

## **Veränderungsrhetorik und Wettbewahren**

Indikatoren für die Fähigkeit von Organisationen, sich zu erneuern

*von Manfred Moldaschl*

**Zusammenfassung.** Indikatoren des „Change“ sind allgegenwärtig. Ökonomisch gesehen scheint es einen Angebotsüberhang zu geben: große Indikatorenvielfalt, kleines Anwenderinteresse. Zumindest aber besteht zwischen legitimatorischen Interessen am Messen und der Bereitschaft in der Praxis, mit den lästigen Meßergebnissen etwas anzufangen, ein Klüftchen. Kann man zwischen guten Argumenten gegen die Messbarkeit von Effekten organisationaler Intervention und praktischen wie wissenschaftlichen Interessen an einer Bewertung von Veränderungsprozessen irgendeinen begehbarer Pfad finden? Der Beitrag diskutiert einige der Argumente und stellt einen Bewertungsansatz vor, von der Autor hofft, er könne das leisten.

### **1. Der Meßwahn und das Desinteresse an den Ergebnissen**

You can't manage it if you don't measure it. Verschiedenen Urhebern zugeschrieben, ist das heute eines der meistzitierten Management-Mantras. Immer weniger soll dabei nur Leistung gemessen werden, und viel mehr Veränderung bzw. Veränderungsfähigkeit. Die Beobachtung zeigt allerdings, dass viele Indikatoren-Systeme als rituelle Praktiken enden: Es muß gemessen werden, nutze es, was es wolle.

*Es wird schon alles gemessen ...*

In Abwandlung einer weisen Diagnose des bajuwarischen Philosophen Karl Valentin könnte man sagen: Es wird zwar schon alles gemessen - aber noch nicht von allen. Doch es sind fast alle bemüht, das zu ändern. Indikatoren für Organisationswandel gibt es wie Sand am Meer. Jeder bastelt sein eigenes System. Selbst, wenn es sich nur um Nuancen von dem anderer auf dem Markt der Deutungsangebote unterscheidet. Wie das Doping im Radsport ist das eine Art Systemzwang, und ebenso paradox: *Unterscheide dich, indem du tust, was alle tun!*

Wenn man den Begriff des *Change* und seiner Diagnose nicht auf das klassische OE-Verständnis beschränkt, häuft sich der Sand am Meer gleich zu gewaltigen Dünen. Dazu gehören *Innovationsindikatoren*, die anzeigen sollen, inwieweit Organisationen „innovationsfähig“ sind (z.B. anhand des Partizipationsgrades). Ferner ist *Evaluierung* zur universellen Praxis des „Changemanagements“ geworden. Alles wird heute evaluiert, gemessen und vermessen: von der Beraterleistung über die Effekte von Qualifizierung bis hin zu Werbe-Budgets und der Frage, welche Spuren sie in den Köpfen der gelegentlich gut informierten Konsumenten hinterlassen. Auf mehr oder weniger neue Kennzahlen stützt sich auch das *strategische Controlling*. Dieses wird mit Indikatoren zu Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenbindung und – vertrauen oder Wissenszuwachs (wie in Scorecard-Konzepten), nicht nur auf „soft facts“ erweitert, sondern auch vorausschauend angelegt, indem es damit auch Potentiale künftigen Handelns „mißt“.

Von hier ist es nicht mehr weit zu Indikatoren des *Wissensmanagements* und der *Kompetenzentwicklung*. Letztere werden heute zunehmend als maßgeblich für die Erfolgsmessung des „Change“ angesehen, sei es bezogen auf Personen („Humankapital“) oder Unternehmensfähigkeiten (Kernkompetenzen, dynamic capabilities).

#### *Entscheidend ist, was vorne reingeht*

Entscheidend ist bei allem natürlich, was vorne reingeht, in die Auswahlentscheidung und Konstruktion von Kennziffern. Die OE-Literatur ist hier nicht sehr ergiebig. In einer ihrer Standardschriften, French und Bell (1977/1994), beschränken sich die Ausführungen dazu auf einen Abschnitt „Verlaufs- und Erfolgskontrolle“ von kaum mehr als einer Seite:

„Die Resultate müssen fortlaufend überwacht werden: die sich entwickelnden Einstellungen zu dem was vor sich geht müssen geprüft werden, und es muß festgestellt werden, in welchem Maß die vorher vom *Klienten definierten Probleme* durch den Prozeß gelöst wurden. (...) Indikatoren aus einem Werk oder einer Abteilung können wichtige Erfolgskriterien des OE-Programmes sein. Wegen der gleichzeitigen Änderung anderer Bedingungen ist jedoch der Beweis von Ursache und Wirkung äusserst schwierig“ (ebd.: 193f, Hervorh. MM).

Dieses Zitat macht immerhin zwei Charakteristika des OE-Ansatzes deutlich: Erstens die generelle Zurückhaltung der Organisationsent-

wickler und anderer Prozeßberater gegenüber der „Erfolgsmessung“ von Veränderungsprozessen, gründend u.a. auf dem Komplexitätstheoretischen Argument der Wechselwirkung bzw. der kausalen Unbestimmtheit von Intervention und Folgen. Zweitens den weitgehenden Verzicht auf explizierte Maßstäbe, deren Bestimmung man *den Klienten* überlässt (dazu auch Becker, Langosch 1986). Ich habe das an anderer Stelle als *Prozeduralismus* bezeichnet (Moldaschl 2001): Prozeßberater, auch die systemischen, lehnen es mit unterschiedlicher Begründung, aber gemeinsam tendenziell ab, inhaltliche Kriterien „guter Organisation“, „guter Arbeit“ oder entsprechender Unternehmenskultur zu definieren. Sie beschränken sich auf Prozeßkriterien (Generalindikator: Partizipation). Man versteht die Klienten als WAS-Experten und sich selbst als WIE-Experten des Veränderungsprozesses. Der survey-feedback-prozeß als methodischer Kern des klassischen OE-Ansatzes (mit „Umfragen alle zwei bis drei Monate“, so French und Bell ebd.) dient dabei nicht der Konfrontation von Wissenssystemen, sondern der Organisation der Selbstwahrnehmung und Zielkontrolle auf Seiten der Klienten.

