

# Audit-Explosion und Controlling-Revolution

## Zur Verstetigung und Verselbständigung reflexiver Praktiken in der Wirtschaft

Manfred Moldaschl

Die Indianer zum Häuptling: Sag uns, ob es bald Winter wird, denn dann sammeln wir Holz. Ja, sammelt Holz, der Winter kommt bald. Doch der Häuptling ist sich nicht sicher und fragt zusätzlich beim Wetterdienst an. Der bestätigt: Ja, ein Wintereinbruch steht kurz bevor, die Indianer sammeln schon eifrig Holz.

### 1. Audit-Explosion und wechselseitige Dauerbeobachtung

Welche Rolle spielt Reflexivität im spät- oder zweit- oder reflexiv modernen Leben? Wenn es nach der Theorie reflexiver Modernisierung geht, eine zentrale. Sie ist damit nicht alleine: der Begriff der Reflexivität wird in den verschiedensten Theorien und Diskursen geradezu inflationär gebraucht. Das könnte, diskursanalytisch betrachtet, selbst als Indikator für ein Zutreffen dieser Annahme gelten; oder für das Gegenteil (so wie die Sexualisierung der Medien als Indikator für das empirisch belegte Nachlassen der Aktivitäten in deutschen Schlafzimmern). Es könnte sich aber ebenso gut um eine Folge unscharfer oder zumindest divergenter Begriffsverwendung für die unterschiedlichsten Zwecke handeln.<sup>1</sup>

Wenn die „Rückkehr der Ungewißheit“ eine Kernthese der Theorie reflexiver Modernisierung ist, wie ist dann die explosive Verbreitung und exzessive Anwendung gewißheitsgenerierender Verfahren zu bewerten, die Michael Power (1994) als „audit explosion“ beschrieben hat, und deren Resultat andere als „audit culture“ (Shore/Wright 1999; Strathern 2000) bezeichnen (Power selbst als „audit society“, 1997)? Gemeint sind damit Praktiken des *Controlling*, des *Benchmarking*, der *Auditierung* und anderer Verfahren der *Evaluierung* von Strategien, Entscheidungen und Handlungsfolgen, und zwar nach innen wie nach außen, organisationsintern und interorganisational.

Nehmen wir die höhere Bildung als Beispiel – nicht den immer hohleren Anspruch, sondern die Institution der Universität. Zu den „alten Audits“ wie Prüfungen der Studienleistungen und Finanzcontrolling, kamen und kommen immer weitere: Lehrkräfte prüfen die Studierenden und Anwärter (z.B. Aufnahmeprüfungen), Studierende die Lehrenden (u.a. Lehrevaluation), Universitäten sich selbst (interne Audits, Alumni-Befragungen).<sup>2</sup> Ministerien „controllen“ die Universitäten, Unileitungen die Lehrenden und Fakultäten (insbes. zur leistungsbezogenen Mittelzuteilung), und die Lehrenden sich wechselseitig (Bibliometrie, Journal-Rankings, etc.); Mitarbeiter bewerten ihre Vorgesetzten und umgekehrt (360°-Feedback), Unternehmen, Journalisten und andere Dritte die Universitäten (Uni-Rankings, Fakultäts-Benchmarkings u.ä.), Analysten und Anleger zusätzlich die privaten Hochschulen (Aktienanalyse, Anlageempfehlungen). Neben den Ministerien prüfen neu entstandene Agenturen Studiengänge und ganze Universitäten (Akkreditierung); Hochschulbeiräte in Beratungs- und Kontrollfunktion sollen über die Nützlichkeit des akademischen Treibens befinden; und so fort (vgl. Moldaschl/Schwarz 2004). In und zwischen Unternehmen hat sich ein unüberschaubares Arsenal ähnlicher und weiterer Audits entwickelt, aus dem Qualitäts-

---

1) Für Hinweise und Kritik zu diesem Text danke ich meinen systemtheoretischen Beobachtern Jens Aderhold und Frank-Steffen Roth.

2) Warum Fakultäten nicht die Verwaltung evaluieren, entzieht sich meiner Kenntnis.

Audits und Zertifizierungen nur die bekanntesten sind. Auch sonst werden wir an jedem Ort des Alltags aufgefordert, unsere Bewertungen abzugeben: im Hotel, bei Bestellungen, auf der Konferenz (auf meiner letzten ein Bogen mit 60 Fragen ...).

Es läge nahe, dies alles als weitere Techniken der *surveillance totale*, der Perfektionierung der Prüf- und Beichtpraktiken einer Überwachungsgesellschaft zu interpretieren, im Sinne des frühen Foucault: als Panoptizismus, nun aber *multilateral* und ohne Zentrum. Wiederauflebender Meßwahn wie zu Zeiten von Bentham, Taylor und Galbraith. Aber bleiben wir im Sprachcode der TRM: Haben wir denn hier geeignete Indikatoren reflexiver Modernisierung vor uns, oder Belege für die Fortsetzung zweckrationaler Rationalisierung mit den genuinen Mitteln der „ersten Moderne“? Muß man die Audits, mit denen sich die Wirtschaftsakteure wechselseitig überziehen, als Beweis einer Renaissance des Kontrollparadigmas interpretieren, welches die primäre Verwissenschaftlichung motorisierte? Oder zeigt sich darin gerade das „Überhandnehmen der Nebenfolgen“ (Beck), welches institutionelle Akteure zwingt, nach allen Seiten der Gesellschaft hin *Rechenschaft* über die Folgen Ihres Handelns abzugeben? Und sei es nur, um den Verzicht auf Andershandeln „wissensbasiert“ zu begründen.

Für Giddens ist das keine Frage. Was er *reflexive monitoring* nennt und als Wesensmerkmal spätmoderner Gesellschaften charakterisiert, umfaßt Praktiken wie Kosten-Nutzen-Analysen, Risiko- und Marktanalysen, Mitarbeiter- und Konsumentenbefragungen, Meinungsumfragen und ökonomische Prognosen, Umwelt- und Sozialreports, und so fort; also nahezu jede systematische Wissensgenerierung zur Entscheidungsbegründung und -legitimation. Da ist schnell mal was reflexiv. Schon „Die Erstellung offizieller Statistiken ist selbst ein reflexives Unterfangen“ (Giddens 1995: 58). Auch an Giddens anschließende Autoren wie Ortman halten das für ausgemacht, die Ebene akademischer Wissens- und Selbstproduktion mit eingeschlossen: „Arbeits-, Management- und Organisationswissenschaften dieses Jahrhunderts, zumal die Betriebswirtschaftslehre, sind dabei bereits Gestalten der *Reflexion der Reflexion*, und die sich in Literatur und Praxis überbietenden und überschlagenden, überstürzenden und überstürzten Wellen der Management- und Organisationsberatung ... nur Anzeichen und Ausdruck der Kontingenzerfahrung“ (Ortman 1996: 24). Die damit thematisierte sekundäre Verwissenschaftlichung fügt sich wohl ins Bild der TRM. Andere, wie Karl Otto Hondrich, sehen die Phänomene zumindest als historisch kontingent und lokal begrenzt:

„Schon mit kleinen Einblicken in die großen Institutionen: Kirchen, Gewerkschaften, Chemiekonzerne, Militär kann man die verblüffende Feststellung machen, daß sie und manchmal bis in die Führungsetagen hinein eine ... Gruppe von Leuten die Ziele und Mittel, gesellschaftliche Funktion und externe Effekte der jeweiligen Organisation kritisch reflektieren. Diese Selbstkritik in der Institution, die manchmal bis zur Opposition geht, scheint mir eine Besonderheit des Institutionswesens in der Bundesrepublik zu sein, Rudiment des langen Marsches durch die Institutionen, den ja die Nachachtungsechziger antreten wollten“ (Hondrich 1993: 139f).

Ist nun also die *audit explosion* ein Phänomen der ersten oder der zweiten Moderne? Kann man die Prüfungspraktiken, zumal ihre kaninchenhafte Vermehrung in den letzten beiden Dekaden, als Indikatoren-Set reflexiver Modernisierung interpretieren? Geht man von den Unterscheidungen und *Testkriterien* aus, die Ulrich Beck, Wolfgang Bonß und Christoph Lau (2001) zur empirischen Überprüfung der TRM formulieren, wäre im Falle eines Ja weiter zu fragen: Markiert die *audit culture* (1) eine reflexive im Sinne der „radikalierten Modernisierung“ (ebd.: 34), welche bisherige Schutzzonen gegen die erste Moderne aufhebt und nun *alles* in Ihren Sog zieht? Und wie wäre dann dieses reflexive Aufbäumen der ersten Moderne zu erklären? Oder haben wir es (2) zu tun mit reflexiver Modernisierung als Anerkennung des „Überhandnehmens von Nebenfolgen“, verbunden mit der Akzeptanz daraus resultierender *accountability* von Unternehmen gegenüber allen anderen gesellschaftlichen Stakeholdern? Oder beobachten wir damit nicht vielleicht doch (3) eine unbelehrbare Mißachtung der Grenzen von Verwissenschaftlichung, also eine trotzigke „Weiter-so-Modernisierung“ (vgl. Beck

u.a. 2001: 48)? Sicherlich nicht intendiert legt der zitierte Text von Beck, Bonß und Lau nahe, daß auch diese letzte Deutung wiederum auf reflexive Modernisierung verweisen kann, nämlich als „Antwort auf die Irritationen“, die mit ihr verbunden sind. Das gilt für selbst für einen neuen Fundamentalismus (der nun natürlich ebenfalls reflexiv ist; ebd.).<sup>3</sup>

An einer solchen interpretativen Geschlossenheit (*Nichtwiderlegbarkeit*) kann der Ansatz kein Interesse haben. Wie also kann das vermieden werden? Nun, Widerlegbarkeit beruht auf nachvollziehbarer Unterscheidung, was der Fall ist und was nicht. Wenn nicht alles irgendwie reflexiv sein soll, brauchen wir Testkriterien dafür, was es definitiv nicht ist, und müssen operational und gegenstandsbezogen fassen. Der Gegenstand, an dem ich das diskutieren will, sind eben die Auditpraktiken in bzw. in Bezug auf Unternehmen. Das wird aber nicht reichen. Als Entweder-Oder-Frage läßt sich unsere Grundfrage nämlich nicht beantworten. Zum einen wegen der Polyvalenz des Reflexivitätsbegriffs, der den Maßstab abgibt. Zum anderen deshalb, weil empirisch beides beobachtet werden kann, nämlich fossil und reflexiv moderne Praktiken. Und das nicht einfach als Ausdruck von Ungleichzeitigkeit, sondern von konstitutiver Gleichzeitigkeit und *Komplementarität*. Wer der Meinung ist, die Audit Explosion sei der beste Indikator reflexiver Modernisierung, verstanden als Aufklärung der Aufklärung über sich selbst, der wird dafür unzählige Belege finden. Michael Power (v.a. 1997) deutet sie allerdings gerade umgekehrt, nämlich als Verirrung und geschäftige Erblindung, mithin eine Art „Krankheit“ moderner Gesellschaften. Eine Anamnese und überzeugende Erklärungen für sie bleibt er uns aber, bei aller präzisen Darstellung irrwitziger Praktiken, schuldig.

