



Lehrstuhl Innovationsforschung & nachhaltiges
Ressourcenmanagement
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, BWL IX



Technische Universität Chemnitz
D-09107 Chemnitz
www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl9

Reflexivität als Kompetenz



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Prof. Dr. Dr. Manfred Moldaschl www.reflexivitaet.de





Was ist Reflexivität? Systemeigenschaft, Kompetenz

Prämissen:

Rekursivität und Reflexivität sind zu unterscheiden; Reflexivität schreiben wir nur dann zu sein, wenn ein Subjekt oder soziales System ein Bewußtsein von sich und seiner Einbettung hat, ein Wissen über sich selbst, das einen Unterschied macht

Definition 1: Systemeigenschaft

Reflexivität ist die *Fähigkeit* eines Systems, sich zu sich selbst zu verhalten, also Rekursivität nicht einfach zu erdulden, sondern in unterschiedlicher, nicht-programmierter Weise zu verarbeiten

Definition 2: Kompetenz lebendiger Systeme

Reflexivität ist die *Fähigkeit* eines sozialen Systems oder einer Person, sich zu sich selbst zu verhalten, d.h. von eigenen Prämissen und Handlungsprogrammen zu dezentrieren, eine kritische Sicht auf sich selbst einzunehmen, den Standpunkt eines Anderen einzunehmen, sich durch die Perspektive eines Anderen zu betrachten

Anwendung: Institutionelle Reflexivität

Klasse von Regeln eines sozialen Systems: Verfahren welche Dezentrierung verbindlich machen, anleiten, Subjektivität davon entlasten



1 Reflexivität als Kompetenz

Interessierende Phänomene

- Pluralistische Einstellung (Geltenlassen anderer Perspektiven)
- Konformismus (Einstellungen gegenüber „Abweichlern“, ...)
- Ambiguitätstoleranz
- Postkonventionelle Moral (ggf. Grad ihrer Generalisierung)
- Umgang mit Wissen (Grad der Gewissheit, „Glaubensfestigkeit“, Vorurteile)
- Selbstverhältnis: Selbstbeobachtung und Selbtkritik
- Achtsamkeit: Aufmerksamkeit für unerkannte Handlungsbedingungen und unbeabsichtigte Handlungsfolgen
- Innovationsbereitschaft: Grad der Bevorzugung von Routine/Veränderung

Analysemöglichkeiten

- (1) Einstellungen, Dispositionen, Handlungsbereitschaften
(analog: Geist der Anwendung reflexiver Verfahren)
- (2) Handeln: Argumentatives Verhalten - Dilemmasituationen, Beurteilung politischer Entscheidungen, Wahl von Entscheidungsalternativen
- (3) Objektivierungen, belegte Präferenzen: Rekonstruktion biografischer Situationen (kritische, Statusübergänge, Organisationswechsel, ...)
- (4) Kompetenzrating Dritter (Arbeitskollegen, Vorgesetzte)



Vorgehensweisen bei der Operationalisierung

- 1 Anschluß an vorhandene Operationalisierung
Institutionelle Reflexivität
- 2 Vergleich und Auswertung vorliegender Kompetenzbewertungs-Verfahren
- 3 Identifikation von Kompetenztheorien, die aus Sicht unserer Reflexivitätstheorie nutzbare Konzepte und ggf. operationale Ideen bieten
- 4 Ableitung der Operationalisierung aus der zu entwickelnden Theorie reflexiver Kompetenz
- :
- :
- n Bestimmung möglicher demografischer Elemente
(bes. Rekonstruktionen von Lernerfahrungen und „Weisheit“)