In einem empirischen Projekt zur Beratungsforschung ([www-obie-beratungsforschung.de](http://www-obie-beratungsforschung.de)) gehen wir derzeit u.a. der Frage nach, inwieweit Unternehmensberater und Unternehmen an einer Evaluierung der Beratung bzw. des Change-Prozesses interessiert sind, und was sie diesbezüglich praktisch tun. Dabei beobachteten wir regelmäßig, dass Organisationen enorme Ressourcen in die Planung und „Implementierung“ von Change-Projekten stecken, aber kaum Interesse und Bereitschaft aufbringen, deren Ergebnisse ernsthaft zu evaluieren und kritisch aufzuarbeiten. Nach Ergebnissen der qualitativen Interviews, die in Kürze durch eine Breitenerhebung ergänzt werden, gehören Organisationsentwicklung und Prozeßberatung zu den letzten Inseln im Land der Frequenzbereichszuweisungsplanverordnungen, die sich dem Meßwahn entziehen. Es wird zwar schon alles gemessen, aber nicht hier (vgl. dazu auch Ernst 2002).

Das kann man gut oder bedenklich finden. Am besten beides zugleich. Mehr als begründet ist die Skepsis gegenüber dem Kennziffern-Rationalismus (es kommt hinten nur raus, was vorne reingeht) und dem Kausaldenk in „Erfolgsfaktoren“. Letzteres strebt auf der Denkdirettissima ohne Umweg zum kausalen Fehlschluß und übersicht ge-

flissentlich die Klonnebenkosten beim Kopieren von „best practice“. Auf der anderen Seite aber gibt es ein berechtigtes Interesse von Organisationen, zu wissen, wo sie stehen und wohin sie sich mit der Gesamtheit der ergriffenen Maßnahmen entwickeln.

## 2. Change oder Change-Ability messen?

Bei der Frage des Wie gibt es zwei Optionen, die sich eher ergänzen als ausschließen. Die erste richtet sich auf „output“ bzw. „outcome“ und entspricht dem üblichen *deskriptiven* Modus des Controlling oder der Evaluierung. Er kommt ohne Rückgriff auf theoretische Konstrukte aus und definiert konkret beobachtbare Kennzahlen. Eine Übersicht über solche Indikatoren finden sich etwa bei Krüger (2006: 113ff). Er unterscheidet solche für Wertziele (z.B. Umsatzwachstum, Budgeteinsparungen), Leistungsziele (z.B. Kundenzufriedenheit, Anzahl neuer Geschäftsfelder) und Akzeptanzziele (z.B. Fluktuation, Anzahl Neueinstellungen, Schulungen).

Der andere Modus des Messens richtet sich nicht auf das Ergebnis von Veränderungsmaßnahmen, sondern auf die Fähigkeit von Organisationen, sich zu verändern („change-ability“, „dynamic capabilities“, etc.). Das entspricht zumindest der Idee vieler Organisationsentwicklung. Da solche Befähigung nicht direkt beobachtbar ist, so kommt man hier nicht ohne Konstrukte aus. Man könnte diesen Messzugang daher *konstruktiv* nennen, denn man muß einen allgemeineren Bewertungsmaßstab oder ein Leitbild konstruiert, anhand dessen sich Stand und Fortschritte einer Organisation beurteilen lassen.

Leitbilder, wie sie die Strategieberatung häufig anbietet, haben damit wenig zu tun. Sie beruhen in der Regel nicht auf einem theoretisch und empirisch gefestigten Kompetenzmodell der Unternehmung, sondern auf einer Beobachtung. Man beobachtet die Praktiken der aktuell erfolgreichsten Unternehmen und erklärt diese dann zu „Erfolgsfaktoren“, sowie in ihrer Kombination zu „best practice“. Das ist allemal ein gutes Geschäft, und selbst in der Wissenschaft kann man mit damit reüssieren, wie Peters und Waterman mit ihrer „Exzellenz“-Studie im Auftrag von McKinsey. Ein anderer McKinsey-Berater, Richard Pascale (1991: 18f.) fand schon ein paar Jahre später nicht mehr viele dieser Unternehmen unter den „exzellenten“. Entweder sind „Erfolgs-

faktoren“ verderblich wie Fisch, oder es stimmt etwas mit dem Denkmodell nicht.

Zurück zum allgemeineren Maßstab und zur Theorie. Einen äußerst dynamischen und zumindest nach Zahl der Publikationen (auch eine Wanderdüne) erfolgreichen Theoriestrang der Managementwissenschaft hatte ich bereits erwähnt: die Theorie der Kernkompetenzen bzw. die competence-based view of the firm (CBV). Für unser Thema ist er relevant, weil er eine theoretische *Erklärungsmöglichkeit* für den Grad der Wandlungsfähigkeit von Unternehmen anbietet und nach geeigneten Indikatoren sucht, anhand derer sich die „Anpassungsfähigkeit“, „Responsivität“, „Innovationsfähigkeit“, die „change capabilities“ oder „dynamic capabilities“ von Unternehmen erfassen lassen.