Ich werde zu zeigen versuchen, wie sehr sich zweckrationale und reflexive Praktiken im „organisationalen Feld“ durchkreuzen und wechselseitig ablösen, wie unwahrscheinlich ferner die Revision von Prämissen der Akteure ist, und wie instabil sich die institutionalisierte Verarbeitung von Nebenfolgen auf betrieblicher Ebene darstellt. Reflexivität befindet sich im *permanenten Verdrängungswettbewerb* mit Formen der Nichtbegründung und der Zweckrationalität, selbst wenn man die neuen Fundamentalismen gar nicht in die Betrachtung einbezieht. Diesen Wettbewerb kann man als Kreislauf beschreiben und ihm, in der Bilanz der vergangenen Jahrzehnte, durchaus einen gewissen Zuwachs an Reflexivität bescheinigen; freilich ohne daraus eine lineare Fortsetzung des Trends ableiten zu können.

Im nächsten Abschnitt (2) sind zunächst einige Bedeutungen zu umreißen, die dem Begriff der Reflexivität in der TRM gegeben werden; hiervon ausgehend schlage ich eine integrative Fassung des Begriffs vor und benutze diese in der weiteren Argumentation des Beitrags. Da mein Interesse speziell dem Handeln in und von Unternehmen gilt und speziell der Frage, wie „reflexiv modern“ diese eigentlich sind, skizziere ich anschließend ein analytisches Konzept, mit dem sich der Grad der betrieblichen *Institutionalisierung von Reflexivität* empirisch bestimmen läßt (Abschnitt 3). Dieses wende ich abschließend exemplarisch auf einige jener Praktiken an, die generell unter Reflexivitätsverdacht gestellt werden oder gleich per se als „reflexiv“ gelten (Abschnitt 4). Dabei greife ich auch auf eigene empirische Forschungsprojekte zurück; sie beziehen sich unter anderem auf die sogenannte *Controlling-Revolution* (Horvath 1990), d.h. die Erweiterung der betrieblichen Systeme zur Produktion von Steuerungsinformationen auf alles bislang nicht quantitativ nicht Erfassbare, jedenfalls nicht systematisch Erfasste, im Dienste strategischer Entscheidungen.<sup>4</sup>

3) Das ausgerechnet unter der Kapitelüberschrift: „Die Suche nach Neuem und die Möglichkeiten ihrer Falsifizierung“ (ebd.: 48ff).

4) Diese Studien bezogen sich zum einen auf Prozesse der Subjektivierung von Arbeit als Entgrenzung und „potentialentfaltenden Unterwerfung“ unter neue Verwertungsstrategien von Unternehmen (z.B. Moldaschl, Sauer 2000; Döhl u.a. 2001), die u.a. in der ersten Phase des SFB 536 liefen; zum anderen auf betriebliche Verfahren der Messung und Bewertung (Inwertsetzung) immaterieller Ressourcen (Moldaschl 2005a/b). Hierfür, wie für den ganzen Bereich der finanziellen Steuerung von Unternehmen, fühlt sich die Soziologie in Deutschland offenbar nicht zuständig. Erstaunlich.

Mit Helmut Schelsky, auf den ich noch zurückkomme, möchte ich zuvor noch meine Motive für diesen Text und die Arbeit an diesem Thema nennen, bzw. mein ‚Anliegen‘. Sozialwissenschaft sollte, so Schelsky (1957: 154), ein Anliegen haben und nicht zur ‚gleichgültigen Faktenwissenschaft‘ verkommen. Meine Motive sind das Staunen über das Ausmaß des institutionellen Nichtlernens, und Wut über die Folgenlosigkeit parasitärer Unternehmenspraktiken. Mein Anliegen ist es, den öffentlichen Druck auf diese nicht vorschnell zu mindern, indem man an die Reflexivität ihrer Praktiken zu geringe Maßstäbe anlegt. Daneben gibt es noch ein ‚innerakademisches‘ Motiv: die Verwunderung über die beharrliche Weigerung der TRM, sich ernsthaft mit dem Begriff der Reflexivität selbst auseinanderzusetzen.

## 2. Reflexivitäten

Modernisierungstheorien haben die Vervielfältigung von Handlungsmöglichkeiten und damit von Entscheidungserfordernissen als Generaltrend der Moderne beschrieben, begrifflich codiert mit ‚Zivilisation/Selbstzwang‘ (Elias), ‚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 beständig zu, womit Entscheidungen ‚entselbstverständlich‘ werden. Wächst die Zahl der Optionen, so wächst auch die wechselseitige Bedingtheit von Gestaltungsentscheidungen. Damit wiederum lassen sich ihre Ergebnisse und riskanten Folgen zugleich schlechter vorhersagen. Statt sich also entlang tradierter Praktiken mehr oder weniger ‚naturwüchsig‘ zu entfalten, wird der Rationalisierungsprozeß zunehmend begründungspflichtig oder ‚reflexiv‘, so die Theorie reflexiver Modernisierung im Einklang mit großen Teilen der Organisationstheorie. Zumindest im Prinzip ist nichts mehr von Begründungspflicht und Revisionsmöglichkeit ausgenommen.

Woran würde man nun konkret erkennen, ob reflexive Modernisierung die Unternehmen erfaßt, in sie Einzug gehalten, ihre Operationsweisen umgestaltet oder durchdrungen hat? Was sind die Maßstäbe? Vorschläge zur Beantwortung wurden verschiedentlich gemacht (z.B. Pries 1991; Deutschmann u.a. 1995; Schneidewind 1998; Kirsch 1997, 1998; Döhl u.a. 2001), wengleich meist wenig operational. In Anlehnung an Beck sprechen etwa Deutschmann u.a. (1995) von ‚reflexiver Rationalisierung‘, die sie weniger in der Zahl der verfügbaren Optionen begründet sehen als in der notwendigen Bewältigung dysfunktionaler ‚Nebenfolgen‘, welche tayloristische Rationalisierung mit sich brachte. Daß das als Begründung einer neuen Qualität von Rationalisierung ausreicht, darf man bezweifeln. Es gibt kein Handeln, das keine relevanten Nebenfolgen erzeugte. Dieses Problem hat auch die deutsche Fassung der Theorie reflexiver Modernisierung. Sie muß einen ‚Epochenbruch‘ konstatieren, um einen neuen Modus oder eine neue Qualität der Modernisierung begründen zu können (Beck/Bonß 2001). Man muß das nicht, wenn man – wie Giddens – Reflexivität als eine Qualität menschlicher und organisationaler Praxis betrachtet, die stets mehr oder weniger vorhanden ist.

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

(1) Die erste Bedeutung ist die der *Selbstbezüglichkeit*: Die Organisation als ein soziales System beobachtet und gestaltet *sich selbst*. Diese Bedeutung hebt besonders die Organisa-

tionstheorie in der Tradition Luhmanns hervor. Daß soziale Systeme sich selbst hervorbringen und organisieren, also nicht von außen gesteuert sind, ist die paradigmatische Grundannahme dieser Theorie, weshalb es zumindest in ihrer Tradition tautologisch wäre, von reflexiver Selbstproduktion zu sprechen. Das Reflexive steckt schon im Begriff des Selbst<sup>5</sup>. Allerdings ist es hier völlig subjektfrei konzipiert, als Systembegriff, der die Rückwirkungen eines System-Outputs auf das System selbst beschreibt (wie bei einer „autopoietischen“ chemischen Reaktion eignet sich als Beispiel für Theorien offener Systeme)<sup>6</sup>. Die Naturwissenschaften haben zwei Begriffe hierfür: Selbstreferenzialität und Rekursivität. Diese Lesart bevorzugt z.B. Ortmann in seinen Texten, obwohl er sich explizit auf Giddens bezieht. Organisationen sind zwar im Sinne von Giddens wie von Luhmann prinzipiell selbstreferenziell, aber eben nicht notwendig reflexiv im Sinne der beiden folgenden Bedeutungen.

(2) Die zweite Bedeutung hebt auf *Nebenfolgen* rationalen, zielgerichteten Handelns ab. Ein Prozeß ist danach reflexiv, wenn er die (rekursiv) auf ihn einwirkenden Nebenfolgen zweckgerichteter Aktionen aktiv aufgreift und verarbeitet. In dieser systemischen Weise akzentuiert besonders Ulrich Beck (besonders in seinen früheren Beiträgen zur TRM) den Begriff der Reflexivität: Modernisierungsprozesse reagieren auf Nebenfolgen (in seiner Perspektive v.a. selbst geschaffene Risiken), ohne daß die Akteure dies kognitiv einholen müßten. Unter dieser Perspektive präsentiert sich jede „Lösung“ immer zugleich als „Problem“, und politisch gewendet richtet sich die Aufmerksamkeit auf paradoxe, kontrainentionale Effekte von Akteursstrategien. Ganz ausblenden muß ich hier, daß ‚Nebenfolgen‘ als *Risiken* natürlich nur einen kleinen Teil der ‚Emergenz‘ gesellschaftlicher Entwicklung (einschließlich der grundlegenden Entdeckungen) beschreiben.<sup>7</sup>

(3) Die dritte Bedeutung des Begriffs Reflexivität ist gebunden an die Kategorie des *Wissens*. In vielen Verwendungszusammenhängen wird sie als einzige gebraucht und mehr oder minder kognitiv verstanden. Im einfachsten Sinne heißt das dann soviel wie „flexibel“, unter Beteiligung von Reflexion: man entscheidet anhand situativer Bedingungen, was nicht (mehr) festgelegt ist. Für Giddens (z.B. 1995) als prominentesten Vertreter dieser Akzentuierung ist

- 
- 5) Luhmann unterscheidet (*basale*) *Selbstreferenz*, *Reflexivität (prozessuale Selbstreferenz)* und *Reflexion*: „Im Falle basaler Selbstreferenz 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 Wissenssoziologen den Code Wahrheit auf Wahrheits-Kommunikationen anwenden (vgl. Abb. 1). „Nur im Falle der Reflexion erfüllt die Selbstreferenz 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). Basale Selbstreferenz, also die Unterstellung, dass ein Element auf dessen eigenes Selbst verweist, kann man ohne Konzepte der Reflexivität (hier: ohne Vorher/ Nachher-Denken) einführen. Insofern steckt das Reflexive *nicht* automatisch im Begriff des *Selbst*, sondern ergibt sich erst aus der Beobachtung einer Sequenz (Prozess) bereits selbstreferenter Ereignisse (Elemente).
  - 6) Einen wissenschaftshistorischen Stellenwert hat die Belousov-Zhabotinsky-Reaktion erlangt, speziell in der Darstellung des Nobelpreisträgers Ilya Prigogine (z.B. 1979), der sie als paradigmatische Referenz für seine Theorie der Selbstorganisation anführt.
  - 7) Bekanntlich betrachtet der Liberalismus alle gesellschaftlichen Institutionen als Nebenfolgen. Aus der Risikoperspektive erlangten als Analytiker *paradoxe Effekte* Ivan Illich (z.B. 1973/1998), Frederick Vester (z.B. 1984) und Charles Perrow (1984) gewisse Berühmtheit. Illich mit seinen Thesen zur Verdummung der Gesellschaft durch ihre Verschulung, oder zu den „krankmachenden Nebenwirkungen der modernen Medizin“ bzw. zur „Fachmedizin als einer der schlimmsten Bedrohungen für die Gesundheit“ (1998: 17), und generell zur Annahme, „daß nur weiteres neues Wissen gegen die Verwirrung helfen kann, die durch diese Erkenntnisse gestiftet worden ist“ (ebd.: 25; „Weiter-so-Modernisierung“ in den Worten Becks). Vester mit seinen Arbeiten zum Verlust an Freiheit durch die Entwicklungen *des* Freiheitssymbols Individualverkehr. Und Perrow (1984/1987) mit dem Nachweis von Unsicherheit durch „gefährliche“ Sicherheitsstrategien.

