneller mit dem Begriff Theorie bei der Hand. In der Psychologie reicht schon eine simple Zusammenhangsannahme (Hypothese), wenn sie sich mit ein paar weiteren Annahmen zu Moderatoreffekten schmückt.

ihrem „Einkauf“<sup>14</sup>, *Runde Tische, wechselseitige Hospitationen*, der Einsatz von *boundary spanners* bzw. „Grenzgängern“ u.ä. (z.B. Duschek u.a. 2001). Ohne Internalisierung, gewissermaßen auf Distanz, funktioniert das Benchmarking, welches die Sichtweisen und Praktiken anderer oftmals als black box behandelt bzw. mangels Kenntnis so behandeln muß. In dieser Form ordne ich es deshalb dem vierten Kriterium zu.

(3) *Kommunikativer Bezug auf Fremdreferenz*. meine damit die „fremdreferenziellen Formen von Selbstdarstellung“ im Sinne Luhmanns (1984). Im Unternehmenskontext wären das etwa *Berichtspraktiken* in Bezug auf antizipierte oder erfahrene Fremdwahrnehmungen - also nicht einfach Werbung als intentionale Produktion eines Image, sondern um Auseinandersetzung mit Fremdbildern in einer auf die Deutungsmuster Anderer Bezug nehmenden Weise. Also: Kommunikation über Kommunikation in der „Umwelt“, gerichtet als Kommunikation über Kommunikation „nach außen“. Zum anderen ist damit die *Accountability* im engeren Sinne angesprochen, also die mehr oder weniger obligatorische, „von außen“ geforderte *Rechenschaftslegung* eines Unternehmens (in Abgrenzung zur internen Rechnungslegung, dem Accounting). Hierzu wären nicht nur die behördlich geforderten Dokumentationen (z.B. über Schadstoffemissionen) zu zählen, also *rechtsförmig institutionalisierte Reflexivität*, sondern auch Arten des darüber hinausgehenden *Reporting*, z.B. Umweltreports und das Corporate Social Reporting (CSR).

(4) *Offene Evaluierung von Handlungsfolgen*. Wenn das erste und zweite Kriterium die Schaffung von Rückkopplungskanälen betreffen, dann das vierte die Schaffung der Inhalte. Es geht um alle Arten der *Evaluierung* von Aktivitäten für andere Akteure und die „Umwelt“, soweit das *Nebenfolgen* einschließt und sich nicht nur auf die (zweckrationale) Messung der Abweichungen von festgelegten Zielkriterien einschießt. Das ist mit einer gegenüber Giddens anspruchsvoller Definition von Reflexivität gemeint, und hierfür steht in diesem Fall das Adjektiv „offene“ Evaluierung. Im Unterschied zu Rankings, mittels derer Organisationen von Dritten verglichen werden, nutzen Unternehmen *Benchmarking* selbst als Verfahren, um sich in ihren Leistungen und Praktiken mit Wettbewerbern im eigentlichen Wortsinne zu „messen“. Oder um dort, wo kein direkt marktvermittelter Wettbewerb besteht, z.B. zwischen Standorten, Rationalisierungsdruck zu schaffen. Dies gilt umso mehr für öffentliche Einrichtungen (vgl. den folgenden Beitrag). Erhebungsverfahren wie *Kunden-* und *Mitar-*

---

<sup>14</sup> Den „Einkauf“ von Kritikern muß man nicht zwangsläufig nur als Maßnahme der Ruhigstellung oder der „symbolischen Politik“ werten. Daß etwa die deutsche Shell AG nach der Brent Spar-Affäre den vormaligen Umweltsenator Hamburgs einstellte, kann man auch als Internalisierung kritischer Kompetenz und - zusammen mit anderen – als Indikator einer Revision der Unternehmenspolitik interpretieren.

*beiterbefragungen* können mit Giddens ebenfalls als reflexive Verfahren verstanden bzw. ‚verdächtigt‘ werden.

(5) Wenn die Rückkehr der Unsicherheit ein Merkmal der späten Moderne ist, dann sind die *Akzentuierung von Nichtwissen* sowie der *Entwurf alternativer Gegenwart und Zukünfte* strategische Antworten der Unternehmen darauf. Wenn sie die wachsende Zahl der Handlungsoptionen, deren Bedingungen und Folgen sie nicht überschauen können, mit *Szenariotechniken* und ähnlichen Verfahren bearbeitbar machen, lässt sich das als *strategische Optionalisierung* (oder auch Perspektivierung) bezeichnen. Verfahren, die dergleichen institutionalisieren, also auf Dauer stellen und von den Dispositionen einzelner Personen lösen, sind u.a. folgende: systematische *Aufgaben-, Funktions-, Abteilungs- und Betriebswechsel* von Organisationsmitgliedern, ebenso *parallele Entwicklerteams* (z.B. Nonaka, Takeuchi 1995). Hinzuzählen können wir auch *Kreativitätstechniken* (etwa Rollenspiele wie die Sechs-Hüte-Methode de Bonos). Im Grunde sind auch das *Dezentrierungsregeln* wie in den Kriterien 1 und 2.