Die *Zielsetzung* ist, *Veränderungsfähigkeit* statt nur Veränderung zu erfassen, basierend auf zwei Prämissen. Erstens: Wenn Erfolgsfaktoren verderblich sind und man nicht weiß, was künftig für Erfolg sorgen wird, nützt es wenig, das Vergangene möglichst genau zu erfassen. Zweitens: Wettbewerbsvorteile, vor allem „nachhaltige“, lassen sich nicht dadurch erlangen, daß man marktverfügbares Standardwissen anwendet. Zu kopieren, was Erfolgreiche machen (best practice). kann eigentlich nur im „rasenden Stillstand“ (Paul Virilio) enden. Man muß *eigenes* Wissen, eigene Kompetenzen aufbauen, um sich vom Gros des Wettbewerbs zu unterscheiden (Alleinstellungsmerkmale, Einzigartigkeit). Dies braucht zwar *Zeit*, schafft aber Ressourcen, die wiederum nicht einfach von anderen kopiert werden können (Pfadabhängigkeit). Ähnliche Positionen findet man in einigen Ansätzen des strategischen Controlling und des Organisationslernens. Zumindest als espoused theory im Sinne von Argyris und Schön (1978) ist die Veränderungsrhetorik ohnehin allgegenwärtig.

Leider suchen die „kompetenzbasierten“ Ansätze auch 25 Jahre nach ihrem Aufkommen weiter nach brauchbaren Indikatoren und Operationalisierungen, eher als daß sie ein halbwegs akzeptiertes Set derselben anbieten könnten (dazu Moldaschl 2007). Den Versuch soll man nicht aufgeben. Doch auf der Basis anderer theoretischer Überlegungen und empirischer Beobachtungen haben wir einen anderen Ansatz zur organisationalen Veränderungsfähigkeit entwickelt, der die beiden Prämissen (Zukunftsorientierung, Kompetenzwettbewerb) gleichwohl teilt.

### 3. Veränderungsresistenz als Normalität

Wenn wir Veränderungsfähigkeit als Potential erfassen wollen, müssen wir zunächst von der Normalität der Veränderungsresistenz ausgehen.

Eine Quelle von *Lernresistenz* liegt im *Basisdilemma* des Organisierens. Die Organisation soll Handeln zweckprogrammieren, indem sie es *regelt*. Zugleich soll sie sich veränderten Bedingungen anpassen, also Regeln umdeuten, modifizieren, außer acht lassen, außer Kraft setzen. Sie soll das Funktionieren des Ganzen vom Subjekt unabhängig machen, indem sie Verfahrensweisen objektiviert, und zugleich auf Ungeplantes innovativ reagieren können, indem sie Subjektivität nutzt. Diese *Paradoxie des Organisationslernens* bringen Weick und Westley (1996) auf den Punkt:

„Organization and learning are essentially antithetical ... to learn is to disorganize and increase variety. To organize is to forget and to reduce variety.“ (ebd.: 440)

Die Quellen organisationaler Veränderungsfähigkeit suchen wir daher zunächst nicht im Wissen und Können der Organisationsmitglieder, sondern in den *institutionellen* Bedingungen, die sie bewußt geschaffen haben bzw. die jenseits davon emergierten. Institutionen sind vom Handeln abgelöste, mehr oder weniger stabilisierte Ordnungssysteme von Deutungen, Handlungen und Beziehungen: *generative Grammatiken* der Praxis. Eine ihrer Daseinsformen sind die *Routinen*. Sie ermöglichen und beschränken Handeln. Sie entlasten das einzelne Organisationsmitglied davon, die Vorgehens- und Koordinationsweisen stets neu erfinden oder überprüfen zu müssen. Das allerdings um den Preis der Rigidisierung. Regeln und Routinen sind die Quelle der Effizienz, für die mit beschränkter Veränderlichkeit zu zahlen ist. *Core competences* können sich schnell in *core rigidities* verwandeln.

Freilich ist es genau das, worauf wir als Wissenschaftler oder Berater in Change-Projekten „regelmäßig“ stoßen: Spiele des *Wettbewahrens* unter der Lufthoheit der Veränderungsrhetorik. Wie sehr Regeln und Deutungen in der Praxis regelmäßig gegen „falsifizierende“ Einflüsse und Erkenntnisse aufrechterhalten, hartnäckig verteidigt oder geradezu immunisiert werden, zeigen exemplarisch die Analysen wissenschaftlicher Praxis (seit Kuhn 1976).

Ein weiterer Grund für Erfahrungsresistenz liegt in der Komplexität der Welt und der sozialen „Systeme“. Was *Ursache* ist und was *Wirkung*, ist zumeist nicht offenkundig. Wirkungen zeigen sich vermittelt, verzögert, überlagert, entkoppelt. Daher können unterschiedliche Interessengruppen etwa beim Scheitern einer Beratung diese den unterschiedlichsten Gründen zurechnen, ja selbst das Scheitern in Erfolg (z.B. „Lernerfolg“) umdeuten. Ebenso kann man Wirkungen übersehen, sie aufgrund der Verzögerung nicht mehr kausal zurechnen, etc. Auf diese Weise halten sich auch die krudesten wissenschaftlichen, alltagsweltlichen und politischen Theorien, Denkweisen, Paradigmen.

Ausgehend von Forresters Systemdynamik hatte Peter Senge solche Lernbarrieren in Organisationen behandelt und mit ihnen die Notwendigkeit seiner „fifth discipline“, begründet, dem „systems thinking“. Sie kreist um die Frage, wie unter den Bedingungen von Komplexität und Nichtlinearität gelernt werden kann. Die Stärke dieser Arbeiten (etwa im „fieldbook“ von 1994) liegt in den Beispielen, der Bildersprache („System-Archetypen“), im Rückgriff auf das Lernmodell von Argyris und Schön (1978) und in paradoxen Interventionsregeln („Gesetze der fünften Disziplin“). Für Berater und Unternehmen, für wissenschaftliche Zwecke zumal, bieten sie aber wenig Operationales. Vielleicht mit ein Grund, warum „Organisationslernen“ out und „Wissensmanagement“ in ist – man kann so schön messen und bilanzieren.