1 Anschluß an vorhandene Operationalisierung

I. Prüfung des Vorhandenseins potenziell reflexiver Verfahren (machen sie's?)

	Kriterium	Exemplarische Verfahren
1	<i>Institutionalisierung von Selbstbeobachtung und Selbstkritik</i>	<ul style="list-style-type: none">• Schaffung von Funktionen/Abteilungen wie Organisationsentwicklung, Inhouse Consulting, Social Affairs• Job Journeys (z.B. Qualifizierung bei Toyota)• Erweitertes, strategisches Controlling (z.B. BSC)• Benchmarking• KVP, Frageheurismen (z.B. 5Why, Ishikawa)
2	<i>Systematischer Rückgriff auf Fremdbeobachtung</i>	<ul style="list-style-type: none">• Beschwerde-Management• Kooperation mit Kritikern, roundtables• wechselseitige Hospitationen• Einsatz von boundary spanners• Einsatz externer Berater
3	<i>Kommunikativer Bezug auf Fremdreferenz</i>	<ul style="list-style-type: none">• Berichtspraktiken, Reporting (z.B. CSR)• Reputationsstudien
4	<i>Offene Evaluierung von Handlungsfolgen</i>	<ul style="list-style-type: none">• Maßnahmen-Evaluierung• Kunden-, Mitarbeiterbefragung,• After Action Reviews
5	<i>Entwurf alternativer Gegenwartens und Zukünfte</i>	<ul style="list-style-type: none">• Aufgaben-, Abteilungs-, Betriebswechsel• parallele Entwicklerteams (vgl. etwa Clark/Fujimoto)• Szenariotechniken, Anwendung von Kreativitätstechniken• Think Tanks

Schrift schwarz: Operationalisierungen der Institutionenanalyse können - modifiziert - genutzt werden; Schrift grau: nicht



1 II. Bewertung der Verfahren (wie machen sie's? Spirit!)

	Bewertungs-kriterium	Operationalisierung	Datentyp
1	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
2	<i>Reichweite des Einbezugs von Fernwirkungen</i>	Welche Akteure und Systeme werden hinsichtlich welcher Folgen in welchen Räumen und Zeiträumen ins Monitoring einbezogen?	quantitativ & qualitativ
3	Möglichkeit der Kriterien- und Zielrevision	Inwieweit ist diese in den Selbstbewertungen prinzipiell vorgesehen und zulässig? Welche Maßstäbe und Ziele stehen überhaupt zur Prüfung, welche werden tabuisiert?	qualitativ
4	<i>Grad der Anwendung oder Aussetzung reflexiver Verfahren</i>	Hat ein Umwelt-Monitoring überhaupt Konsequenzen? Und falls ja, welchen Stellenwert hat es im Entscheidungsprozeß?	quantitativ & qualitativ
5	<i>Selbstanwendung</i>	Inwieweit wird das jeweilige Prüf- oder Distanzierungsverfahren auf sich selbst angewandt? Inwieweit wird es selbst zum Gegenstand der Prüfung und Revision (z.B. als Evaluierung der Evaluierung)? Inwieweit wird gescheiterten Maßnahmen gelernt, und in welchem Maß werden sie verdrängt?	qualitativ



1 III: Kontextualisierung der Bewertung (brauchen sie's?)

	Kontextbezug	Operationalisierung
1	Notwendigkeit (bzw. Möglichkeit) von Reflexivität	Wie relevant ist die Revision aller/bestimmter Regeln und Prämissen für ein Unternehmen in einem bestimmten Umfeld?
2	Form bzw. Verfahrensfähigkeit	Welche Praktiken übernehmen in kleineren Unternehmen die Funktion formalisierter Verfahren institutioneller Reflexivität?
3	Stakeholder-Bilanzierung:	Welche Folgen hat die Anwendung von Reflexivität für verschiedene Anspruchsgruppen? In wessen Interesse wird sie angewandt/ausgesetzt?

Je mehr Reflexivität, desto innovativer? Das wäre eine dumme These.