Die Kriterien 1, 2 und 4 operationalisieren auch, was andernorts als *Sensitivität* bezeichnet wird (z.B. Kirsch u.a. 1998), d.h. die Empfindlichkeit oder Aufnahmefähigkeit für Signale aus der Umwelt oder der Innenwelt der Organisation.<sup>15</sup> *Macht* ist keine hiervon separierbare Dimension, die womöglich mittels eines weiteren, sechsten Kriteriums zu erfassen wäre. Macht im Sinne von Giddens, etwas bewirken zu können, und Macht vor allem in der Existenzweise, in der sie uns interessiert – nämlich der Ungleichverteilung – steckt in jedem Verfahren und jeder Anwendung. Welche Themen und Bereiche von kritischer Prüfung ausgenommen, welche Akteure beteiligt oder ausgeschlossen, wo reflexive Praktiken ausgesetzt oder Evaluierungsergebnisse ignoriert werden, all das ist auch (wenngleich nicht allein) von Machtverhältnissen abhängig. Um diese sowie Machtstrategien und -taktiken zu untersuchen, müssen wir an hier keine eigene Begrifflichkeit entwickeln; man kann etwa auf das Instrumentarium der mikropolitischen Ansätze zurückgreifen.

### *Kriterien II: Ausmaß, Ausprägung*

Im ersten Schritt stellen wir also fest, ob und welche organisationalen Regelungen (Institutionen) vorhanden sind, die eines oder mehrere unserer fünf Kriterien erfüllen – könnten. Daß ein Unternehmen eine *Controllingabteilung* hat, die bestimmte Handlungsergebnisse systematisch beobachtet, Statistiken erstellt und anderen Akteuren Rückmeldung gibt, macht sie zwar im Sinne von Giddens a priori zur reflexiven Institution; es rechtfertigt auch nach Kriterium 1 unseren

---

<sup>15</sup> In der Biologie bezeichnet er die Wahrnehmungs- bzw. Unterscheidungsfähigkeit von Sinnenzellen in Abhängigkeit von der Zahl und Ansprechschwelle der Sinnenzellen.

*Reflexivitätsverdacht*, und läßt sich ohne große interpretative Leistung beobachten. Ob und in welchem Umfang aber ihre Arbeitsweise selbst reflexiv ist, und inwieweit die Organisation reflexiven Gebrauch von ihrer Institution macht, das sieht man ihr nicht an. Gerade dem deutschen Controlling wird bekanntlich vorgeworfen, mit einem buchhalterisch verstaubten Selbstverständnis das Gegenteil einer reflexiven Institution zu sein. Es reflektiere seine eigenen Maßstäbe nicht, beschränke sich allein auf das in finanziellen Kennziffern Erfäßbare, und blende somit einen Großteil der Erfolgsbedingungen und Nebenfolgen aus. Es sei vergangenheitsorientiert, entwerfe also keine verschiedenen Zukünfte, und behinde-re mit dem Primat der Berechenbarkeit experimentelles Handeln in Organisationen (vgl. z.B. Kappler, Scheytt 2004). Kurz: das deutsche Controlling gilt quasi als Verkörperung des Steuerbarkeitsglaubens und der Rationalitätsfiktion der „ersten Moderne“. Dies als Globalattribution ist freilich ebenso leichtfüßig wie Giddens Qualitätssiegel leicht verdient. Man muß genauer hinsehen, bereit sein, die Attributionsregel nicht stereotyp, sondern ‚reflexiv‘ anzuwenden, d.h. zu prüfen. Neue Entwicklungen des strategischen Controlling geben zumindest Anlaß, sie auf – möglicherweise divergente - inneren Logiken hin zu analysieren. Dazu brauchen wir präzisere Kriterien der Beobachtung und Bewertung. Das hier am Beispiel des Controlling Gesagte gilt natürlich für alle anderen genannten Verfahren ebenso.

Anhand welcher Kriterien läßt sich das Ausmaß der Reflexivität von Praktiken operationalisieren? Nun, beim Messen gibt es so viele Möglichkeiten nicht: man kann zählen, gewichten und unterscheiden. Zählbar sind etwa die Anzahl reflexiver Verfahren nach Handlungsfeldern und die Häufigkeit ihrer Anwendung; gewichten lassen sich beispielsweise die Reichweite reflexiver Verfahren und die Konsequenz ihrer Anwendung; unterscheidbar sind Qualitäten (z.B. nach innen und nach außen gerichtete Evaluierung). Die folgenden fünf Kriterien konkretisieren das etwas, bezogen auf die drei Reflexivitätssemantiken.

- (a) *Zahl der Kanäle* für Rückkopplungen aus der Organisationsinnen- und der Organisationsumwelt (in der quantitativen Dimension ‚Rekursivität‘). Intern: Wieviele Akteursgruppen im Unternehmen sind an (ein- oder wechselseitigem) feedback und Evaluierung beteiligt? Extern z.B.: Holt ein Unternehmen Fremdperspektiven nur über Unternehmensberater herein, oder kommuniziert es auch mit Umweltgruppen, Universitäten u.ä.? Führt es regelmäßige Kundenbefragungen und systematische Auswertungen von Reklamationen durch? In welchem Umfang und welcher Häufigkeit gibt es wechselseitige Hospitationen?
- (b) *Reichweite* bzw. sachlicher und zeitlicher Horizont von Fernwirkungen (in der qualitativen Dimension ‚Nebenfolgen‘). Welche Akteure und Systeme werden hinsichtlich welcher Folgen in welchen Räumen und Zeiträumen ins

Monitoring einbezogen? Erhebbar ist das insbesondere über die Accounting- und Reporting-Praktiken: an welche internen und externen Stakeholdergruppen richten sie sich?