#### **4. Institutionelle Reflexivität – ein Ansatz zur „Messung“ von Veränderungsfähigkeit**

Ausgehend von der Normalität dieser und weiterer Erfahrungsresistenzen wollen wir nun also den Grad der Veränderungs(ab)neigung von Organisationen empirisch messen und normativ bewerten.

Die Grundidee ist es, die Organisationsstruktur und –kultur auf *institutionalisierte Verfahren* (Metaregeln) hin zu untersuchen, welche die Überprüfung und Revision einmal etablierter Regeln und Praktiken wahrscheinlicher machen – und ein „lock-in“ unwahrscheinlicher. Die in der OE so geschätzten Partizipationsverfahren etwa können dies leisten, müssen aber nicht. Einrichtungen dieser Art bezeichnen wir als *institutionelle Reflexivität*. Und wie reflexiv diese Verfahren sind, soll ermittelt werden.

### *Was ist Institutionelle Reflexivität?*

Warum *Reflexivität*? Der in Modernisierungs- und Erkenntnistheorie verankerte Begriff vermag die Organisation von Lernprozessen sowie deren Grenzen zu fassen. Ich betone letzteres, um ihn nicht der Trivialdeutung angewandter *Reflexion* zu überlassen.

Reflexivität in dieser ersten (*handlungsorientierten*) Bedeutung meint *bewusste Kontrolle* und Verarbeitung von Handlungsfolgen. So etwa bei Anthony Giddens. Ihm zufolge wird die Begründung von Handlungen mit Tradition in der Moderne nicht mehr akzeptiert. Entscheidungen seien durch Wissen, insbesondere wissenschaftliches, zu begründen. Dies zwingt die Handelnden, Entscheidungen „wissensbasiert“ und in Antizipation der Entscheidungen anderer zu treffen, was wiederum eine kontinuierliche Beobachtung eigener Strategien bezogen auf ihre Prämissen und Folgen erfordert: Ein „reflexive monitoring“ nach dem Prinzip des „methodischen Zweifels“. Modernisierung besteht demnach darin, Institutionen zu schaffen, die Entscheidungen beobachten, evaluieren, professionalisieren und kritisieren.

Dieser aufklärungsoptimistischen Lesart steht eine aufklärungsskeptische gegenüber, wie sie Ulrich Beck in die These des „Überhandnehmens“ von *Nebenfolgen* gegossen hatte. Gemeint ist hier mit Reflexivität die *Rückwirkung* von Aktionen *auf sich selbst*. Und zwar ohne daß diese Rückwirkungen von den Handelnden notwendig als Folgen ihres Handelns verstanden würden. Nach dieser These wächst der Überhang unbeabsichtigter Effekte von vernunftgesteuerten Wirklichkeitsinterventionen mit der Interdependenz gesellschaftlicher Aktivitäten zu. Diese *systemische* Lesart von Reflexivität (eigentlich: Rekursivität, Selbstbezüglichkeit) nimmt Lernen also nicht als Normalfall an. Ein Beispiel: Als in Australien als Nebenfolge der Plantagenwirtschaft eine Käferplage auftrat, wurden Aga-Kröten aus Venezuela eingeführt. Seither hat man eine Krötenplage. Den Schädlingsbekämpfer, der selbst zum größten Schädling wurde (Nebenfolge), will man nun mit Schlangen bekämpfen ...

In der Einsicht, daß mehr Wissen auch zu mehr Ungewissheit führt, finden beide Lesarten zusammen. Auf Grundlage dieser divergierenden Bedeutungen – Selbstbezüglichkeit (Abschottung) und Selbstaufklärung - entwickelt das Konzept der Institutionellen Reflexivität In-

dikatoren für Veränderungsfähigkeit. Die Analyse institutioneller Reflexivität erfolgt dabei in drei Schritten.

### *1. Schritt: Welche potenziell reflexiven Verfahren sind vorhanden?*

Im ersten Schritt geht es darum, feststellen, inwieweit in einer Organisation überhaupt Institutionen (Regeln, Methoden, Verfahren) *vorhanden* sind, welche die Wahrscheinlichkeit der Revision bestehender Sichtweisen und Praktiken steigern können. Ob und ggf. wie sie das tun, wird erst im nächsten Schritt beurteilt. Dies erfolgt anhand von fünf Kriterien, deren theoretische Herleitung ich hier auslassen muß. Ich umreiße sie kurz und nenne jeweils beispielhaft einige typische Verfahren der Unternehmenspraxis (s. Tab. 1).

*Tab. 1: Funktionsweisen institutioneller Reflexivität*

<i>Dimension</i>	<i>Exemplarische Verfahren</i>
<i>(1) Institutionalisierung von Selbstbeobachtung und Selbstkritik</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schaffung von Funktionen/Abteilungen wie Organisationsentwicklung, Inhouse Consulting, Social Affairs</li> <li>■ Einbindung des Controlling in das strategische Monitoring (z.B. via BSC)</li> <li>■ Benchmarking</li> <li>■ KVP, Frageheurismen (z.B. 5Why)</li> </ul>
<i>(2) Systematischer Rückgriff auf Fremdbeobachtung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einsatz externer Berater, Einrichtung von Beiräten</li> <li>■ Auswertung von Kundenreklamationen</li> <li>■ Kooperation mit Kritikern, roundtables</li> <li>■ wechselseitige Hospitationen</li> <li>■ Einsatz von boundary spanners</li> </ul>
<i>(3) Kommunikativer Bezug auf Fremdreferenz</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Berichtspraktiken (Reporting, z.B. CSR)</li> <li>■ Reputationsstudien</li> </ul>
<i>(4) Offene Evaluierung von Handlungsfolgen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Maßnahmen-Evaluierung</li> <li>■ Kunden-, Mitarbeiterbefragung</li> </ul>
<i>(5) Entwurf alternativer Gegenwartsn und Zukünfte</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aufgaben-, Abteilungs-, Betriebswechsel</li> <li>■ parallele Entwicklerteams</li> <li>■ Anwendung von Kreativitätstechniken</li> <li>■ Think Tanks</li> </ul>