2 Vergleich & Auswertung vorliegender Verfahren der Kompetenzbewertung

- Sammlung Erpelschreck
- Anschlussfähigkeit und Inkommensurabilität mit bekannten Flachkonzepten (Fach-, Methoden-, Sozialkompetenz)
- Achtsamkeit (Weick)
- Problemlösekompetenz (Dörner) & sonstige Zychologie der PL
- Demokratiefähigkeit (Lind)
- Verfahren zur Messung geistiger Flexibilität?
- Intelligenztests!
- Action Research?
- ...

Einstellungen

- Faschismus/Autoritarismus-Skala (Adorno et al.)
- Weitere politologische Skalen
- ...



2.1 Die F-Skala zur Bestimmung der autoritären Persönlichkeitsstruktur

ADORNO et al. (1950, 1973)

Die Skala bestand aus neun Dimensionen (oder Sub-Skalen), jede ihrerseits aufgebaut aus (bzw. operationalisiert in) 3 bis 9 Einzelfragen.

Beispiele für Fragebogen-Items (1973: 71ff)

(1) Konventionalismus

- Gehorsam und Respekt gegenüber Autorität sind die wichtigsten Tugenden, die Kinder lernen sollten.
- Wenn die Menschen weniger reden und mehr arbeiten würden, könnte es uns allen besser gehen.
- Der Geschäftsmann und der Fabrikant sind viel wichtiger für die Gesellschaft als der Künstler und der Professor.

(2) Autoritäre Unterwürfigkeit

- Jeder Mensch sollte einen festen Glauben an eine übernatürliche Macht haben, deren Entscheidungen er nicht infrage stellt.
- Die Wissenschaften haben ihre Berechtigung, aber es gibt viele bedeutsame Dinge, die der menschliche Geist wahrscheinlich niemals verstehen kann.



2.1 Die F-Skala zur Bestimmung der autoritären Persönlichkeitsstruktur

ADORNO et al. (1950, 1973)

(3) Autoritäre Aggression

- Was die Jugend am meisten braucht, ist strikte Disziplin, harte Entschlossenheit und den Willen, für Familie und Vaterland zu arbeiten und zu kämpfen.
- Wer schlechte Manieren und Angewohnheiten und eine schlechte Erziehung hat, kann kaum erwarten, mit anständigen Leuten zusammenzukommen.

(4) Anti-Intrazeption (*Abwehr der Innenschau, des Subjektiven, Sensiblen*)

- Wenn jemand Probleme oder Sorgen hat, sollte er am besten nicht darüber nachdenken, sondern sich mit erfreulicher Dingen beschäftigen.
- Heute mischen sich immer mehr Menschen in persönliche Angelegenheiten anderer ein, die Privatsache bleiben sollten.

(5) Aberglaube und Stereotypie

- Manche Menschen haben den angeborenen Drang, sich in die Tiefe zu stürzen.
- Die Menschen kann man in zwei Klassen einteilen: die Schwachen und die Starken.

(6) Macht und ‚Robustheit‘ (*Denken v.a. in Dimensionen von Herrschaft – Unterwerfung*)

- Weder Schwäche noch Schwierigkeiten können uns zurückhalten, wenn wir nur genug Willenskraft haben.
- Wer unsere Ehre beleidigt, muss auf jeden Fall bestraft werden.



3 Auswertung von (In)Kompetenztheorien

- Theorie des reflexiven Subjekts (Groeben et al.)
- Raeithel: Tätigkeitstheorie
- Engeström: Triangulismus
- Komplexitätskompetenz (Dörner)
- Sozialisationstheorien
- Kohlberg (Hoff et al.): Moralisches Urteilvermögen
- Lind: Theorie?
- Moscovici: Subjektebene?
- Theorien politischer Partizipation (s. 4.2)
- ...