- (c) *Grad der Revidierbarkeit* von Zweckprogrammen. Ist auf den verschiedenen Ebenen organisationaler Handlungssteuerung nur Kriterien- oder auch Zielrevision vorgesehen und zulässig? Welche Maßstäbe und Ziele stehen überhaupt in institutionalisierter Form zur Prüfung und welche werden tabuisiert? Auf Evaluierungen im Hochschulsektor trifft das z.B. selten zu
- (d) *Grad der Anwendung* oder Aussetzung reflexiver Regeln bzw. Verfahren. Hat z.B. ein Umwelt-Monitoring überhaupt Konsequenzen? Und falls ja, welchen Stellenwert hat es im Entscheidungsprozeß?
- (e) *Selbstanwendung*: Inwieweit wird das jeweilige Prüf- oder Distanzierungsverfahren auf sich selbst angewandt? Inwieweit wird es selbst zum Gegenstand der Prüfung und Revision. Wird z.B. „einfach“ ein Bildungscontrolling installiert, um den Erfolg von Bildungsmaßnahmen zu prüfen, oder wird diese Evaluierung selbst (und ggf. regelmäßig) auf Sinn, Praktikabilität und Angemessenheit der Ziele und Kriterien evaluiert?

### *Kriterien III: Kontextangemessenheit*

Die beiden skizzierten Schritte liefern Informationen zum Was und Wieviel institutioneller Reflexivität, aber keine Bewertung ihrer *Kontextangemessenheit* - so wenig wie etwa die Feststellung des Facharbeiteranteils einer Belegschaft. Wieviel Reflexivität eine Organisation benötigt, ist vom Kontext abhängig. Einen Handwerksbetrieb mit vier Personen würde man wohl nur in Sendungen mit versteckter Kamera danach befragen, ob er eine Abteilung für Umweltcontrolling hat. Umgekehrt würde man sich über ein Großunternehmen, welches mit seinem Umweltcontrolling nur die gesetzesförmig institutionalisierte Folgenbeobachtung „vollzieht“, zu Recht für sehr rückständig halten. Mehr Selbstbeobachtung, Umweltbeobachtung, Evaluierung, Regelprüfung und so fort wird benötigt, wo die Überschaubarkeit der Handlungszusammenhänge gering ist, die Veränderung der Kontexte schnell, und wo die Folgen des Handelns weitreichend sind. Was Modernisierungstheorien als fundamentalen Trend ausmachen, ist nicht überall gleichmäßig und gleichzeitig virulent.

Das mit dem Reflexivitätsbegriff meist mitgeschleppte Maximierungsideal ist also nicht begründbar. Selbstanwendung als Rekursionsprinzip muß daher auch für Reflexivität als Bewertungsmaßstab gelten. Sie ist mit Kosten im übertragenen und im engeren ökonomischen Sinn verbunden, worauf auch Systemtheoretiker hinweisen, wie etwa Luhmann in seinen Überlegungen zur Risikogesellschaft. Durch Beobachtung höherer Ordnung wird alles unsicherer; die

Zahl der möglichen Entscheidungen wird nicht lediglich abgebildet, sie wird vergrößert. Die Lösung vergrößert also das Problem, zu dessen Bewältigung sie dienen soll. Neben diesen ‚kognitionsökologischen‘ Kosten gibt es handfeste ökonomische. Beobachtung und Evaluierung binden Ressourcen. Kunden- und Mitarbeiterbefragungen, Szenarioanalysen, Think Tanks, parallele Entwicklerteams etc. kosten Geld. Drittens beschränken sie die Entscheidungsmacht der Hierarchie. Zumaldest potentiell, denn natürlich lassen sich alle bislang genannten Verfahren auch als Herrschaftstechniken verwenden bzw. ausgestalten, wie das Beispiel der Evaluation unserer eigenen Wirkungsstätten zeigt (vgl. den Beitrag von Schwarz in diesem Band) oder das Beispiel Unternehmensberatung. Darauf, und zu einem eigenen Fallbeispiel, komme ich im nächsten Abschnitt.

## 4 Organisationslernen und Interventionstheorie

Was kann man nun mit einem solchen Konzept anfangen, was leistet es? Es ist ein Zugang zu Fragen organisationaler Innovation und des organisationalen Lernens, mit denen sich die Arbeits- und Industriesoziologie bislang nur sehr selektiv befaßt hat (vgl. Wilkesmann 2002). Organisationales Lernen hat sich über die letzten Dekaden zu einem international und interdisziplinär sehr weiten Feld theoretischer und empirischer Arbeiten entwickelt (vgl. etwa Dierkes u.a. 2003; Esterby-Smith, Lyles 2005). Dies auch mit Bezügen zur Makroebene (National Innovation Systems, z.B. Lundvall 1992; Pavitt 1999).