(1) *Institutionalisierung von Selbstbeobachtung und Selbstkritik.* Sofern in klassischen Modellen der Unternehmensführung überhaupt Institutionen des reflexive monitoring thematisiert werden, sind es die Leitungsgremien. In den letzten Jahrzehnten wurden aber speziell in größeren Unternehmen immer mehr Instanzen und Verfahren geschaffen, die alle anderen regelmäßiger Prüfung unterwerfen. Zu Abteilungen wie *Organisationsentwicklung* und *Inhouse Consulting* kamen u.a. solche für *Social Affairs* und *Umweltcontrolling*. Ferner werden „klassische“ *Controllingabteilungen* zunehmend in das strategische Monitoring eingebunden, etwa mit Balanced Scorecards oder Wissensbilanzen für strategisch relevante „intangible assets“. Die in den 1990ern eingeführten Methoden des *Qualitätsmanagements* (TQM, Kontinuierliche Verbesserungsprozess etc.) stimulieren – potentiell – ebenso die alltägliche Falsifikationsbereitschaft wie das „*360°-Feedback*“. Und *Benchmarking* nutzen Unternehmen, um sich in ihren Leistungen und Praktiken mit Wettbewerbern zu „messen“; oder um dort, wo kein Wettbewerb besteht, einen solchen zu initiieren oder zu imitieren.

(2) *Systematischer Rückgriff auf Fremdbeobachtung.* Hier wird gefragt nach Beobachtungen zweiter Ordnung, also nach Beobachtungen von Beobachtungen. In anderen Ansätzen wird das auch *responsiveness* genannt (Umweltoffenheit und -sensibilität). Sie bezeichnen damit die kommunikativen Verbindungen „nach außen“ und die Bereitschaft, Signale aus der sozialen Umgebung aufzunehmen. *Unternehmensberatung* ist ein Import von Fremdreferenz, der sich als Institution in Europa erst in den 1970er Jahren breiter etablierte. Wie reflexiv diese Beratung freilich ist, bleibt wieder dem zweiten Bewertungsschritt überlassen. Ferner gehören dazu Verfahren wie die *Auswertung von Kundenreklamationen*, die *Kooperation mit Kritikern*, *Runde Tische*, *wechselseitige Hospitationen* oder der Einsatz von *boundary spanners* („reflexives Netzwerkmanagement“).

(3) *Kommunikativer Bezug auf Fremdreferenz.* Dieses Kriterium erhebt, wie Organisationen mit den Ergebnissen der Beobachtung zweiter Ordnung umgehen. Eine Form der Auseinandersetzung mit Fremdbildern, die auf Deutungsmuster anderer Akteure Bezug nimmt, hatte Luhmann als fremdreferenzielle „Formen von Selbstdarstellung“ bezeichnet. Also: Kommunikation über Kommunikation in der „Umwelt“, gerichtet als Kommunikation über Kommunikation „nach au-

ßen“. Hier kommen zum einen *Berichtspraktiken* in den Blick, die antizipierte oder erfahrene Fremdwahrnehmungen zum Ausgangspunkt organisationaler Selbstdarstellung nehmen, also nicht einfach Werbung als gezielte Produktion eines Image. Zum anderen ist es die m.o.w. obligatorische, „von außen“ geforderte *Rechenschaftslegung* eines Unternehmens (*Accountability*, in Abgrenzung zur internen Rechnungslegung, dem *Accounting*). Nur die behördlich geforderten Dokumentationen (z.B. über Schadstoffemissionen) sind im engeren Sinne erzwungen: *rechtsförmig institutionalisierte Reflexivität*. Unternehmen können sich darüber hinaus auch freiwillig mit externen Legitimationsansprüchen auseinandersetzen (*Reportingpraktiken*, z.B. Umweltreports, Corporate Social Reporting).

(4) *Offene Evaluierung von Handlungsfolgen (Sensitivität)*. Wenn das erste und zweite Kriterium die Schaffung von Rückkopplungskanälen erheben, dann focussiert das vierte auf die Schaffung der Inhalte. Es geht um alle Arten der *Evaluierung* von Aktivitäten hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf andere interne Akteure und die „Umwelt“. Jedenfalls, soweit das die Be(ob)achtung von Nebenfolgen einschließt und sich nicht allein auf die Messung von Zielabweichungen beschränkt. Tatsächlich finden neben Gewinn, Pro-Kopf-Umsatz oder Wachstum immer mehr „weiche Faktoren“ Eingang in die Maßnahmenevaluierung, wie Kundenbindung oder Reputation.

(5) *Akzentuierung von Nichtwissen und der Entwurf alternativer Zukünfte*. Gelten die ersten vier Kriterien den Regeln der Wissenschaftung und -prüfung, so leitet das fünfte dazu an, den „geregelten“ Umgang mit Nichtwissen in Organisationen zu beobachten. *Szenariotechniken* gehören zu den Verfahren, die das institutionalisieren und den einzelnen Entscheider davon entlasten; ebenso systematische *Aufgaben-, Funktions-, Abteilungs- und Betriebswechsel* oder *parallele Entwicklerteams*, für die japanische Unternehmen gerühmt werden (wie bei Nonaka und Takeuchi). Die Spanne der Verfahren zur Erzeugung alternativer Zukünfte reicht von den *Kreativitätstechniken* (etwa Rollenspiele wie die Sechs-Hüte-Methode von Edward de Bono) bis hin zu Think Tanks, wie sie sich große Technologieunternehmen leisten.