Reflexivität *das* Wesensmerkmal der Moderne schlechthin – also keiner bestimmten Phase ihrer noch andauernden Epoche. Nach seiner Definition ist Reflexivität allgegenwärtig, weil die Komplexität moderner Gesellschaften ein traditionales Handeln praktisch nicht mehr zuläßt.<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 und mittels Kalkülen abwägen muß. Das ist die gnostische Akzentuierung.

(4) Man kann nun entweder stets erklären, welche Bedeutung man meint, wenn man von einer reflexiven Praxis spricht. Das ist mühsam. Besser ist es, Reflexivität anspruchsvoller und „exklusiver“ zu bestimmen, indem man die drei Konnotationen zusammenführt (vgl. *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. Die Vokabel selbst-reflexiv wird bei einem solchen Verständnis überflüssig, tautologisch. Dieses Verständnis ist nicht nur kritisch im Sinne einer Forderung nach rationaler Begründung, sondern auch in Bezug auf sich selbst, also *selbst-kritisch* in dem Sinn, daß es die eigenen Voraussetzungen und Grenzen nicht ausblendet. Reflexiv im Sinne von selbstaufklärend ist es etwa, wenn Medien darüber berichten, wie Medien über Politik berichten. Zur sekundären Verwissenschaftlichung wird das, wenn die Geschichte der Geschichtswissenschaften geschrieben oder die Evaluierung der Evaluierung betrieben wird. Dieser Prozeß ist steigerungsfähig und *unabschließbar*.<sup>9</sup>

---

8) Beck dagegen setzt mit seiner Diagnose eines *Formwandels innerhalb* der Modernisierung erst im späteren 20. Jahrhundert an. Giddens erläutert: „Es gibt eine grundlegende Bedeutung von »Reflexivität« in der diese ein Definitionsmerkmal jeglichen menschlichen Handelns bildet. Alle Menschen bleiben routinemäßig mit den Gründen ihres Tuns in Verbindung, und dieses Verbindunghalten ist seinerseits ein integraler Bestandteil der Ausführung ihrer Handlungen“ (Giddens 1995: 52). Und weiter: „Dies ist zwar nicht der Sinn von Reflexivität, der ganz spezifisch mit der Moderne zusammenhängt, doch er bildet die notwendige Grundlage dafür“ (53). „Die Reflexivität des Lebens in der modernen Gesellschaften besteht darin, daß soziale Praktiken ständig im Hinblick auf einlaufende Informationen über ebendiese Praktiken überprüft und verbessert werden, so daß ihr Charakter grundlegend geändert wird“ (54). Nicht die Prüfung, sondern deren Radikalisierung gilt ihm als Schlüsselphänomen: „... erst zur Zeit der Moderne wird die Revision der Konvention derart radikalisiert, daß sie (im Prinzip) alle Aspekte des menschlichen Lebens erfaßt“ (ebd.).

9) Beispiel: 1. Philosophie; 2. Hegelforschung; 3. Geschichte der Hegelforschung; etc.

Abb. 1: Drei gängige Codierungen von Reflexivität und eine Synthese

Selbstbezüglichkeit	Nebenfolgen	Wissensabhängigkeit	Reflexivität
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückkopplung eines System-Outputs auf das System, z.B. von Kommunikationen auf ein Kommunikationssystem (<i>Rekursivität</i>)</li> <li>• Subjektivität &amp; Einsicht nicht erforderlich</li> <li>• Grundlage: kausale Verkettungen, kommunikative Vernetzung</li> <li>• Beispiele: Turingmaschine; Mandelbrot-Sets; Marktphänomene; self-fulfilling prophecy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unbeabsichtigte und ggf. unerwünschte Folgen zielgerichteten Handelns</li> <li>• Keine Einsicht erforderlich; aber möglich</li> <li>• Grundlage: unerkannte Handlungsbedingungen Komplexität</li> <li>• Beispiele: Dickwerden vom Essen; Dummwerden durch Bildung, Terror durch Terror-Bekämpfung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notwendigkeit wissensbasierter Entscheidung</li> <li>• Einsicht und 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 in komplexen Systemen</li> <li>• Einsicht konstitutiv Subjekt erforderlich</li> <li>• Grundlage: Erfahrung von Einbettung; Expertise; Bereitschaft zur Selbstkritik</li> <li>• Beispiel: 360 Grad-Feedback; (freiwillige) Supervisionspraktiken; betriebliche Risiko-kommunikation</li> </ul>

Bezieht man nun diese Bestimmungen auf Handeln, Wissen und Lernen, so bestünde *reflexives Handeln* darin, im Bewußtsein der eigenen Situiertheit und des Nebenfolgenproblems zu handeln. Gegenspieler dieser quasi zwei Ecken weiter reichenden Rationalität ist ein zweckrationales Denken und Handeln, stets geneigt, gewissermaßen auf der Denkdirettissima ohne Umwege zum kausalen Fehlschluß zu gelangen (vgl. Moldaschl 1997). *Reflexives Wissen* ist ein Wissen über dieses Wissen selbst, einschließlich seiner Grenzen (Dimension des Nichtwissens). Die Expertiseforschung in der Lesart von Dreyfus und Dreyfus (1987) sieht ein zentrales Merkmal hoch entwickelter Expertise (Expertenkompetenz) darin, die Herkunft und Situiertheit des eigenen Wissens zu kennen, und in Abhängigkeit davon auch die Grenzen seiner Gültigkeit, den Grad seiner Übertragbarkeit oder Nichtanwendbarkeit auf neue Felder.<sup>10</sup> Das weist voraus auf *reflexives Lernen*, auf das ich noch komme. Bleibt anzumerken, daß auch die obige Unterscheidung von Bedeutungen und Verwendungen des Reflexivitätsbegriffs eine selektive ist. Michael Lynch (2000) kommt bei einer disziplinübergreifenden kritischen Betrachtung zu einer weit größeren Divergenz des in diesem Sinne wirklich „schillernden“ Konzepts (weshalb er es gleich rundweg ablehnt).

Entscheidend ist nun meines Erachtens Folgendes: Welche der genannten drei Züge von Reflexivität eine bestimmte Praxis trägt, *welche überhaupt und in welchem Ausmaß*, ob ein Prozeß nur rekursiv oder auch im Sinne unserer „dreidimensionalen“ Definition reflexiv ist, das kann nur empirisch bestimmt werden. Aus den enormen Risiken der Kerntechnik beispielsweise kann man bekanntlich nicht funktionalistisch schließen, ihre Betreiber würden „notwendig“ reflexiv handeln. Reflexivität größeren Ausmaßes wurde in den gesellschaftlichen Prozeß und in die Institutionen der Kerntechnikanwendung überhaupt erst durch Katastrophen und/oder Protestbewegungen *hineingezwungen* (vgl. Krohn/Krücken 1993). Und sie bleibt auch nicht von selbst „drin“. Reflexivität hat es nicht leichter wie Boris im Internet.

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

In dieser Hinsicht empfiehlt es sich also nicht, Anthony Giddens zu folgen. Reflexivität in seinem Sinn hat zwar im Prozeß der Modernisierung zugenommen, individuell und institutionell, doch von durchgängiger „Wissensabhängigkeit“ kann keine Rede sein. Auch die Organisationsforschung, speziell die neoinstitutionalistische und systemtheoretische, beschreibt Reflexivität als *situiert* und in Veränderungsprozessen unterschiedlich ausgeprägt. Mit der ressourcenorientierten Unternehmenstheorie können wir im Grad der Reflexivität eine zunehmend wichtiges Merkmal des *competitive advantage* von Unternehmen sehen (vgl. Moldaschl 2005b). Und vor allem müssen wir annehmen, daß sie *stets von neuen Routinisierungen überwuchert* wird – wie die Rodung im Dschungel vom überbordenden Leben.

### 3. Institutionalisierung von Reflexivität

Will man also die Qualität und das Ausmaß von Reflexivität im Wissen und Handeln in Organisationen und im organisationalen Rationalisierungsprozeß konkret bestimmen, dann muß man die Dimensionen von Reflexivität weiter konkretisieren und operationalisieren. Ein grobes Raster für *Qualitäten von Reflexivität* haben wir mit den oben skizzierten schon. Ferner brauchen wir Maße für das *Ausmaß von Reflexivität*. Ein möglicher Begriff hierfür ist *Responsiveness*, den Kirsch u.a. (1998) vorschlagen, um die Umweltoffenheit und -sensibilität von Unternehmen zu charakterisieren (Luhmann hatte 1986 dasselbe mit „Resonanzfähigkeit“ bezeichnet). Für die Analyse von Unternehmenspolitik ist er geeignet, weil er Verbindungen herstellt zu Konzepten wie *Corporate Social Reporting*, *Corporate Social Responsibility* (CSR) und *Corporate Citizenship* (CC), die wesentlich zur *Audit-Explosion* gehören. Die „Eskalationsstufen“, die Kirsch und Kollegen vorschlagen, um Reflexivität operationaler zu fassen, beinhalten eine ähnliche Kombination von strukturellen und kognitiven Bestimmungsmomenten wie mein Vorschlag, behandeln aber Qualitäten und Intensitäten nicht getrennt:

„Eine verfeinerte Form des Begriffsverständnisses von Reflexivität könnte auch von drei unterschiedlichen Eskalationsstufen ausgehen. Eine erste Eskalationsstufe geht von selbstbezüglichen Nebenfolgen der Modernisierung aus, die in einer zweiten Eskalationsstufe in den Kontexten der Moderne beobachtet werden, d.h. ein „modernes“ Wissen über die Moderne wird reflexiv wirksam. Eine dritte Eskalationsstufe, die als Reflexivität im Sinne einer doppelten Fremdreferenz begriffen werden könnte, stellt dann die Selbstbeobachtung der Moderne in fremden Kontexten dar, die zu Selbstbeschreibungen führt und im Sinne reflexiven Wissens im Objektbereich wirksam werden mag“ (Kirsch u.a. 1998: 69).