Mit dem Konzept der Institutionellen Reflexivität lassen sich - auf organisationaler Ebene - soziale Praktiken beschreiben und bewerten hinsichtlich ihrer „Innovationsneigung“, „Wandlungs-“ oder „Innovationsfähigkeit“, ihre „Sensitivität“ oder wie immer das in den verschiedenen Forschungsansätzen sonst genannt wird. Der problematische Rekurs auf Fähigkeitsbegriffe (Kernkompetenz, organizational oder dynamic capabilities etc., vgl. dazu Moldaschl 2005) läßt sich dabei vermeiden. Das Konzept bietet eine analytische Dimension und Begründungen für sie (v.a. modernisierungstheoretische), jedoch keine theoretischen Erklärungen für die Genese des in Organisationen faktisch Beobachtbaren. Es läßt sich damit begründen, warum eine Praxis so oder so reflexiv sein müßte, aber nicht, warum sich Organisationen diesbezüglich so stark unterscheiden - auch in vergleichbaren Kontexten (*Erklärung von Heterogenität*). Zweitens haben wir damit noch keine Analyse der Machtverhältnisse und Interessenkonstellationen, in denen sich Akteursgruppen reflexiver Verfahren bedienen oder sich ihnen unterwerfen. Der Ansatz ermöglicht es aber, systematisch solche Fragen zu stellen. Das schafft Bedarf nach sowie Anschlußmöglichkeiten an Organisations- und Interventionstheorie.

Zu erklären haben wir insbesondere, wann und warum Organisationen eben nicht zu möglichen und notwendigen Einsichten in ihre Handlungsvoraussetzungen und Handlungsfolgen kommen, und warum sie sich schwertun, auch ökonomisch irrationale Regeln zu revidieren (*Trägheit, Hysterese, Inertia, Lernresistenz*). Aus praxeologischer Sicht wird man sich zudem nicht mit der Erkenntnisebene begnügen und fragen, warum Organisationen bzw. ihre Teilsysteme oft auch gegen vorhandene Einsichten an bestimmten Praktiken festhalten - und durch externe Intervention ebenfalls nicht davon abzubringen sind.

Auf beide Fragen: was hindert Organisationen an Einsichten, und auf welcher Basis ist Intervention möglich, hat die Industriesoziologie bislang keine befriedigenden Antworten anbieten können. Ihren Antworten wirft man Rationalismus vor: die Überbetonung ökonomisch oder herrschaftsrationaler Erklärungen, und die Überschätzung der Veränderbarkeit von Organisationen durch Management oder soziologische Aufklärung. Daß solche Erklärungen für begrenzte Reflexivität nicht ausreichen, mag der folgende und für mich prägende Fall aus der Anfangszeit meiner Forschungstätigkeit illustrieren.

In einem Unternehmen 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, benutergerecht (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. Sein informationstechnisches Prozeßmodell sei „an sich perfekt“ gewesen, sagt er, nur die technischen und organisatorischen Randbedingungen hätten nie gestimmt.<sup>16</sup>

Die Darstellung illustriert das Phänomen Erfahrungsresistenz zunächst nur auf der individuellen Ebene. Aber auch institutionell wurden keinerlei Folgerungen aus dem (später immerhin gelingenden Scheitern) gezogen. Man wird sich hier aber daran erinnern, daß sich neben der Wissens- und der Wissenschaftssoziologie auch Industriesoziologen und ihr Nahestehende mit solchen Phänomenen befaßt hatten, insbesondere mit *Leitbildern* der Technik- und Organisationsgestaltung (z.B. Malsch 1987; Böhle 1989; Dierkes u.a. 1992; Rammert 1994). Für solche verselbständigte Deutungen, die dem spontanen Lernmechanismus entzogen sind, hat sich Thomas Kuhns (1967) Begriff des *Paradigmas* eingebürgert. Als tief eingewurzelte (bzw. mit Weber „eingelebte“) Muster stehen sie dem hypothesenprüfenden Denken kaum zur Verfügung und bewähren sich paradoxerweise durch ihre Erfahrungsresistenz. Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive sind sie natürlich nicht (allein) als individuelle Phänomene von Interesse, sondern vor allem als institutionalisierte Muster der Formatierung professioneller Identitäten (Professionssoziologie), als „kommunikativ konstruierte Realitäten“ (Systemtheorie), als verselbständigte „Diskurse“ (Diskursanalyse/Foucault), oder als „Ideologie“ in marxistischen Ansätzen.