## 2. Schritt: Werden die Verfahren reflexiv gestaltet und eingesetzt?

Das Vorhandensein solcher Institutionen lässt sich relativ leicht ermitteln, etwa in standardisierten Befragungen. Doch es ist klar, dass man die genannten Maßnahmen nicht allein als solche zur Reflexivitätssteigerung betrachten kann. Das ist nur eine ihrer möglichen Funktionen. Der Einsatz von Beratern mag der Vermehrung der Optionen dienen, oder auch der Affirmation, der externen Beglaubigung getroffener Entscheidungen. Strategisches *Controlling* kann alles sein, von der Verkörperung des Steuerbarkeitsglaubens bis hin zur strategischen Reflexivitätsinstanz von Unternehmen. Ein Kontinuierlicher Verbesserungsprozess dient vorrangig dem Abstellen von Fehlern. Doch der institutionalisierte Aufruf, stets alle Verbesserungsmöglichkeiten auf den Tisch zu legen, eröffnet auch Chancen, grundlegendere Regeln in Frage zu stellen. Im Prinzip jedenfalls, denn ob ein Unternehmen zulässt, dass auch Organisationsformen oder Führungspraktiken thematisiert werden dürfen (oder es sogar dazu auffordert), ist die nun zu behandelnde Frage (vgl. Tab. 2). Auch hierfür gibt es fünf Kriterien.

- (a) *Zahl der Kanäle für Rückkopplungen und Grad der Kopplung.* Holt sich ein Unternehmen beispielsweise regelmäßig Rat allein von einem Berater, oder ist es mindestens um eine „zweite Meinung“ bemüht? Und wenn es etwa Kunden- oder Mitarbeiterbefragungen durchführt, inwieweit werden diese überhaupt entscheidungsrelevant? Sehen die Verfahren nur vor, wie oft eine solche Befragung erfolgen soll (empirisch der Normalfall, vgl. Kalkowski 2002), oder auch, wie die Ergebnisse in den Entscheidungsprozess rückgekoppelt und verbindlich gemacht werden?
- (b) *Reichweite bzw. sachlicher und zeitlicher Horizont* beobachteter Fernwirkungen. Welche Akteure und Systeme werden hinsichtlich welcher Folgen in welchen Räumen und Zeiträumen ins Monitoring einbezogen? Unternehmen, die ihre Strategien etwa am Leitbild des Shareholder Value ausrichten, erlegen sich damit a priori geringere Anforderungen auf, was die Zahl der systematisch zu beobachtenden Handlungsfolgen bzw. der zu berücksichtigenden Interessen angeht.

Tab. 2: Bewertungskriterien für den Grad institutioneller Reflexivität

Kriterium	Operationalisierung	Datentyp
(a) Zahl der Kanäle für Rückkopplungen und Grad der Kopplung	Wie viele externe Referenzen (z.B. Berater, Wissenschaftler, Kritiker) bzw. Verfahren (z.B. Benchmarking, Ranking) werden wie regelmäßig genutzt?	quantitativ
(b) Reichweite des Einbezugs von Fernwirkungen	Welche Akteure und Systeme werden hinsichtlich welcher Folgen in welchem räumlichen und zeitlichen Horizont in das Monitoring einbezogen?	quantitativ & qualitativ
(c) Möglichkeit der Kriterien- und Zielrevision	Inwieweit sind diese in den Selbstbewertungen prinzipiell vorgesehen und zulässig? Welche Maßstäbe und Ziele stehen zur Prüfung, welche werden tabuisiert?	qualitativ
(d) Grad der Anwendung / Aussetzung reflexiver Verfahren	Hat die Anwendung eines Verfahrens überhaupt Konsequenzen? Falls ja, welchen Stellenwert hat es im Entscheidungsprozess? Werden Bereiche und Fälle der Aussetzung begründet/diskutiert?	quantitativ & qualitativ
(e) Selbstanwendung	Inwieweit wird das jeweilige Prüfverfahren selbst zum Gegenstand der Prüfung? In welchem Umfang werden gescheiterte Maßnahmen verarbeitet oder verdrängt?	qualitativ

(c) Möglichkeit der *Kriterien- und Zielrevision*: Inwieweit sind diese in den Selbstbewertungen prinzipiell vorgesehen und zulässig? Welche Maßstäbe und Ziele stehen überhaupt zur Prüfung und welche werden tabuisiert? Beispiel Beratung: Wählen Entscheider in Organisationen stets möglichst „kommensurable“, also ihren Prämissen nahe Berater, so wird die Wahrscheinlichkeit der Zielrevision in Changeprojekten geringer sein; ebenso, wenn sie es vorziehen, sich von Expertenberatern „versichern“ statt von systemischen oder anderen Prozessberatern „irritieren“ zu lassen.

(d) *Grad der Anwendung bzw. Aussetzung reflexiver Regeln*. Weil die Evaluierung und Kritik organisationaler Routinen nicht nur eine epistemische Seite hat, sondern auch Machtverhältnisse berührt, hat die

Analyse von Aussetzungen der Reflexivität notwendigerweise auch den Betrieb als Herrschaftssystem zum Gegenstand.

„Employees are supposed to reflect critically on the operational procedures of the corporation, but only its surface ... learning that threatens the existence of the organization, such as liberated workers finding ecological and communicatively nurturing ways to achieve their purposes that begin with dismantling the organization, are not possible from the organization's perspective“ (Fenwick 1997, S. 149).

Wenn also Partizipation, worauf erstreckt sie sich, was wird ausgenommen. Oder beim Benchmarking: Werden dessen Objekte und Kriterien autokratisch festgelegt oder diskursiv erarbeitet? Vergleicht man einzelne Kennziffern oder Zusammenhänge? Werden die Praktiken der Benchmark-Setter als „best practice“ interpretiert oder als Lerngelegenheiten für die Experimente in der eigenen Organisation?