Die erste Stufe wäre in unserer Diktion reine Rekursivität, die zweite bestünde in der Erkenntnis des Nebenfolgenproblems und dessen systematischer Be(ob)achtung, die dritte in den wiederum strukturellen Rückwirkungen dieser Erkenntnis durch verändertes Handeln. Struktur und Handeln, System und Subjekt werden hier also wie generell in der TRM als Koevolution zusammengedacht. Anders als in der methodologisch-individualistischen Sozialtheorie ist das aber nicht gleichbedeutend mit einem Mikro-Makro-Modell, denn in der Theorie reflexiver Modernisierung gibt es auch die Möglichkeit kollektiver Erkenntnis bzw. der Einsicht korporativer Akteure, sowie der unverstandenen Anpassung von Praxis.

Das ist wichtig, will man dem kognitivistischen Verständnis von Reflexivität als etwas informierterem Rationalhandeln entgegen. Die Fähigkeit und Bereitschaft individueller Akteure, sozialökologische Voraussetzungen und Folgen ihres Handelns zu bedenken, sind nur *eine* historische *Institutionalisierungsform* von Reflexivität. Für die Sozialforschung – und zumal die Organisations- und Rationalisierungsforschung – ist die Frage wichtiger, auf welchen Institutionen diese individuellen Vermögen und Verpflichtungen beruhen, und durch welche Instanzen sie hervorgebracht, stabilisiert, supervidiert und ggf. auch ersetzt werden. Schließlich sichern sich moderne Gesellschaften und Organisationen mit immer aufwendigeren Regelsystemen gegen den Opportunismus und die Dummheit einzelner ihrer Mitglieder ab.



Was sind weitere Institutionalisierungsformen? Sinnvoll läßt sich diese Frage überhaupt nur stellen, wenn man mit dem vorgeschlagenen komplexen Reflexivitätsbegriff operiert.<sup>11</sup> Beantworten möchte ich sie nun in drei Schritten, bezogen auf betriebliche und zwischenbetriebliche Praktiken. Wir werden bestimmte organisationale *Regelsysteme* oder regelhafte (wiederholte) *Praktiken* als reflexive Institutionen betrachten, oder besser, als *institutionelle Reflexivität*. Im ersten Schritt ist operational und gegenstandsbezogen zu fassen, anhand welcher Kriterien sich das *Vorhandensein* reflexiver Praktiken und die *Modalität* ihrer Institutionalisierung feststellen läßt. Im zweiten Schritt geht es um ihre Gegenstands- und *Situationsangemessenheit* (Kontextualisierung). Letzteres basiert auf der durchaus nicht verbreiteten Prämisse, daß es nicht um Reflexivitätsmaximierung gehen kann. Oder anders gesagt: wir können Reflexivität nicht unbesehen als normativen Maßstab gelten lassen – weder für Wirtschaftsakteure noch für akademische Beobachter.

### *Kriterien institutioneller Reflexivität*

Ausgehend von den drei Reflexivitätssemantiken ist also zu fragen, wie Unternehmen (und andere Organisationen) sich selbst zum Gegenstand von Beobachtung machen, wie sie die Aufnahmebereitschaft (Sensitivität) für Erfahrungen mit Nebenfolgen gewährleisten, und wie sie mit Wissen über sich und ihre Umwelt umgehen. Wenn ich dennoch fünf Kriterien vorschlage, dann weil sich für die erste und die zweite Bedeutungskomponente (Rekursivität, Nebenfolgen) jeweils zwei Modi gut unterscheiden lassen; für die dritte (Wissensabhängigkeit) fand ich keine gute binäre Unterscheidung.

- (1) Institutionalisierung von Selbstbeobachtung und Selbstkritik
- (2) Systematischer Rückgriff auf Fremdbeobachtung (Umweltoffenheit)
- (3) Kommunikativer Bezug auf Fremdreferenz
- (4) Offene Evaluierung von Handlungsfolgen (Sensitivität)
- (5) Entwurf alternativer Gegenwart und Zukünfte (strategische Optionalisierung)

Alle hier thematisierten Einrichtungen steigern die Wahrscheinlichkeit der Revision bzw. Innovation bisheriger Sichtweisen oder Praktiken – und sind wohl auch deshalb positiv konnotiert. Nachfolgend führe ich sie etwas näher aus und nenne jeweils beispielhaft einige Verfahren der Unternehmenspraxis, die man vorab „unter Reflexivitätsverdacht“ stellen kann.

(1) Im einflußreichen organisationstheoretischen Entwurf von Argyris und Schön (1978), der im angelsächsischen Raum zur Entstehung eines eigenen akademischen Fachs *organizational learning* geführt hat, sind es eher mentale Kulturen als organisationale Strukturen (Regeln), welche die Bereitschaft zur Prämissenkritik ausmachen. Zur distanzierten Selbstbeobachtung und Revision von Praktiken kommt es ihrem Modell zufolge immer dann, wenn sich Praktiken an den Realitäten brechen. Geht es um grundlegende Revisionen von Orientierungen, also nicht nur von Routinen, so sprechen sie (mit Bateson) von *deutero learning*, was Wiesenthal (1995: 139) als „reflexives Organisationslernen“ übersetzt. Sofern in klassischen Modellen des Unternehmens und der Unternehmensführung überhaupt institutionelle Formen der *Selbstbeobachtung und Selbstkritik* thematisiert werden, so sind das die Leitungsgremien Top-Management und Aufsichtsrat. Sie haben v.a. die strategische Ausrichtung zu entwerfen

11) Es wäre *Dampfmaschinensoziologie*, wollte man im Zeitalter flexibler Technologie noch immer rein rekursive Vorgänge wie die (kybernetische) Regelung der Dampfmaschine per Kopplung des Fliehkraftreglers mit dem Dampfkesselventil darunter fassen; oder auch die aktuellen informationstechnischen Pendanten. Es kann überhaupt nur um die Behandlung abweichender, mit den Programmen nicht mehr bearbeitbarer, regelbrechender Ereignisse gehen; etwa im Sinne von Argyris und Schön (1978, s.u.).

und zu überprüfen. Es sind in den letzten Jahrzehnten aber speziell in größeren Unternehmen zahlreiche Instanzen und Verfahren geschaffen worden, welche praktisch *alles andere* regulär und regelhaft der Prüfung unterwerfen. Zu Abteilungen, wie sie Hondrich wohl vorschwebten, zählen etwa solche für *Organisationsentwicklung*, *Social Affairs* oder *Think Tanks* (s.u.). Aber auch den Buchhaltungsabteilungen aber mit ihren kaufmännischen Griffelspitzern werden in der Literatur zunehmend strategische Aufgaben zugewiesen, und manchmal entspricht der Umetikettierung in „*Controlling*“ auch tatsächlich etwas in Richtung der erwähnten „*Controlling-Revolution*“. Die altbekannten *Mitarbeiterbefragungen* werden vermehrt angewandt und intensiver in das self-monitoring eingebunden. Und Verfahren wie der *Kontinuierliche Verbesserungsprozeß* (KVP) wurden längst über die Kritik von Details des Produktionsprozesses hinaus erweitert. Die übliche Kritik der Untergebenen durch Führungskräfte („Mitarbeiterbeurteilung“) wird im „*360°-Feedback*“ komplettiert durch den umgekehrten Vorgang. Such- und *Frageheurismen* wie die Methode der 5 Why (Imai 1992) oder Ishikawa-Diagramme institutionalisieren gewissermaßen die alltägliche Falsifikationsbereitschaft und verhindern, daß bestimmte Routinen, Regeln, Themen oder Funktionen a priori von der Kritik ausgenommen werden. Und die *Hofnarren-Funktion* als einziger reflexiver Institution des Absolutismus, die Neuberger (1996) eigentlich ironisch den Personalentwicklern zuschrieb, gibt es in einigen Unternehmen als solche wirklich.<sup>12</sup>

Die Aufgabe eines Hofnarren explizit eingeführt hat z.B. das als technisch innovativ geltende Maschinenbau-Unternehmen Trumpf in Baden-Württemberg. Die Aufgabe verpflichtet ihren Inhaber, systematisch konträre und unpopuläre Positionen zu vertreten, und auch bei vermeintlich gesicherten Ansichten nach Gegenargumenten und Nachteilen zu suchen. Die Rollenzuweisung ist formal und rotiert im Jahresrhythmus; dadurch wird die jeweilige Person von den mit dem Kritisieren unweigerlich verbundenen Risiken relativ entlastet. Das Siemens Hauptquartier in München hatte eine ähnliche Funktion, verschleiß aber die Leitfigur in erwartbarer Weise, weil die Rolle nicht wechselte. Es geschah, was einem bunten Vogel unter Graureihern geschieht: er wird isoliert. Das Modell war bestenfalls „einfach reflexiv“, weil es nicht auf sich selbst angewandt wurde.