3 „Depistemologie“

Anschluß an die Typologie der Erklärungen für Scheitern, Nichtlernen

	Systemische Erklärungen (nonintentional)	Strategische Erklärungen (intentional)	Bedingungs-Analyse!
Struktur	<p>(1) Komplexität</p> <ul style="list-style-type: none">a) Systemtheoretische Erklärungenb) institutionalistische Erkl.: Anpassung (Isomorphie, Mimikry)c) evolutorisch-institutionalistische Erklärungen: Routinen, Pfadabhängigkeit, Kultur	<p>(2) Herrschaft politische Erklärungen</p> <ul style="list-style-type: none">a) Industrieökonomik: Markteintrittsbarrierenb) „not having to learn“ (K.W. Deutsch)	
Subjekt	<p>(3) Psychische „Mechanismen“</p> <ul style="list-style-type: none">a) individualpsychologische & identitätstheoretische Erklärungenb) Kognitionstheoretische Erklärungen („Denkfehler“)	<p>(4) Macht/Interesse</p> <ul style="list-style-type: none">a) mikropolitische Erklärungen: Strategien & Taktiken (Täuschen, Meßspiele)b) Hypocrisy (Brunsson)	

Scheiternswissenschaft, Floppologie, Theorien der Unfähigkeit, ...



3 Paradigmatische Theorieordnung

Expertiseforschung: kognitivistisch vs. praxeologisch

Kognitivism	Theory of Praxis/Action Science
Knowledge („declarative“ & „procedural“)	Aktion, Knowing
„Knowing-that“	„Knowing-how“ (Ryle 1949)
Knowledge as mental repräsentation: <i>explizit</i> , intellectual, transferable Lists of features, concepts, models	Knowledge as experience: <i>implizit</i> (Polanyi 1966), incorporated Schemata, Prototypes, Gestalt
Memory as the store of repräsentationen	Memory as a construct to describe action over time
Distinction between knowledge and action	... tendentially abandoned „knowing-in-action“ (Schön 1983)
Unterscheidung von intelligentem Handeln und konditioniertem Verhalten	Verhalten sui generis ebenfalls intelligent
intelligentes Handeln als Anwendung von Theorie (Wissen, Hypothesen, Pläne; Entscheidungsbäume, Deduktion)	intelligentes Handeln als Reflexion auf Praxis (Praxis geht der Theorie voraus) „reflective practitioner“ (Schön 1983)
Expertise „distanziert-rational“	Expertise intuitiv-teilnehmend (Dreyfus & Dreyfus 1987)
Lernmodus: <i>deklarativ</i> dekontextualisiert, Beschreibung depersonalisierte Lernmedien	Lernmodus: <i>situiert</i> (Lave, Wenger 1991) fallbasiert Bekanntschaft, Meister-Schüler-Beziehung
Reflexionsmodus: <i>dezentriert</i>	Reflexionsmodus: <i>rezentriert</i> (Raeithel 1983)
Technische Unterstützung von Expertise entlang der Computermetapher (<i>isomorph</i>)	Technische Unterstützung von Expertise: <i>kontrastiv</i> (Volpert 1983/1994)



4 Ableitungen aus einer Theorie reflexiver Kompetenz

Was die Theorie (v.a.) leisten muß

- Definition des Kompetenzbegriffs
- Unterscheidung von Reflexivität als Kompetenz und einer ihrer Anwendungen: reflexiver Kompetenz (Expertise, s.u.)
- Aussagen zur Kompetenzentwicklung (Quellen der Dezentrierung, Selektion und Sozialisation, Selbstselektion und Rekursivität)
- Aussagen zum Verhältnis von Wissen und Kompetenz
- Aussagen zur segmentierten Anwendung dieser Kompetenz in praxi
- Einordnung in und Abgrenzung vom Reigen vorhandener Theorien



Aber: Merkmale von Professionen aus Sicht der Professionssoziologie

- Institutionalisierung als wissenschaftliche Disziplin (Parsons)
(oder „professional purity“, Abbott)
- Anwendung dieser in der Praxis (Parsons)
- Verfügung über eine ‚Technologie‘ (Stichweh)
und Qualitätsstandards (Wilensky)
- Rechtlicher Schutz des Professionszugangs und der Standards
- Professioneller „Habitus“ (Bourdieu)

>> von Reflexivität nichts zu sehen ...