(e) Das Prinzip der *Selbstanwendung*. Beobachtungsverfahren und Bewertungssysteme, die bestehende Institutionen prüfen, sind selbst zu prüfen – das verlangt das Prinzip des „methodischen Zweifels“. Und zwar um so systematischer, je mehr sich in Organisationen eine eigene „Schicht“ solcher Verfahren etabliert. Inwieweit wird also das jeweilige Beobachtungs- oder Prüfverfahren auf sich selbst angewandt? Wird beispielsweise ein KVP-System nur „zweckrational“ implementiert, um vorhandene Rationalisierungspotenziale aufzudecken, um es dann versanden zu lassen, wenn die Erträge sinken (wie wir beobachteten). Oder wird die Einführung solcher Verfahren mit Regelungen verbunden, wie und wann die Erfahrungen mit ihm selbst wieder evaluiert und verhandelt werden? Das unterscheidet einfache von reflexiver Evaluierung.

Bleibt die Frage, wie nun konkret „gemessen“ wird: mit Nominal- oder Ordinalskalen, Ratings und/oder Rankings? Die 3. Spalte in Tabelle 2 gibt eine grobe Orientierung.

### *3. Schritt: Wieviel institutionelle Reflexivität braucht es eigentlich?*

Die beiden ersten Schritte liefern Informationen zum Was und Wieviel institutioneller Reflexivität, aber nicht zur Frage, wie viel sinnvoll bzw. *kontextangemessen* ist (vgl. Tab. 3). Warum sollte man die Organisation der Müllabfuhr vorrangig danach bewerten, welchen Raum

sie organisationalen Innovationen eröffnet? Und welchen Sinn hätte es für Handwerksbetriebe, sich mittels Balanced Scorecard einen Überblick über das Verhältnis zwischen Stimmungslage der Belegschaft und ökonomischen Kennziffern zu verschaffen? Mit der Dynamik des Feldes, in dem sich eine Organisation bewegt, wächst die Anforderung, ihre Arrangements zu prüfen. Und mit ihrer Größe wächst die Notwendigkeit, Reflexivität verfahrensförmig einzurichten. Mit unserem ersten Schritt, der das Vorhandenseins reflexiver Verfahren feststellt, würde man ohne Berücksichtigung des Kontexts lediglich die Neigung zu Formalismen erheben.

*Tab. 3: Prüfkriterien der Kontextangemessenheit institutioneller Reflexivität*

<i>Kontextbezug</i>	<i>Operationalisierung</i>
<i>Funktionalität von Reflexivität</i>	Wie relevant ist die Revision aller/bestimmter Regeln und Prämissen für ein Unternehmen in einem bestimmten Umfeld?
<i>Form bzw. Verfahrensförmigkeit</i>	Welche Praktiken übernehmen in kleineren Unternehmen die Funktion formalisierter Verfahren institutioneller Reflexivität?
<i>Akteursgruppenbezug bzw. Stakeholder-Bilanzierung</i>	Welche Folgen hat die Anwendung reflexiver Verfahren für verschiedene Akteursgruppen? In wessen Interesse wird sie angewandt bzw. ausgesetzt?

Ferner bieten die obigen Kriterien noch keine *normative* Bewertung. Diese beruht auf zwei Fragen: Wieviel Reflexivität ist nötig? Und für wen hat sie welche Folgen (cui bono)? Man kann zwar, wie es die Managementwissenschaft gerne tut, von einem gedachten „Unternehmensinteresse“ ausgehen, doch man muss sich irgendwann der betrieblichen Realität zuwenden.

*Beispiel:* Das 360°-Feedback könnte man von einem imaginären Gesamtinteresse aus als notwendige Schließung der zuvor nur „halben“ Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte begrüßen; oder von einem humanistischen Standpunkt als erweiterte Partizipation; oder politisch als einen Beitrag zur Demokratisierung. Man kann und muss es aber auch als *Herrschaftstechnik* verstehen und seine Anwendung als solche analysieren. Und zwar in ihrem Wirken und Scheitern.

Unter anderem erschließen sich damit – wie aus Foucault'scher Perspektive – die Machteffekte wechselseitiger Durchleuchtung der Personen und Gruppen, oder die Selbstzwangeffekte der Selbstbewertung. *Orwellness*, gewissermaßen. In den Blick kommen auch Momente der Wissensentlockung und -enteignung, wie sie KVP und TQM innewohnen. Im Scheitern der Verfahren schließlich wird deutlich, dass man die Herrschaftsfunktion der Instrumente nicht rationalistisch mißverstehen darf (einer beherrscht strategisch die anderen). Wenn 80 % der Führungskräfte als „gut“ eingestuft werden und sie mit ihren Untergebenen „milde Urteile“ tauschen, dann sind das mikropolitische Deals, welche die abstrakte Idee wechselseitiger Evaluierung (im „Gesamtinteresse“) aushebeln. Niemand mag Demütigungseinrichtungen. Das Verfahren funktioniert dann nur noch als Instrument symbolischer Politik, Sozialintegration durch „Partizipation“ verheißend. Solche „rituals of verification“ nannte Luhmann (1969/1983) „Legitimation durch Verfahren“. Sie sind zwar nicht reflexiv, aber zumindest für diesen Zweck effektiv.

Das bringt uns zur Frage nach *Kosten* und *Grenzen* von Reflexivität. Maximierung ist in komplexen Umwelten nie vorteilhaft - hier bedarf es stets der Balancierung divergierender Ziele. Auf den Kontext achten heißt also, nicht dem falschen Leitbild einer „Reflexivitätsmaximierung“ zu verfallen (bzw. der „brutalstmöglichen Aufklärung“, um mit Neoaufklärer Roland Koch zu sprechen). „Reflexivität“ kostet etwas, wie die Beispiele (doppelte Entwicklerteams, CSR-Reportings etc.) deutlich machen, und zwar nicht nur die Organisation als Ganze, sondern auch den Einzelnen (sich prüfen lassen, „beichten“, etc.). Und schließlich kann eine Steigerung der Optionsfülle Entscheidung erschweren. Wissen kann schaden (z.B. Weick, Sutcliffe 2003).