Man kann sich nun einer dieser Theorietraditionen anschließen, um Ausprägungen Institutioneller Reflexivität im empirischen Feld zu erklären, oder man kann verschiedene Ansätze, durchspielen, auf Erklärungsbeiträge abklopfen (Herrschaft, Legitimation, Selbstreferenzialität etc.). Institutionelle Reflexivität als Konzept und als analytische Dimension läßt beides zu. Von einem bestimmten Phänomen wie der Lernresistenz, und von einer bestimmten Frage wie der Veränderungsfähigkeit auszugehen, schafft *einen* Zugang zum „kritischen Umgang mit Organisationstheorien“ (Scherer 2002). Wenn gängige Managementtheorien jene Mechanismen unterschätzten, „mit denen sich ein Unternehmen davor bewahren kann, die eigenen Probleme zu lösen“ (Baecker 1996: 71), so kann man auch den in der Industriesoziologie gern benutzten mikropolitischen Ansätzen vorwerfen, Grenzen der Reflexivität zu selektiv in materiellen und Machtinteressen zu suchen (Interessenrationalismus). Der soziologische Neoinstitutionalismus wiederum (vgl. Bluhm in diesem Band) liefert mit seiner Isomorphismusthese Erklärungen für Regelanpassung (Legitimationserfordernisse), weniger aber für Regelmodifikation bzw. institutionelle und kollektive Lernpro-

---

<sup>16</sup> Diesem Modus der Immunisierung begegnen wir tagtäglich, z.B. in der politischen Diskussion: *Das Modell ist gut, nur die Realität ist schlecht* (so hatte ich 1990 eine Veröffentlichung dazu betitelt). Man sieht der Begründung aber nicht ohne weitere Prüfung an, ob sie auf einem Paradigma beruht, also geglaubt wird, oder ob sich der Sprecher der ihrer reflexiv bedient, um sich Dritten gegenüber Legitimation zu verschaffen.

zesse. Die pragmatistische Theorie des Organisationslernens von Argyris und Schön bietet eine reiche psychologische Modellierung für Lernprozesse und „Antilernen“, nicht aber für die Rolle von Macht, Herrschaft und Interesse hierbei (vgl. dazu Moldaschl 2001).

Die zweite Frage, nämlich wie „Change“, verstanden als *intentionaler* Wandel von Organisationen durch interne und externe Akteure (*Intervention*), betrieben werden kann, liefern Theorien der Organisation und des Organisationslernens verschiedene Antworten. Während sich in den angelsächsischen und skandinavischen Ländern unter Bezugnahme auf Organisationstheorie bereits seit den 1970er Jahren ein Diskurs zur Theorie und Empirie der Organisationsberatung entwickelte, ist das in Deutschland erst seit den 1990er Jahren in der Fall (vor allem in der BWL). Industriesoziologen beteiligen sich daran in größerem Umfang erst in der Folgedekade (vgl. z.B. Howaldt, Kopp 1998; Degele u.a. 2001; Faust 2002; Howaldt 2005). Wenn Intervention bis dahin zum Thema gemacht worden war, dann v.a. in Bezug auf die Profession selbst, d.h. die Rolle der Wissenschaft in der Grundlagen-, Begleit- und Aktionsforschung. Als Selbstthematisierung wäre das zwar reflexiv, doch Naschold (1997) attestierte

„eine soziologische Naivität des industriesoziologischen Interventionsmodells ..., das in der einschlägigen Diskussion als „Aufklärungs-“ bzw. „Verkündigungsmodell“ der Wissensanwendung bezeichnet wird. Quer zu fast allen Fraktionen der deutschen Industriesoziologie wird in beinahe identischen Formulierungen der Interventionsbeitrag der Industriesoziologie auf ihre „analytisch-diagnostische Fähigkeit“ (B. Lutz) fokussiert und darauf aber auch eingegrenzt. Der überwiegende Teil einer Wissenstransfer- bzw. Wandlungsprozeßkette bleibt damit jedoch außerhalb dieses Interventionsmodells. ... Das industriesoziologische Modell der Wissensumsetzung ist somit gleichsam vorsoziologisch“ (ebd.: 22).<sup>17</sup>

Auf Organisationen bezogen eine explizite *Interventionstheorie* auszuformulieren, haben im deutschen Sprachraum bislang hauptsächlich Systemtheoretiker unternommen (bes. Willke 1999, der dasselbe auch für Familie, Staat und eben generell soziale Systeme beansprucht). Zumindest stellt sich das so dar, wenn man die Debatte zur Aktionsforschung ausklammert. Auch sie wurde in angelsächsischen und skandinavischen Ländern weit intensiver geführt (vgl. z.B. Fricke 1997). Mit Kurt Lewin war ihr Credo: Ein System kann man nur verstehen, indem man versucht, es zu ändern. Dazu aber müssen Erfahrungen aus Gestaltungsprozessen tatsächlich in die Theorieentwicklung zurückfließen, und just hier hatte und hat die realexistierende action research gravierende Schwächen (vgl. z.B. Sydow 1985; Heinz u.a. 2001). *Institutionelles Lernen* in der Wissenschaft erschwerte das ebenso wie jene Position, derzufolge sich Wissenschaft aus Gestaltungsprozessen heraushalten muß, weil sie Verwertungsinteressen ge-

---

<sup>17</sup> vgl. als Beispiel Springers „Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung“ (1997).

genüber keinen anderen Maßstäben Geltung verschaffen könne. So funktionierte auch das Immunisierungsspiel: Wenn im Rahmen von Begleitforschung Modelle der Gutgestaltung nicht zu verbesserten Arbeitsbedingungen führten, konnte es nur an den Verwertungsbedingungen gelegen haben.