Beispiel-items

- o [Pluralismus, Divergenz]
Wie denken Sie über Streit innerhalb der Parteien
(falls standardisiert: - Störer mundtot machen
 - unbedingt vermeiden
 - für Meinungsbildung nötig
- o Wenn sich andere von Ihren Argumenten nicht überzeugen lassen,
worauf führen Sie das am ehesten zurück?
- o Was sollte ein Vorgesetzter tun, wenn sich ein Team nicht auf eine Lösung einigen kann?
[oder: Was würden Sie als Vorgesetzter tun ...]
- o [Umgang mit Wissen, Gewißheitsbedarf, Glaubensneigung]
Was schließen Sie daraus, wenn sich Wissenschaftler in ihren Aussagen widerstreiten?
- o ...
- o [Konsistenzbedarf, Dissonanz-Toleranz]
Wie sehr haben Sie Ihren Berufsverlauf selbst bestimmt?



5 Beispiel: Kompetenzbeschreibung reflexiver Beratung

Reflexive Beratung

- (1) lehnt die *kontextunabhängige* Festlegung auf eine Interventionslogik ab
- (2) verzichtet nicht auf *Intervention durch Expertenwissen*
- (3) sucht die Balance zwischen Moderation und Konzeptentwicklung
(*Qualifizierende Intervention*)
- (4) ist bestrebt, den Optionsraum der Beratenen zu erweitern
(*Handlungsalternativen* aufzeigen, *andere Modelle* konstruieren)
- (5) bietet niemals „*best practice*“ an - arbeitet mit „*unique practice*“
- (6) bietet niemals nur *eine* Lösung an
- (7) setzt an der Normalität der Erfahrungsresistenz an (bei Berater & Klient)
(*Depistemologie*)
- (8) Evaluierung aller eingeführten „*Tools*“ und Lösungen
(*kontinuierliche Evaluierung*)
- (9) mit allen Beteiligten in (*formative Evaluierung*)
- (10) Nutzt die Fremdheit für das beratene „*System*“ und versucht, sie zu erhalten