Es gibt allerdings Kontexte, in denen sich Unternehmen - „bei Strafe des Untergangs“ - höhere Reflexivitätskosten leisten müssen. Etwa in Feldern mit schneller Technologieentwicklung, umweltsensibler Produktion, oder generell höherem Risikopotential. Insofern gibt es auch Überschneidungen zwischen den Kriterien Institutioneller Reflexivität und jenen des „achtsamen Managements“, die Weick und Sutcliffe (2003) für High Reliability Organizationen entwickelten.

## Und nun?

Was kann man nun mit dem Ansatz *Institutioneller Reflexivität* anfangen? Ich möchte abschließend nur drei Möglichkeiten andeuten.

(1) Man kann damit erstens *empirische Untersuchungen* durchführen. Eine Anwendung nahe am Mainstream wären Analysen des Zusammenhangs von Institutioneller Reflexivität und der Innovationsleistung von Unternehmen (Anteil neuer Produkte, Wachstum, etc.). Man kann ferner untersuchen, welchen Einfluß Institutionelle Reflexivität auf die Unternehmenskultur hat. Oder, wenn man sie als Teil derselben versteht, wie sie sich zu anderen Dimensionen verhält (z.B. Partizipation). In Rahmen eines kürzlich bewilligten Forschungsprojekts des BMBF werden in absehbarer Zeit dazu Studien vorlegen.

(2) Eine zweite Möglichkeit ist die *konzeptionelle Analyse von Management-Tools*. Die Kernfrage ist hier, inwieweit sie ihre Adressaten zu reflexivem Handeln anleiten oder zweckrationalem Vorgehen verleiten. Werden etwa Instrumente der Wissensbilanzierung oder des Bildungscontrolling primär als „Messinstrumente“ entwickelt und dargeboten, um „Bestände“ zu messen? Oder als Reflexionsverfahren, welche der Befähigung zu kritischer Betrachtung eigener Praktiken von Wissensteilung und Weiterbildung dienen sollen? Basierend auf dieser Prüfung lassen sich Empfehlungen zur Auswahl und Kombination solcher „tools“ erarbeiten. Ansatzpunkte dazu hat eines unserer laufenden Forschungsprojekte vorgelegt (vgl. [www.namo-kmu.de](http://www.namo-kmu.de)).

(3) Drittens kann man die Institutionelle Reflexivität in der Beratung anwenden, um Organisationen bei der Förderung ihrer Veränderungsneigung und Innovationsfähigkeit zu unterstützen. Und das ohne un hinterfragte Veränderungsmaxime. Anders als die zahlreich angebotenen „Management-Revolution“, wie das Business Proceess Reengineering oder Senges „metanoia“. Wenig realistisch unterstellen sie, „radikales Umdenken“ sei stets notwendig oder wünschenswert. Das Konzept *Institutioneller Reflexivität* verbindet sich insofern mit dem Ansatz der *Reflexiven Beratung* (Moldaschl 2001). Dieser sieht in Prozeßberatung (Förderung von Diskurs- und Lernfähigkeit) und Expertenberatung (Wissenstransfer) keinen Gegensatz, sondern ein einen (zu) entwickelnden Kreislauf.

Was der Ansatz nicht leisten soll und was man damit alles nicht machen kann, habe ich hier ausgelassen. Dafür bräuchte man das mehrfache an Seiten ...

## Literaturverzeichnis

- Argyris, C./Schön, D.A. (1978): *Organizational learning. A theory of action perspective*. Reading, Mass.
- Becker, H.; Langosch, I. (1986): *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis* (2. Aufl.), Stuttgart.
- Ernst, B. (2002): *Die Evaluation von Beratungsleistungen*, Wiesbaden.
- Fenwick, T. (1997): *Questioning the learning organization concept*. In: Scott, S.M./Spencer, B./Thomas, A. (eds.): *Learning for life*. Toronto, S. 140-152.
- French, W.L.; Bell, C.H. (1994): *Organisationsentwicklung* (4. Aufl./1. Aufl. 1977). Bern u.a.
- Kalkowski, P. (2002): *Neue Steuerungsinstrumente – Überwindung der Bürokratie oder Bürokratie im neuen Gewand?* In: *Arbeit* 11 (2), S. 129-142
- Krüger, W. (2006): *Controlling von Reorganisationsprojekten*. In: A.v. Werder/H. Stöber/J. Grundei (Hrsg.) *Organisationscontrolling*, Wiesbaden, S. 83-132.
- Kuhn, T.S. (1976): *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*. Frankfurt a.M.
- Luhmann, N. (1983): *Legitimation durch Verfahren*. Frankfurt a.M. [Orig. 1969].
- Moldaschl, M. (2001): *Reflexive Beratung. Eine Alternative zu strategischen und systemischen Ansätzen*. In: N. Degele u.a. (Hrsg.): *Soziologische Beratungsforschung*. Opladen, S. 133-157.
- Moldaschl, M. (2007): *Kompetenzvermögen und Untergangsfähigkeit*. In: J. Freiling; H.G. Gemünden (Hrsg.): *Dynamische Theorien der Kompetenzentstehung*. Jahrbuch Strategisches Kompetenzmanagement 1, München, S. 3-48.
- Pascale, R.T. (1991): *[Managen] auf Messers Schneide. Spannungen im Betrieb kreativ nutzen*. Freiburg i.Br.
- Senge, P.; Kleiner, A.; Roberts, C.; Ross, R.B.; Smith, B.J. (1994): *The Fifth Discipline Fieldbook*, New York.
- Weick, K./Westley, F. (1996): *Organizational learning. Affirming an oxymoron*. In: S. Clegg et al. (eds.): *Handbook of organization studies*. London, S. 440-458.
- Weick, K.; Sutcliffe, K.M. (2003): *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*, Stuttgart.