(2) Besser ist es allerdings, wenn sich Unternehmen von Externen „irritieren“ lassen, z.B. von Wissenschaftlern. Diese Hofnarren der Gesellschaft haben den Vorteil, daß die praktische Verwertbarkeit ihrer Ideen a priori als zweifelhaft gilt, sofern sie nicht gerade aus den „exakten Wissenschaften“ kommen. Wenn es in dieser rasenden kapitalistischen Moderne darum geht, sich äußeren Anforderungen und Angeboten immer schneller zu öffnen, so besteht eine Hälfte der von Luhmann und Kirsch vorgeschlagenen Resonanzfähigkeit darin, die Einfallstore „von außen“ und ihre Zahl zu vergrößern. Die Wahrscheinlichkeit, daß deren Impulse innovativ verarbeitet werden, wird gleichwohl stark vom Ausmaß der institutionalisierten Selbstkritik abhängen. Der bekannteste „Import“ von Fremdreferenz ist die *Unternehmensberatung*, sofern nicht deren Auswahl selbst ganz dem Passungsmotiv folgt. Ferner gehören dazu etwa die *Auswertung von Kundenreklamationen*, die *Kooperation mit Kritikern* (bis hin zu ihrem „Einkauf“)<sup>13</sup>, *Runde Tische*, *wechselseitige Hospitationen*, der Einsatz von *boundary spanners* bzw. „Grenzgängern“ u.ä. (z.B. Endres/Wehner 1995; Duschek

12) Ein ähnliches Verfahren leistete sich sogar die Institution der Unfehlbarkeit, der Vatikan, mit dem *advocatus diaboli*. Die katholische Kirche pflegte Menschen heilig zu sprechen (freilich nicht die, die sie einst für das Aussprechen heute anerkannter Wahrheiten verbrannte; die hat sie bis heute nicht rehabilitiert). Zuvor muß die „*fama sanctitatis*“ des Kandidaten der Prüfung unterzogen werden. Das ist Aufgabe eines promotor fidei, auch *advocatus diaboli* genannt, der, wie die Bibel vom Teufel sagt, alles Negative über den Kandidaten zusammentragen soll. Seit 1983 werden auch die Heilungswunder – eine Voraussetzung der Heiligsprechung – der Prüfung unterzogen, und zwar durch naturwissenschaftliche Experten (nur das, was sie nicht erklären können, ist ein Wunder). In der Amtszeit des eben abgetretenen Papstes wurden übrigens ebenso viele Kanonisierungen vorgenommen wie in den 400 Jahren davor. Das ist eine beachtliche Verzwanzigfachung der diabolischen Leistung, und ein Beleg mehr gegen die These, daß die Welt immer schlechter werde.

u.a. 2001; Loose 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) Das dritte Kriterium hatte ich *Kommunikativer Bezug auf Fremdreferenz* genannt und meine damit die fremdreferenzielle „Formen von Selbstdarstellung“ im Sinne Luhmanns (1984, s. Fußnote 5). Im Unternehmenskontext geht es hier zum einen um *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, s.u.).

(4) Wenn das erste und zweite Kriterium die Schaffung von Rückkopplungskanälen ansprechen, dann das vierte die Schaffung der Inhalte (im Sinne Kirschs ein zweites Element von Responsiveness). 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 Messung von Abweichungen von festgelegten Zielkriterien einschließt. Ein erstes Sortierkriterium für den Reflexivitätsverdacht ergibt die Frage, ob es bei einer Evaluierung nur um Effizienz geht oder auch um Effektivität, also um die *Möglichkeit der Kriterien- und Zielrevision*. Auf etliche der eingangs erwähnten Evaluierungen im Hochschulsektor trafe das schon mal nicht zu. Das *Benchmarking* wiederum ist eines jener im wahrsten Sinne „Kern-elemente“ der Evaluierungs-Explosion. Unternehmen nutzen es, um sich in ihren Leistungen und Praktiken mit Wettbewerbern definitiv zu „messen“; aber auch dort, wo kein Wettbewerb besteht, um einen solchen zu initiieren oder zu imitieren.<sup>14</sup> Unternehmen schaffen damit Standortkonkurrenz (vgl. Moldaschl/Sauer 2000), und für öffentliche Einrichtungen ist Benchmarking im New Public Management das Hauptinstrument zur Schaffung von Rationalisierungs- und sonstigem Veränderungsdruck. Für Giddens wäre das schon reflexiv. Eine anspruchsvollere Fassung würde dagegen Benchmarking erst dann so bewerten, wenn neben direkten ökonomischen Zielkriterien auch Einbettungsaspekte (z.B. soziale und ökologische Kennziffern) mit evaluiert werden. Tatsächlich finden neben Gewinn, Pro-Kopf-Umsatz

---

13) 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.

14) Die Audit-Explosion könnte auch *Evaluierungs-Explosion* heißen. Evaluierung und Audit bezeichnen im Grunde dasselbe und tragen nur aus historischen Gründen unterschiedliche Namen. Evaluierung als Institution entstand quasi als Ersatz für den fehlenden Selektionsdruck von Märkten im öffentlichen Sektor, etwa zur Bewertung der Effekte politischer oder pädagogischer Maßnahmen und Programme. Der Begriff Audit ist gebräuchlicher in der Wirtschaft (Power ist Professor für Accounting und seine Beobachtungen machte als Wirtschaftsprüfer und Berater hierfür). Er umfaßt dort ein unüberschaubares Spektrum an Prüfpraktiken, von financial audits für Kapitalgeber über Lieferantenbewertungen bis hin zur Qualitätskontrolle. Die Praxis der Unterscheidung schwimmt, weil auch im öffentlichen Sektor immer mehr jener Managementmethoden angewandt werden, die man dann mit ähnlichen Verfahren evaluiert bzw. auditiert.

oder Wachstum finden immer mehr „weiche Faktoren“ Eingang in Vergleichsmessungen, wie Kundenbindung und -zufriedenheit oder Innovationsfähigkeit. Entsprechende Erhebungsverfahren wie z.B. *Kundenbefragungen* werden natürlich auch und überwiegend unabhängig davon eingesetzt, und finden z.B. in der *Balanced Scorecard* (s.u.) eine andere Einbindung. Auch deshalb ist die Zuordnung konkreter Verfahren zu den Kriterien nicht kontextunabhängig.

(5) Wenn die Rückkehr der Unsicherheit ein Merkmal der späten Moderne ist, dann sind die *Akzentuierung von Nichtwissen* sowie der *Entwurf alternativer Gegenwarten 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 unter anderem folgende: *Think Tanks* großer Unternehmen, systematische *Aufgaben-, Funktions-, Abteilungs- und Betriebswechsel* oder auch *parallele Entwicklerteams*; japanische Unternehmen gelten hier als besonders aktiv (vgl. z.B. Nonaka/Takeuchi 1995). Hinzuzählen können wir auch *Kreativitätstechniken* wie Rollenspiele (z.B. die Sechs-Hüte-Methode de Bonos 1989) oder „Guerilla-Regeln“, die Einzelnen oder Gruppen erlauben, Regeln zu übergangen und die momentanen Abläufe in ganz andere Bahnen zu lenken (etwa in der Improvisierten Musik). Im Grunde sind auch das alles *Dezentrierungsregeln* wie in den Kriterien 1 und 2. Klar ist, daß man alle genannten Verfahren nicht allein oder vorrangig als Maßnahmen zur Steigerung von (institutioneller) Reflexivität betrachten kann.

### *Maximierung oder Kontextualisierung institutioneller Reflexivität?*

Auf weitere Operationalisierung zur Prüfung von ‚Reflexivitätsverdacht‘ muß ich hier aus Platzgründen verzichten. Die beiden skizzierten Schritte liefern uns auch so schon Informationen zum Was und Wieviel institutioneller Reflexivität. Eine Bewertung ihrer *Kontextangemessenheit* bieten sie aber ebenso wenig wie eine Feststellung des Facharbeiteranteils einer Belegschaft oder der Geburtenrate einer Gesellschaft. In Indien ist eine sinkende Geburtenrate willkommen, als Zeichen von „Fortschritt“, in Deutschland wird sie als Krisenphänomen gedeutet. Ob ein Unternehmen viel oder wenig Reflexivität benötigt, ist ebenfalls kontextabhängig. Warum sollte man die Organisation der Müllabfuhr vorrangig anhand der Ermöglichung organisationaler Innovation bewerten? Die Funktionalität eines Rasenmähers mißt man ja auch nicht anhand seiner Beschleunigung von Null auf Hundert, und die Leistungsfähigkeit einer Putzkolonnen nicht anhand der Patente, die sie auf ihre Expertise beantragte.

Ferner liefern die obigen Kriterien keine *normative* Bewertung von einem zu definierenden gesellschaftlichen Standpunkt. So wenig Sozialkapital per se gut ist (es wird meist als Klebstoff der Bürgergesellschaft diskutiert, nicht als Bindemittel parasitärer Kollektive wie der Mafia oder bestimmter Funktionseleiten), so wenig ist Reflexivität per se gut. Mehr noch als Beck, für den Reflexivität ja zunächst einmal im Überholtwerden guter Intentionen durch böse Nebenfolgen besteht, erscheint Reflexivität bei Giddens als umfassendes Diskurs- und Demokratisierungsversprechen. Wenn aber etwa die Deutsche Bank wird ihre fremdreferenzielle Selbstdarstellung revidiert und Entlassungsaktionen nicht mehr gleichzeitig mit Rekordgewinnen verkündet – wem außer ihren Aktionären ist damit gedient? Auch deshalb kann es bei Bewertung von Reflexivität nicht um ein „je mehr, desto besser“ gehen. Ein drittes Argument dagegen ist, daß (auch) Organisationen eine Balance finden müssen zwischen Lernen und Routine, Irritation und Bestätigung, also Wandel und Stabilität (vgl. Vollmer 1996).

#### 4. Ist Reflexivität überhaupt institutionalisierbar? Kosten, Grenzen, Gegenkräfte

Damit komme ich zum Wesentlichen und zu meinem eingangs genannten Anliegen. Es geht vor allem um Antworten auf die folgenden beiden Fragen: (1) Warum sind die Praktiken der Wirtschaft bzw. in der Wirtschaft oft eben nicht reflexiv? Und (2) welche Möglichkeiten haben und nutzen Unternehmen, sich um die Wahrnehmung und Verarbeitung der Nebenfolgen ihres Handelns zu drücken? Um das zu beantworten, muß man nicht erst in die Empirie gehen und behaupten, man habe die Einsichten dort gewonnen. Der Fundus sozialwissenschaftlichen Wissens, dessen wir uns dazu bedienen können, ist groß. Ich möchte hier nur vier Mechanismen nennen, welche Reflexivität begrenzen.

##### 4.1 Das Paradoxon

Ist Dauerreflexion institutionalisierbar? Mit dieser Frage hatte Helmut Schelsky 1957 einen Beitrag zur Religionssoziologie überschrieben. Seine vermeintlich skeptische Frage ist rhetorisch, denn lange vor Giddens ist er schon der Ansicht, sie sei längst institutionalisiert, und zwar in Gestalt der modernen Subjektivität. Dauerreflexion als „die dauernde Steigerung des Bewußtseins in sich selbst“ (1957: 160), nimmt bei ihm ihren Ausgang in der Erkenntnis prinzipieller *Grenzen des Wissens* bzw. in der Unmöglichkeit, zu einer „ewigen Wahrheit“ zu gelangen, wie sie die religiösen Dogmen geboten hatten. „Kaum einer glaubt die biblischen Aussagen noch als schlichte Fakten, ... alle deuten im Medium der Reflexion“ (ebd.: 161; er wußte noch nicht, welche Richtung die amerikanische Politik im 21. Jh. nehmen würde). Gegen Arnold Gehlen, der die Funktionsbedingung von Gesellschaften darin sah, daß ihre Institutionen dauernder Begründungsnotwendigkeit entzogen sind, erklärt Schelsky die „Kultur, die sich auf der Dauerreflexion menschlicher Subjektivität aufbaut“, zum zentralen Charakteristikum posttraditionaler Gesellschaften. Freilich: Die Uneindeutigkeit und damit verbunden der Zwang zur Deutung sowie zur fortgesetzten Begründung sozialer Praktiken, sind nach unserer Definition nur *ein* Element von Reflexivität. Und die Ausstattung der Subjekte mit entsprechenden Bedürfnissen und Fähigkeiten ist nur *eine* Form der Institutionalisierung.