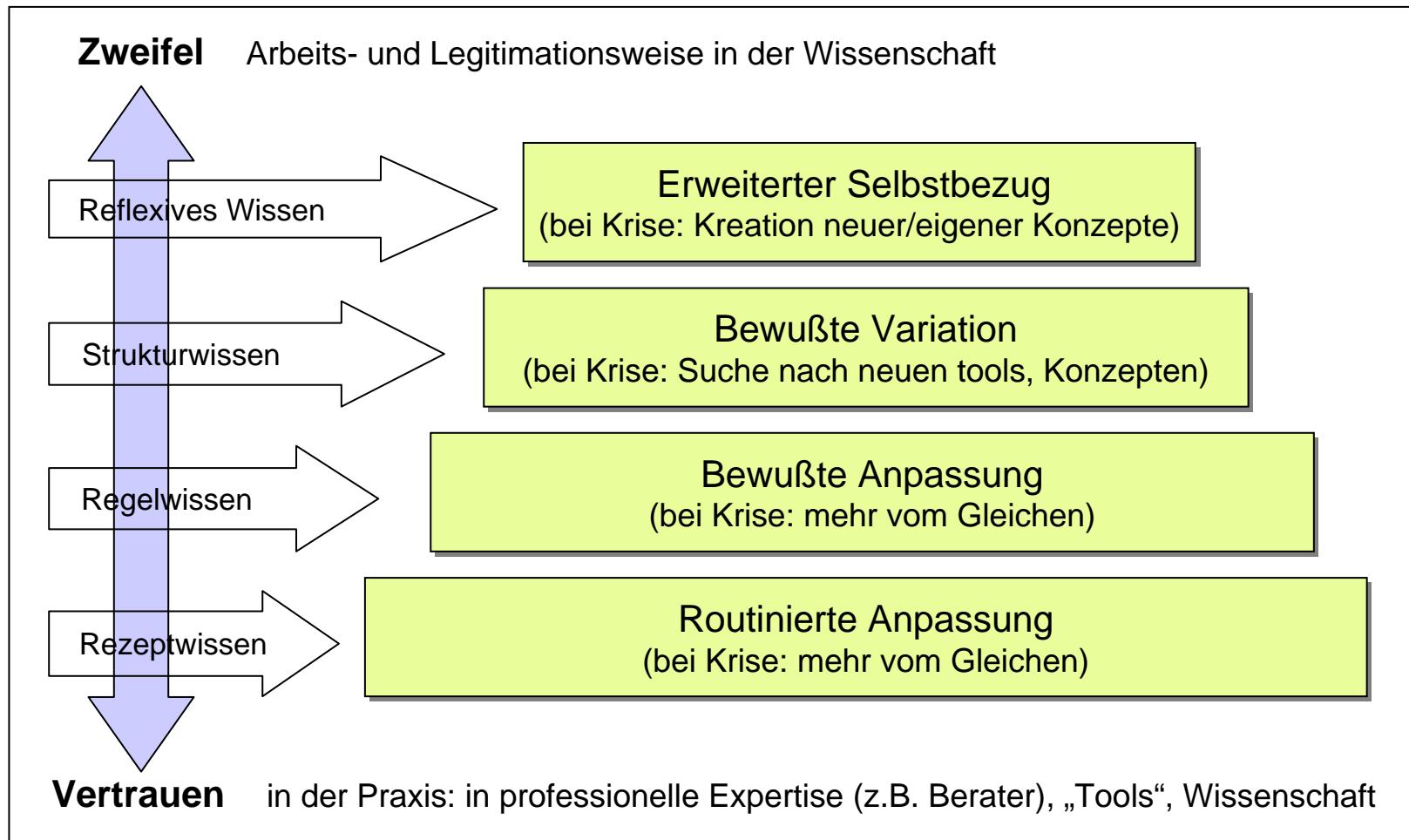
>> Kombination aus Haltungen und Verfahren (Heuristiken)



5 Reflexivität als Maßstab

> Aufnahme von Reflexivität in Professionskonzepten

Formen des Professionellen Wissens (nach Marotzki 1990)





6 Evolutorischer Ansatz als Grundlage der Analyse von Reflexivität auf organisationaler und personaler Ebene

Paradigmatische Foci

- **Rekursive Mechanismen**
Selbstähnlichkeit; Genese von Komplexität durch Selbstreferenz
- **Koevolution**
Selektion und Retention - Selbstselektion und Verstärkung*
- **Pfadabhängigkeit**
Subjektivität und Struktur – personale Reflexivität und objektivierte Kultur**
- **Ressourcenansatz**
Ressourcennutzung hat Folgen - externe Effekte

* Beispiel: nur bestimmte Personen wollen Ingenieur werden; ihre Wahlentscheidungen (z.B. Berufswahl) bringen sie in eine (institutionelle, zuvor entstandene) Ingenieurskultur, in der bestehende Eigenschaften und Präferenzen selektiv verstärkt, andere zurückdrängt werden. Objektivierte Kultur und Subjektivität konstituieren sich wechselseitig (rekursiv). Koevolution ist aber keine Determination; ihr Ergebnis ist nicht vorherbestimmt und vorhersehbar, und sie hat kein Ziel.

** Pfadabhängigkeit ist ein Effekt der durch Kevolution kontinuierlich ausgeschlossenen Möglichkeiten; jede auselassene Option macht den (Rück)Weg zu ihrem Pfad aufwendiger; auch wenn der Weg damit nicht determiniert ist, trägt jede Rekursion zur Wahrscheinlichkeit ihrer Wiederholung bei. Der Prozess aber kann enden (z.B. scheitern).