Arbeits- und industriesoziologischer Forschung stellt sich damit eine doppelte Aufgabe, nämlich ausgehend vom Problem der begrenzten Rationalität (und den Grenzen der Aufklärung) erstens ihre eigene Methodologie der Intervention weiterzuentwickeln, Der Stand systemtheoretischer Überlegungen hierzu mag ein Ansporn sein; mit industriesoziologischen Denktraditionen kompatiblere Anregungen zu einer *reflexive methodology* geben z.B. Alveson und Sköldberg (2000). Zweitens verlangt die wachsende Bedeutung von Intervention als Funktion und als Busineß (Beratung) nach Erklärungen; nicht nur für deren Expansion, sondern auch für Interventions- und Wirkungsweisen. Die gute Nachricht ist: das Fach hat sich beider Aufgaben angenommen.<sup>18</sup>

## Fazit

Die die Notwendigkeit von Selbstbeobachtung und kontinuierlicher Selbsttransformation nimmt zu, auch auf organisationaler Ebene. Davon gehen die meisten Modernisierungs- und Organisationstheorien aus. Das Konzept Institutioneller Reflexivität stellt Beobachtungskriterien zur Verfügung, mittels derer sich die Ausmaß und Qualität reflexiver Praktiken beurteilen lassen (Kriterien zur Beobachtung von Selbstbeobachtung). Es entwickelt ferner Annahmen zu den Grenzen und Folgen institutionalisierter Reflexivität, u.a. hinsichtlich der funktionalen Abspaltung reflexiver Funktionen von den alltäglichen Praxisvollzügen (Veränderungsorganisation). Bezogen auf Beobachtungen erster Ordnung kann das Konzept auch praktisch und normativ gewendet, d.h. für Gestaltungszwecke eingesetzt werden.<sup>19</sup> Bezogen auf Beobachtungen zweiter Ordnung (Beobachtung der Beobachter) bleibt sie notwendig eine analytische Perspektive. Bezogen auf die Wissenschaft (Selbstbeobachtung der Beobachter, d.h. Diskurs oder Selbstanwendung) verliert die Unterscheidung an Trennschärfe.

Natürlich kann sich die Arbeits- und Industriesoziologie nicht mit der vorherrschenden Managementperspektive auf Innovation zufriedengeben, der impliziten oder expliziten Annahme folgend, Lernen und Erneuerung seien an sich „gut“ bzw. wünschenswert. Nicht in analytischer und erst recht nicht in gestalterischer

---

<sup>18</sup> Beiträge dazu finden sich in jüngeren Sammelbänden von Heinz u.a. (2001); Senghaas-Knobloch (2001); Clark, Fincham (2002); Franz u.a. (2003); Blättel-Mink, Katz (2004); Kühl, Moldaschl (2005).

<sup>19</sup> Das tun wir im Rahmen laufender Projekte, vgl. [www.nachhaltige-modernisierung.de](http://www.nachhaltige-modernisierung.de)

Absicht. Schließlich fragt die Arbeits- und Industriesoziologie wie bei Aufgabenintegration, Gruppenarbeit, Dezentralisierung etc. grundsätzlich (aber nicht immer)<sup>20</sup>: Ist die lernende Organisation, ist gut für die Arbeitenden? Für welche Akteure unter welchen Bedingungen? Daß institutionelle Reflexivität nicht nur Beteiligung aller an der Kompetenz- und Entscheidungsfindung bedeutet, sondern auch neue Kontrollsysteme (indirekte Steuerung über Kennziffern; Bechtpaktiken, ubiquitäre Evaluierung etc.) und Entgrenzung (von Zuständigkeiten, Arbeitszeiten etc.) muß selbst als mikropolitische Grenze der Durchsetzung von Reflexivität analysiert werden.

In einer scharfen Kritik an humanistischen Ansätzen des Organisationslernens verweisen Chris Grey und KollegInnen zu recht auf die Einbettung von „humanistically informed ... forms of control which are entangled in making and enforcing capitalist and other hegemonic forms of the organization of work, economy and subjectivity“ (Contu u.a. 2003: 938). Wenn sie sich daraufhin aber „against learning“ positionieren, macht das nur als Kontrapunkt im Diskurs Sinn. Wer an der Revision von Regeln beteiligt oder ausgeschlossen ist, und wer in welchem Maß betroffen, das ist genuiner Gegenstand kritischer Organisations- und Managementforschung. Es schließt ein, „Legitimation durch [reflexive] Verfahren“ gegebenenfalls als Rationalitätsfassade oder Herrschaftstechnik zu dechiffrieren, oder als weder ökonomisch noch herrschaftsationalen Prozeß der Verselbständigung, in dem Regeln ihren einstigen Sinn verlieren.

---

<sup>20</sup> Die Debatte zur Subjektivierung von Arbeit ging ja gerade davon aus, daß die Arbeitsforschung ihre in Auseinandersetzung mit dem Taylorismus gewonnenen „eingelebten“ Maßstäbe nicht mehr ausreichend reflektierte und daher die ganze Ambivalenz der Entgrenzung nicht in den Blick bekam.