Schelsky ist hier also viel fragloser, als es der Titel seines Beitrags verspricht. Natürlich ist die Institutionalisierung von Reflexivität *ein Widerspruch*. Institutionen als Regeln oder Regelsysteme entlasten von der Notwendigkeit der (Dauer)Reflexion, indem sie bestimmte Entscheidungswege und Praktiken *verselbständigen* und *selbstverständlichen*. Institutionalisierung als eine Form der Normalisierung schafft ‚Sicherheit‘. Aber es bleibt paradox, Regelungen gegen das Einrasten von Regelungen etablieren zu wollen, und Denkweisen gegen die Blindheit von Denkweisen. Diesen Widerspruch muß man zum zentralen Ausgangspunkt der Analyse reflexiver Praktiken machen.

##### 4.2 Routinisierung: Lernen als Modus der Schließung

Die Besinnung auf die Anatomie hilft beim Gehen wenig. Mit diesem Aperçu hob Max Weber (passim) die Grenzen rationaler Steuerung und das Potential routinisierten Handelns hervor. Reflexivität und Routinisierung sind Gegenspieler, die beiden antagonistischen Seiten der Rationalisierung. Letztere besteht für Weber (1972) im Kern darin, *traditionale* soziale Routinen durch *rationale* Verfahren zu ersetzen. Für diesen Kern des abendländisch-kapitalistischen Modernisierungsprozesses nennt er auch den Preis: bürokratische Herrschaft und verallgemeinerte ökonomische Gesinnung in der alltäglichen Lebensführung. Die von ihm als Gegenpol zu den Erleuchtungen des zweckrationalen Handelns beschriebene „dumpfe Gewöhnung“ (1968: 568, 575, 642) an Sitten und Normen gilt freilich auch für die Verselbständigung von Zweckrationalität selbst.

Den Mechanismus, mittels dessen einst auch auf Basis rationaler Begründung eingeführte Praktiken der Begründungsnotwendigkeit entoben werden und zu fraglosen *theories-in-use* werden, beschreiben organisationale Lerntheorien pragmatistischer Provenienz (z.B. Argyris, Schön 1978, 1997; ähnlich Giddens 1988: 98ff), als Routinisierung. Sie erfolgt kraft handlungspraktischer Bewährung und ist die Grundlage der Effizienzsteigerung. In der Sprache der psychologischen Handlungstheorie (z.B. Volpert 2004): Wiederholte Handlungen werden „psychisch automatisiert“ und damit von bewußter Reflexion entlastet.<sup>15</sup> Diesem Lernmodus der Schließung steht ein Lernmodus der (Selbst)Aufklärung gegenüber, den Argyris und Schön *deutero learning* nennen, und Wiesenthal (1995: 139) *reflexives Lernen*. Trifft ein Akteur auf ein Problem, das er mit den bewährten Praktiken und Annahmen nicht bewältigen kann, überprüft er sie diesem Modell zufolge und revidiert sie gegebenenfalls.

Das wäre schön. Während Argyris und Schön diesen potentiell aufsteigenden Kreislauf von Schließung und Aufschließung plausibel machen, versäumen sie es, dies für das eigentlich zentrale Problem zu leisten. Es ist keineswegs gesichert, daß individuelle oder kollektive Akteure ihre (impliziten) Annahmen und Routinen aufgeben, wenn diese an den (ggf. neuen) Realitäten scheitern. Das ist nicht per se irrational, weil Ereignisse und Ergebnisse in der Regel verschieden gedeutet werden können: auch ihre *Bedeutung* ist *unsicher*. Die Abwehr von Revisionen kann aber auch pathologische Züge annehmen, wofür die Organisationsforschung unablässig Beispiele liefert. Beispielsweise verwandeln sich besonders die erfolgreichen Praktiken (*core competencies*) oft in „core rigidities“ (Leonard-Barton 1992).<sup>16</sup> Und daß auch wissenschaftliche Praxis – Inkarnation rationaler Verfahren – von sedimentierten Gewißheiten geleitet wird, die ggf. mit allen Mitteln gegen falsifizierende Einsichten verteidigt werden, wissen wir spätestens seit Fleck (1935/1994) und Kuhn (1967).

#### 4.3 Ritualisierung als Modus gesellschaftlicher Legitimation und Herrschaft

Die Begründung von Praktiken als rational und legitim (Rationalisierung im psychologischen Sinn) kann, wie der „frühe“ Luhmann (1969) gezeigt hat, statt durch Argumente auch mittels *Verfahren* erfolgen, also symbolisch, soweit diese Verfahren ihrerseits den geltenden Rationalitätsstandards folgen. Diesen Gedanken hat er später in seiner Theorie der selbstreferenziellen Schließung von Organisationen radikalisiert.

Michael Powers Darstellung der audit explosion und der audit society gibt, kommen dieser Sichtweise sehr nahe. Verfahren wechselseitiger Prüfung hatten ihm zufolge einen rationalen Kern, der auf gezielte Auswahl und Kontrolle von Partnern sowie ein wissensbasiertes Monitoring der Angemessenheit von Praktiken gerichtet war. Die Verfahren hätten sich aber gegenüber ihrem Sinn *verselbstständigt* und in einem „pathologischen“ Maß vermehrt: „checking gone wild“ (Power 1997: 14). In seinem Buch über die audit society mit dem Untertitel „Rituals of Verification“ beschreibt er, wie Kontroll-Rituale den Charakter kultischer Handlungen annehmen und just die Reflexion über den Sinn dieser Praktiken verdrängen; und wie sie die Komplexität des Gegenstands auf ein für quantifizierende Messungen handhabbares Maß zurechtstutzen. Die „Buchführungs-Diktatur“ (ebd.: xii) wiederum habe pathologisierende Effekte für die auditierten Organisationen („organizations must be changed to make them auditable“, ebd.: 47) und erzeuge bei ihren Akteure gelehrte Ignoranz („learned ignorance“).

15) Wie beim Autofahren. Mit einem Fahranfänger sollte man besser nicht über die Hegelsche Dialektik aus der Sicht postmodernen Denkens diskutieren. Zu anderen Lerntheorien vgl. z.B. Vollmer (1996).

16) Man denke nur an an den kümmerlichen Rest jener Liste „exzellenter Unternehmen“, die Peters und Waterman (1982) aufgestellt hatten, „ten years after“ (vgl. Pascale 1991: 18f).

Anders als bei Giddens, dem eine alltäglich gewordene Reflexivität die Expertenherrschaft gewissermaßen wieder *demokratisch* einzuholen verspricht, bewirkt Auditing bei Power das Gegenteil, denn „...[it] constitutes a major shift of power: from the public to the professional, and from teachers, engineers and managers to overseers“ (Power 1994: 47). Letztlich liegt darin seine rationale Erklärung für den Audit-Spuk: Die Ritualisierung mittels Verfahren erlaube es herrschenden Expertencliquen in Politik und Management, bestehende Risiken als beherrschbar darzustellen; oder z.B. die Streichung öffentlicher Einrichtungen mit Nutzenmessungen zu begründen. Damit könnten sie ihre Herrschaft festigen, und vermeiden, reale Maßnahmen der Finanzierung, Demokratisierung oder des Umweltschutzes ergreifen zu müssen. Um so wichtiger sei daher das Sprechen darüber in der Transparenz- und Qualitätssicherungsrhetorik („quality label style“, 1997: 140; vgl. auch Strathern 2000).

Daß sich neoinstitutionalistische Ansätze der Organisationssoziologie anbieten, solch eifriges Bauen an „Legitimationsfassaden“ (z.B. Meyer/Rowan 1977; March/Olsen 1989) in deren Sprache zu reformulieren, liegt auf der Hand.<sup>17</sup> Rationalität und Reflexivität sind aber eben nicht dasselbe. Man muß also fragen, inwieweit gerade die Orientierung an äußeren Legitimationsanforderungen (statt an interner Zweckrationalität), nicht doch wieder Reflexivität erfordert, speziell wenn die Anforderungen externer Instanzen konfligieren. „Lose Kopplung“ ist eine mögliche Antwort. Wir halten hier aber nur fest: die Auditierer sind nicht die einzigen Akteure, die sich bestehender Legitimationsquellen bedienen können.<sup>18</sup>

#### 4.4 Macht und Kosten

Wenn Power *verdeckte* Mechanismen der *Macht* anspricht, mit denen Audits als Herrschaftsinstrument etabliert werden, so muß man der Vollständigkeit halber noch die *offenen* Möglichkeiten der Macht ansprechen, mit denen Audits als Demokratisierungsinstrument ausgehebelt werden können. Eine Möglichkeit, volle accountability (als Zurechnung von Handlungsfolgen bzw. der Verantwortung für sie) abzuweisen, ist natürlich über das geltende Recht abgesichert, über rechtsförmig codierte Machtverhältnisse (vgl. „The social cost of private enterprise“ von William Kapp 1950). Die ganze Debatte über die Externalisierung von Kosten eigennützigem Handeln, über Unternehmensethik, Corporate Citizenship und Responsibility (CC, CSR, etc.) dreht sich *nur* um die Frage, welche Verantwortlichkeiten private Unternehmungen über ihre gesetzlichen Verpflichtungen hinaus übernehmen sollen, wenn ihr Handeln in der Öffentlichkeit als legitim angesehen werden soll. Weitere Machtquellen stecken in der Möglichkeit der Drohung, sich lokalen Anforderungen durch Standortverlagerung zu entziehen, und natürlich in der direkten Beeinflussung der öffentlichen Meinung über die private Meinungsindustrie, die in Gestalten wie Berlusconi nur besonders augenfällig wird.

Ferner sind alle Verfahren systematischer Nutzenbewertung mit Aufwand, also *Kosten* verbunden; auch die oben skizzierten (3.1). Das setzt ökonomisch Grenzen. Die Evaluierung einer sozialen Praxis verlangt nach Mitteln, die dieser entweder entzogen oder zusätzlich bereitgestellt werden müssen. Aus diesem Grund ist die Kosten-Nutzen-Abwägung von Beginn an ein Kernthema des Evaluierungsdiskurses. Auf sich selbst angewandt, führt das zur *refle-*

17) Mit der Audit-Thematik haben sie sich bislang seltsamerweise kaum befaßt.