## Literatur

- Altmann, N.; Bechtle, G.; Lutz, B. (1978): Betrieb - Technik - Arbeit. Elemente einer soziologischen Analytik technisch-organisatorischer Veränderungen. Frankfurt, New York: Campus.
- Alvesson, M.; Sköldberg, K.: (2000): Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research, London: Sage.
- Argyris, Ch.; Schön, D.A. (1978): Organizational Learning. A Theory of Action Perspective. Reading, Mass.: Addison Wesley.
- Baecker, D. (1996): Wenn es im System rauscht. In: GDI-Impuls, Heft 1, S. 65-74.
- Bechtle, G. (1980): Betrieb als Strategie - Theoretische Vorarbeiten zu einem industriesoziologischen Konzept. Frankfurt, New York: Campus.
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Beck, U.; Bonß, W. (Hrsg.) (2001): Die Modernisierung der Moderne. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Beck, U.; Giddens, A.; Lash, S. (1996): Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Blättel-Mink, B.; Katz, I. (Hrsg.). (2004). Soziologie als Beruf? Soziologische Beratung zwischen Wissenschaft und Praxis. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Böhle, F. (1989): Körper und Wissen - Veränderungen in der sozio-kulturellen Bedeutung körperlicher Arbeit. In: Soziale Welt, 40, Heft 4, S. 497-512.
- Brandt, G. (1990): Arbeit, Technik und gesellschaftliche Entwicklung. Transformationsprozesse des modernen Kapitalismus. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Brandt, G.; Bieber, D.; Möll, G. (1990): Organisatorische und technologische Innovation in der Industrie und ihre gesellschaftlichen Implikationen. In: G. Brandt: Arbeit, Technik und gesellschaftliche Entwicklung. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 358-370.
- Brandt, G.; Kündig, B.; Papadimitriou, Z.; Thomae, J. (1978): Computer und Arbeitsprozeß. Frankfurt, New York: Campus.
- Clark, T.; Fincham, R. (2002): Critical Consulting. Oxford: Blackwell.
- Cohen, M.D.; March, J.G.; Olsen, J. P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice, in: Administrative Science Quarterly 17, S. 1-25.
- Contu, A.; Grey, C.; Örtenblad (2003): Against Learning. In: Human Relations 56, No. 8, S. 931-952.
- Cooper, R.; Burrell, G. (1988): Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis. In: Organization Studies 9, S. 91-112.
- Degele, N.; Münch, T.; Pongratz, H.; Saam, N. (Hrsg.) (2001): Soziologische Beratungsforschung. Opladen: Leske+Budrich.
- Deppe, R.; Hoß, D. (1980): Sozialistische Rationalisierung. Leistungspolitik und Arbeitsgestaltung in der DDR. Frankfurt/New York: Campus.
- Deutschmann, Ch.; Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P. (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß der reflexiven Modernisierung. In: Z. f. Soziologie 24, H.6, S. 436-450.
- Dierkes, M.; Hoffmann, U.; Marz, L. (1992): Leitbild und Technik. Zur Entstehung und Steuerung technischer Innovationen. Berlin: Edition Sigma.
- Dierkes M.; Berthoin-Antal, A.; Child J. (2003) (Hrsg.): Handbook of Organizational Learning and Knowledge. New York: Oxford University Press.

- Döhl, V.; Kratzer, N.; Moldaschl, M.; Sauer, D. (2001): Auflösung des Unternehmens? Die Entgrenzung von Kapital und Arbeit. In: U. Beck: Reflexive Modernisierung. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 219-232.
- Dreyfus, H.L.; Dreyfus, S.E. (1987): Künstliche Intelligenz. Von den Grenzen der Denkmachine und dem Wert der Intuition, Hamburg: Rowohlt.
- Duschek, S.; Ortmann, G.; Sydow, J. (2001): Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken. In: G. Ortmann; J. Sydow (Hg.): Strategie und Strukturation, Wiesbaden, S. 421-448.
- Easterby-Smith, M.; Lyles, A. (Hrsg.) (2005): The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. Oxford: Blackwell.
- Faust, M. (2002): Consultancies as Actors in Knowledge Arenas. In: Kipping, M.; Engwall, L. (eds.): Management Consulting: Oxford: Oxford University Press.
- Fricke, W. (Hrsg.) (1997): Aktionsforschung und industrielle Demokratie. Bonn: FES.
- Franz, H.-W.; Howaldt, J.; Jacobsen, H.; Kopp, R. (Hrsg.) (2003): Forschen, lernen, beraten. Der Wandel von Wissensproduktion und -transfer in den Sozialwissenschaften. Berlin: Ed. Sigma
- Hack, L.; Brose, H.-G.; Czasny, K.; u.a. (1979): Leistung und Herrschaft. Frankfurt, New York: Campus.
- Howaldt, J.; Kopp, R. (Hrsg.) (1998): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin: edition sigma.
- Howaldt, J. (2005): Neue Formen sozialwissenschaftlicher Wissensproduktion in der Wissensgesellschaft. Münster: LIT.
- Heinz, W.R.; Kotthoff, H.; Peter, G. (2001): Beratung ohne Forschung - Forschung ohne Beratung? Münster: LIT.
- Giddens, A. (1992): Die Konstitution der Gesellschaft. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Giddens, A. (1995): Konsequenzen der Moderne. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Gouldner, A.W. (1980): Die Intelligenz als neue Klasse. Frankfurt, New York: Campus.
- Hack, L.; Brose, H.-G.; Czasny, K. u.a. (1979): Leistung und Herrschaft. Frankfurt, New York: Campus.
- Kappler, E.; Scheytt, T. (2005): Konstruktionen des Controlling: Von der Sekundärkoordination zur Beobachtung zweiter Ordnung. In: G. Rusch, G. (Hrsg.), Konstruktivismus in den Wirtschaftswissenschaften. Marburg: Metropolis (im Druck).
- Kirsch, W. u.a. (1998): Evolutionäre Organisationstheorie I: Fortsetzung eines Projekts der Moderne mit anderen (postmodernen?) Mitteln. München: LMU (Ms.).
- Kühl, S.; Moldaschl, M. (Hrsg.) (2005): Organisation und Intervention. Beiträge zur Theorie der Beratung. München und Mering: Hampp (im Druck).
- Kühl, S. (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation, Frankfurt, New York: Campus.
- Kuhn, Th. S. (1967): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Landesregierung NRW (2004): Bericht der Regierungskommission „Zukunft des öffentlichen Dienstes – Öffentlicher Dienst der Zukunft“ Düsseldorf.
- Lehmann 88
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1992): Beobachtungen der Moderne. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Lundvall, B.-Å: (1992). National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. New York: Pinter.
- Lynch, M. (2000): Against Reflexivity as an Academic Virtue and Source of Privileged Knowledge. In: Theory, Culture & Society 17 (3), S. 26-54.