18) Eine New-Economy-Variante des alten Kennzahlenspiels lautet: <meta http-equiv="refresh" content="300; URL=/"> ein HTML-Kommando, mit dem Webseiten automatisch nach 300 Sekunden neu aufgerufen und – darauf kommt es an – mit dem Besucherzähler gekoppelt werden. Das treibt ihn wie ein Motor und gaukelt größeres Interesse an der Webpage vor, womit sich wiederum Investoren anlocken lassen. Bei Firmen, die nur „content“ anbieten (wie Verlage), steigt mit jedem refresh der Preis der geschalteten Werbeanzeigen. Daneben gibt es weitere viele Tricks, z.B. simple Programme, die Seiten immer neu aufrufen.

*xiven Evaluierung*. Analysiert man Auditpraktiken allerdings in ihrem Doppelcharakter von Aufklärung und Verschleierung, Kritik und Affirmation, Herrschaftssicherung und Beteiligungsversprechen, so ist die Nutzenkategorie zu *politisieren*. Sollte man Hochschulevaluierung, die betrieben wird, um Ressourcenkürzung und Umverteilung zu legitimieren oder Marktorientierung zu erzwingen (vgl. Moldaschl/Schwarz 2004), am explizierten Maßstab messen, „Exzellenz“ fördern zu wollen? Ebenso albern wäre es, die Hartz IV-Reformen am explizierten Ziel der Regierung zu messen, Arbeitslose aktivieren zu wollen.

## 5. Audit-Praxis

Was nun beim Wechselspiel dieser Antagonismen herauskommt, ob wir mit Giddens eine eine weitere Zunahme von Reflexivität im Wettlauf mit Routinisierung und Ritualisierung erwarten können, halte ich für offen. Da das Format dieses Beitrags es nicht erlaubt, die oben entwickelten Kriterien nun systematisch auf das Spektrum der von Power thematisierten Auditpraktiken anzuwenden, werde das nachfolgend wenigstens exemplarisch und illustrativ und tun, u.a. anhand eigener Empirie. Ich greife dazu drei der oben (3.1) unter Reflexivitätsverdacht gestellten Praktiken heraus. Es wäre ein Leichtes, hier allein auf Absurditäten der Auditpraxis abzustellen und Powers „checking gone wild“ zu belegen. Aber Powers Rundumschlag ist eine wunderbar einseitige Polemik, die ihren Zweck der Warnung erreicht, ohne mit unserem Ziel der Analyse treibender Widersprüche zusammenzufallen. Von den nachfolgend präsentierten Befunden wird im Übrigen kein Leser erwarten, es solle mit ihnen entschieden werden, ob die Moderne nun reflexiv sei oder die TRM dem Falsifikationsversuch im Feld des Unternehmerischen nicht standhalten konnte.

### 5.1 Interne Verfahren am Beispiel KVP

Beginnen wir mit *organisationsinternen* Verfahren. Unter diesen ist der *Kontinuierliche Verbesserungsprozeß* (KVP) interessant, weil er nach verbreiteter Ansicht mit einer Art „Kulturrevolution“ in deutschen Unternehmen verbunden ist. Ursprünglich bei der Verbesserung von Produktionsabläufen ansetzend, sehen Darstellungen des Verfahrens im Grunde keine organisationalen Sachverhalte mehr, die von der Lizenz zur Kritik und Revision ausgenommen wären (z.B. Howaldt u.a. 1998; Kostka/Kostka 2002).

In einer eigenen Fallstudie in der Automobilindustrie (vgl. Moldaschl 1997) wies die vom Management verkündete *Konzeption* durchaus Züge institutioneller Reflexivität auf. Es zielte nicht nur auf ein Abgreifen technischen Erfahrungswissens, was eine die Hauptbestimmung von KVP ist. Es sollte u.a. die Kooperationsbeziehungen zwischen Ingenieuren und Werkern zur Sprache bringen – Selbstthematisierung. Reflexiv im Sinne der TRM ist speziell, daß eine Nebenfolge funktionsteiliger Modernisierung beseitigt werden soll, nämlich die strikte Trennung von planender und ausführender Arbeit sowie die damit verbundene Dauerdiskrepanz zwischen Planung und Realität. Es geht darum, den abgerissenen Rückfluß von Anwendungserfahrungen in die Planung wiederherzustellen, um den Kreislauf von Planungs- und Erfahrungswissen zu schließen. Schlüsselbegriffe der Audit-Explosion kamen hier reichlich vor: Transparenz, Qualitätssicherung, Verbesserung, Nutzerorientierung, Mündigkeit, und so fort.

Nach unseren fünf Kriterien (vgl. 3.2) ging es also um (1) mindestens einen Kanal mehr für Rückkopplungen, (2) um eine intensivere und schnellere Korrektur von Planungsfehlern und -folgen; und (3) um mögliche Veränderungen der Produktions- und Montageverfahren sowie der Kommunikationsformen. Dagegen spielten die Reflexion von Geltungsbedingungen und Ausnahmen (4) sowie die Selbstanwendung (5: Evaluierung und ggf. Revision des KVP selbst) in der *Konzeption* keine Rolle. Die *KVP-Praxis* entwickelte sich wie folgt.



*Systemperspektive:* Nach einem Jahr mit zahlreichen Verbesserungsvorschlägen (VV), großen Einsparungseffekten und hohen Prämienzahlungen an die Einreicher, stieg die Zahl der vorwiegend technischen VV weiter an, während die Zahl der Umsetzungen und damit auch die Auszahlungen dramatisch abnahm. Im dritten Jahr schloß sich auch die Zahl der VV diesem Verfall an, die der Umsetzungen ging gegen Null. Das technische Rationalisierungspotential der bestehenden Produktionsabläufe war offenbar ausgeschöpft. Richtete das Management die Bereitschaft zu VV nun auf andere Themen und Bereiche (personelle, organisatorische, kommunikative), um die gewünschte Bereitschaft zu konstruktiver Revision zu erhalten? Das war nicht der Fall; *KVP verlief im Sande*. Und wie entwickelte sich der Austausch zwischen den Kulturen der Ingenieure und Werker? Wurden Status- und Kommunikationsbarrieren besprochen und abgebaut? Auch das war nicht der Fall, im Gegenteil. Die „Fronten“ zwischen den Gruppen hatten sich vielmehr deutlich verhärtet, Wissensbarrieren waren undurchlässiger geworden.

*Akteursperspektive.* Das Prämierungssystem schuf nach Ansicht der *Ingenieure* eine Situation, in der Werker geradezu auf Planungsfehler lauerten, um lukrative VV machen zu können. Die Werker ihrerseits würden sich hüten, mögliche VV-Prämien durch direkte Rückmeldung an die Ingenieure „zu verschenken“. Sie würden Vorschläge nur noch schriftlich einreichen, was für die Ingenieure mit wachsender Bürokratie für Prüfung, Bewertung, Selektion, Rückmeldung etc. führte – und für das Management zu den wie gewünscht steigenden VV-*Kennzahlen*. Einige verdächtigten die Werker sogar, „Probleme einzubauen“, um für deren Beseitigung VV-Prämien zu kassieren. Die Planer selbst durften keine VV einreichen, da das Management Optimierung als ihre genuine Aufgabe betrachtete. Viele sahen in der Einrichtung des KVP daher nur Trend-Opportunismus der Führungskräfte: Weil man KVP heute haben müsse, werde es „schöngerechnet“, z.B. indem man Bearbeitungs- und Planungsaufwand nicht einrechne, oder Automatisierung und andere laufende Rationalisierungen nicht getrennt ausweise. Die *Werker* wiederum beklagten u.a. mangelnde Rückmeldung auf und verschleppte Realisierung von VV. Häufig empfanden sie die Bewertung von VV durch die Planer als ungerecht und herabsetzend. Hinzu kam, daß die vorbeugende Instandhaltung aufgegeben wurde und die Werker sich mehr mit der Beseitigung technischer Probleme befassen mußten; das interpretierten sie als „Nebenfolge“ ihrer Beteiligung am Verbesserungsprozeß.

Die reflexiven Momente verschwanden also relativ schnell. Maßgeblich hierfür ist, daß eine systematische *Evaluation* der Erfahrungen mit KVP nur hinsichtlich jener Kriterien erfolgte, für die *Kennziffern* vorlagen, nämlich ökonomische (v.a. Anzahl der VV, Einsparungen minus Prämien; von deren teils kosmetischem Charakter nicht zu sprechen). Mit Nebenwirkungen und ungeplanten Effekten rechnete offenbar niemand. Und trotz der offenkundig abnehmenden Erfolgsgeschwindigkeit wurde das System in seiner installierten Form nicht in Frage gestellt. Das Scheitern wurde zwar kommuniziert – aber nur „unter der Decke“. Warum konnten sich die Kritiker nicht zu einem öffentlichen Ringen um die Interpretation der Ergebnisse durchringen? Die Interviews ergaben: Es will sich niemand zum Don Quichotte machen. Man strebte nach Risikominimierung und beugte sich dem Legitimationsdruck.

Wir haben hier also ein Beispiel für eine *zweckrationale* Strategie (Weiter-so-Modernisierung) mit zunächst reflexiven Momenten, die sich flugs in Ritualisierung auflösen. Daraus zu folgern, KVP könne nichts anderes sein als systematische Wissensenteignung, wäre dennoch bequemes Ableitungsdenken. Ansatzpunkte für eine reflexive Gestaltung des Verfahrens selbst, mit denen man aus seinen Nebenfolgen hätte lernen und *nachhaltige* ökonomische Vorteile ziehen können, liegen auf der Hand. Warum die maßgeblichen Akteure so nicht handelten, muß man erklären, statt es funktionalistisch („verwertungslogisch“) abzuleiten. Mikropolitischen Erklärungen des Typs 4.4, die allein auf Macht und unterschiedliche Interessenlagen abheben, griffen zu kurz, denn sie beantworten kaum, warum die Akteure bestehende Kompromißlinien nicht ausloteten. Für den dargestellten Fall erscheinen Erklärungen vom Typs 4.2 (Routinisierung, theories-in-use) und 4.3 (Ritualisierung, KVP als Mode) angemessener.

## 5.2 Reflexive Steuerung an der Schnittstelle von Innen und Außen: Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard (BSC, Kaplan/Norton 1997)<sup>19</sup> ist der Methodenstar jener *Controlling-Revolution* (Horvath 1990), die nun auch „weiche Faktoren“ einer systematisch-quantifizierenden Bestands- und Nutzenbewertung unterwirft, und die strategische Unternehmensführung auf dieser Basis quasi reflexiv(er) machen soll. Die BSC basiert auf einer Kritik des traditionellen Rechnungswesens, das mit seiner Fixierung auf finanzielle Kennziffern der Vergangenheit weder der Komplexität betrieblicher Leistungserstellung noch der Anforderung vorausschauenden Handelns genüge. Letzteres sowohl hinsichtlich der *Potentiale* (Zukunftsfähigkeit, Kernkompetenzen) als auch der *Risiko-Abschätzung* („Risiko-Controlling“). Dem stellt die BSC ein Kennzahlensystem gegenüber, welches vier Perspektiven (aus)balancieren soll: *Finanzen und Kunden* (vergangenheitsorientiert) sowie *Geschäftsprozesse* und *Mitarbeiter/Innovation* (zukunftsorientiert). Sie operationalisiert damit ansatzweise eine Stakeholder-Perspektive, die Nebenfolgen betrieblicher Rationalisierung zumindest für ausgewählte Stakeholder erfassbar macht (v.a. über Zufriedenheitswerte). Einige Autoren sehen in der BSC daher ein politisierendes Diskursinstrument, welches einem unter-den-Tep-pich-Kehren von Bewertungskonflikten entgegenwirkt (z.B. Gmür, Brandl 2000).