- Malsch, Th. (1987): Die Informatisierung des betrieblichen Erfahrungswissens und der „Imperialismus der instrumentellen Vernunft“. In: Z. für Soziologie 16, H. 2, S. 77-91.
- Moldaschl, M. (1997): Zweckrationales und reflexives Handeln. In: Ulf Kadritzke (Hg): Unternehmenskulturen unter Druck. Berlin: edition sigma, S. 101-122.
- Moldaschl, M. (2001): Implizites Wissen und reflexive Intervention. Zur Theorie organisationaler Lernresistenz und geplanten Wandels. In: E. Senghaas-Knobloch (Hrsg.): Macht, Kooperation und Subjektivität in Veränderungsprozessen. Münster: LIT, S. 135-166.
- Moldaschl, M. (2002): Das Subjekt als Objekt der Begierde. Die Perspektive der ‚Subjektivierung von Arbeit‘. In: Managementforschung 12, S. 245-280.
- Moldaschl, M. (2005): Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities. Moderne Fähigkeitsmystik und Alternative. In: Managementforschung 16 (im Druck).
- Müller, U. (1979): Reflexive Soziologie und empirische Sozialforschung. Frankfurt/M.: Campus.
- Münch, R. (2002). Soziologische Theorie. Band 1. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Naschold, F. (1997): Focus Produktion - Industriesoziologie in Perspektive. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 25, S. 13-24.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995): The Knowledge Creating Company. Oxford: Univ. Press.
- Pavitt, K. (1999): Technology, management and systems of innovation. Northampton: Elgar.
- Pries, L. (1991): Betrieblicher Wandel in der Risikogesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag (Reprint: München, Mering: Hampp 1998).
- Rammert, W. (1994): Prozesse der Technikgenese und der Stellenwert von Leitbildern der Technikentwicklung. In: Fricke, E. (Hrsg.): Zur Zukunftsorientierung von Ingenieur- und Naturwissenschaften. Bonn: FES, S. 9-18
- Scherer, A.G. (1999): Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien. In: A. Kieser (Hrsg.): Organisationstheorien (5. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer, S. 1-38.
- Schluchter, W. (1998): Die Entwicklung des modernen Rationalismus. Max Webers Entwicklungsgeschichte des Okzidents. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Schön, D.A. (1999): The Reflective Practitioner (Orig. 1983). Aldershot: Ashgate.
- Schneidewind, U. (2002): Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur. Marburg: Metropolis.
- Senghaas-Knobloch, E. (Hrsg.) (2001): Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen. Münster u.a.: LIT.
- Springer, R. (1997): Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung? Aufgabe und Rolle der Industriesoziologie im industriellen Transformationsprozeß. Arbeit 6, H.1, S. 33-49.
- Sydow, J. (1985). Der soziotechnische Ansatz der Arbeits- und Organisationsgestaltung. Frankfurt, New York: Campus.
- Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft (5. Aufl.). Tübingen: Mohr.
- Weiß, R. (2002): Unternehmensführung in der Reflexiven Moderne. Marburg: Metropolis.
- Wilkesmann, U. (1999): Von der lernenden Organisation zum Wissensmanagement. In: Industrielle Beziehungen 6, Heft 4, S. 485-496.
- Willke, H. (1999): Systemtheorie II: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme. Stuttgart: Lucius & Lucius (3. Aufl.).