Die BSC hat tatsächlich den Sprung in die Managementpraxis gefunden und zählt dort zu den aktuell erfolgreichsten „Managementmoden“. Die empirische Forschung hat sich dem gleichwohl bislang kaum angenommen. Es dominieren normative Darstellungen aus der Managementperspektive (vgl. Breisig u.a. 2004). Verlässliche Daten zu Verbreitung und Anwendungsformen gibt es derzeit nicht.<sup>20</sup> Im Rahmen eines laufenden Forschungsvorhabens haben wir daher eine Expertise erstellen lassen, die unsere eigenen Fallstudien ergänzt (aber auch nur 33 Unternehmen umfaßt, vgl. Wannöffel/Abel 2005). Wie reflexiv ist nun das Instrument in der untersuchten Praxis, bzw. wie reflexiv ist seine Anwendung? Das Giddens-Maß (es werden Statistiken angefertigt) reicht nicht, um das zu beurteilen.

Inwieweit wurde bei der Einführung und Anwendung auf „Fremdbeobachtung“ zurückgegriffen (Beschäftigte und Interessenvertretung rechnen wir dieser zu)? 43% der Betriebsräte aus Unternehmen mit BSC wußten nicht einmal, daß die BSC bei ihnen angewandt wird. Unter den rechtzeitig informierten Betriebsräten war wiederum nur eine Minderheit an der Einführung und Umsetzung beteiligt. Ferner wurde BSC nur selten bis auf die Ebene einzelner Unternehmensbereiche und Abteilungen oder Teams operationalisiert – es blieb überwiegend ein Instrument des Top-Managements, das sein reflexives Potenzial somit kaum entfalten kann. In den wenigen Fällen aber, in denen die Interessenvertretung an der BSC-Gestaltung aktiv mitwirkte, wurden tatsächlich Kennzahlen für die Innovations- und Mitarbeiterperspektive gebildet, die Beschäftigteninteressen entgegenkam (u.a.: Weiterbildungsquote, Qualifikationsentwicklung, Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung; in keinem Fall aber Kennzahlen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, obwohl Arbeitsschutz- und Mitbestimmungsrecht zur Erhebung solcher Daten verpflichten). In den anderen Fällen wurde die „Mitarbeiterperspektive“ zum Anhängsel der finanzwirtschaftlichen Perspektive (Kennzahlen wie Umsatz je Mitarbeiter, Mitarbeiterproduktivität etc.).

*Man kann hier also idealtypisch eine objektivierende und eine diskursive Verwendung unterscheiden.* Das gilt für alle Controlling-Instrumente, und letztlich für das gesamten Spektrum der Auditpraktiken (vgl. Moldaschl 2005b). Im objektivierenden Gebrauch erweitern die

19) vgl. auch [www.balanced-scorecard.de](http://www.balanced-scorecard.de), [www.scorecard.de](http://www.scorecard.de), [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org).

20) Eine Umfrage von PriceWaterhouse (2001) bei den 200 umsatzstärksten deutschen Unternehmen ergab, daß 46% die BSC nutzen. Das vielleicht wichtigste Ergebnis im Hinblick auf reflexive Schleifen: die meisten Unternehmen (33 von 59 Anwendern) überprüfen ihre Ziele monatlich, nur 5 jährlich. Die BSC ist bei Führungskräften deutlich mehr akzeptiert als von den Beschäftigten. Nur 30% nutzen die BSC zur Erfassung und Förderung strategischen Lernens (in der Dimension Innovation), d.h. zur Bewertung und Reflexion von strategischer Aktivitäten (was sich dahinter wiederum verbirgt, geben die statistischen Daten naturgemäß nicht preis). Nach Beteiligung der Beschäftigten hat PriceWaterhouse gar nicht erst gefragt.

Instrumente nur die Menge und Qualitäten der Informationen (feedbacks) für die im wesentlich zweckrationale Systemsteuerung. Im diskursiven Modus wird zumindest die Möglichkeit geschaffen oder erweitert, Ziele, Zielverständnisse und Zielkonflikte zwischen den Akteursgruppen zu thematisieren und ggf. auszuhandeln. Formen der (internen und externen) Beteiligung können in dieser Hinsicht nicht nur auf bloße Ergänzungen eines rationalen Verfahrens deuten, sondern auf eine andere, eben reflexive Verwendungslogik. Kann, muß aber nicht.

Wie immer war keiner dieser Idealtypen in septischer Reinform zu beobachten. In den Beteiligungsfällen ließen sich aber schon in frühen Stadien der BSC-Anwendung Verbesserungen im Bereich der innerbetrieblichen Kommunikation und Transparenz identifizieren. Nicht nur Betriebsräte, sondern auch Beschäftigten wurden damit intensiver über die Unternehmensziele und geplante Maßnahmen informiert, auf die sie ihr Handeln hin ausrichten können. Ferner wurde Qualifikationsbedarf identifiziert und – teils innovative – Weiterbildung initiiert.

Klar war in den untersuchten Fällen aber auch: die finanzwirtschaftliche und objektivierende Perspektive dominierte; neben Kunden und Mitarbeitern wurden keine anderen Stakeholder-Perspektiven einbezogen (Einbettung). Es gab keine auf Nebenfolgen angelegten Analysen, auch nicht im Hinblick auf die BSC selbst. Eine Evaluation der neuen Evaluierung war nicht vorgesehen. Mit anderen Worten: es gibt nur eine gewisse Wahrscheinlichkeit, daß unter Reflexivitätsverdacht gestellten Verfahren wie die BSC tatsächlich die Reflexivität des organisationalen Handelns steigern, und diese Wahrscheinlichkeit ist eher kleiner als eins zu eins. Noch kleiner ist sie im Hinblick auf eine reflexive Methodenverwendung. Dies belegen auch die Erfahrungen von Gmür und Brandl (2000) mit BSC-Anwendungen im Nonprofit-Sektor.

„Formalisierte Verfahren machen ... mit ihrer Neueinführung deutlich, wo Lücken in der integrierten Steuerung einer Organisation bestehen. Sind sie erst einmal eingesetzt, führen sie aber leicht dazu, dass sich das Management nur noch auf die Kriterien, die das Verfahren vorsieht, konzentriert. Damit werden unter Umständen unerwünschte neue „blinde Flecken“ erzeugt. Formalisierte Verfahren, welche die Messbarkeit der Ziele betonen, führen leicht dazu, daß sich das Blickfeld des Managements zukünftig nur noch auf quantifizierbare Kriterien versteift. Die quantitative Leistungserfüllung kann die schwerer erfassbare Qualität der Leistungserstellung in den Hintergrund drängen. Formalisierte Verfahren können die Präzision der Organisationssteuerung erhöhen, aber sie tragen die Gefahr einer Bürokratisierung in sich, welche die Effizienzgewinne unter Umständen wieder verzehrt, wenn sich das formale Verfahren von seinem zugrunde liegenden Zweck entfernt und verselbstständigt“ (ebd.: 15; Hervorh. MM).

### 5.3 Accountability nach außen: Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility bzw. Corporate Social Responsiveness, und vor allem die dazugehörenden Verfahren des Corporate Social Reporting (alles CSR, vgl. z.B. ABI 2001) gehören zu den gerade jüngst „explodierenden“ Auditpraktiken. All das stellt die kritische Academia eher unter Ideologie- als unter Reflexivitätsverdacht. Doch wenn sich betriebliches Accounting mit der Frage befaßt, ob in Geschäften Gewinn gemacht wird, so befassen sich CSR und andere Konzepte erweiterter Accountability mit der Frage, *wie* ein Unternehmen das macht und welche Spuren es dabei in seiner Umwelt hinterläßt.<sup>21</sup>

21) Im Green Paper “Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility” der EU-Kommission (European Commission 2001) heißt es: “Corporate Social Responsibility is the inherent obligation of each business entity to account for the way its activity impacts the economic, social and environmental dimensions of its environs and to ensure that this impact generates equitable and sustainable benefits to all stakeholders involved.” Es werden vier Dimensionen thematisiert und – je nach Ansatz – an Kriterien gemessen: Das Einhalten von bzw. der Umgang mit (1) Menschenrechten, (2) Arbeitsrechten und -standards, (3) Umweltstandards sowie (4) Transparenz bzw. Korruptionsverhinderung. Die Abgrenzung zu anderen “regimes of auditing” (Power) nach außen und innen, wie Corporate Citizenship, Corporate Conduct oder Code of Conduct (CC), Corporate Governance, Business Ethics u.ä. ist unbestimmt bzw. fließend (vgl. zur Diskussion Berthoin-Antal u.a. 2002; Weiß 2002; Moldaschl 2005a/b).

Die Verve, mit der heute über die Verantwortung von Unternehmen und Bewertungskriterien für Handlungsfolgen gesprochen wird und die Flut der Neologismen lassen vergessen, daß es sich hier um Wiedergänger und Varianten von Ansätzen der 1970er und 80er Jahre handelt; etwa der *Sozialbilanz* (z.B. Dierkes 1974; Wysocki 1981; in Frankreich *bilan social*, Chevalier 1976) bzw. der „Gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung“ (z.B. Kittner/Mehrens 1977). Aber im Zeitmaß von Modernisierungstheorien ist das ja quasi dieselbe Minute. Sozialbilanzen sollte auf der Makroebene mittels kontinuierlich erhobener *sozialer Indikatoren* Steuerungswissen und Leitlinien für eine *verwissenschaftlichte Politik* vermitteln (vgl. Zapf 1974; Hoffmann-Nowotny 1981). In sozialstaatlich weniger gefederten Ländern wie den angelsächsischen akzentuierte man eher die *betriebliche* Verantwortung (accountability) für Handlungsfolgen, etwa mit Socio-Economic Accounting (Linowes 1968), Corporate Social Audit (z.B. Bauer, Fenn 1972) oder Social Measurement (z.B. AICPA 1972). Bereits in diesen Jahren hatten sich einige Unternehmen, insbesondere solche mit dezidiert gesellschaftlichen Zielsetzungen (wie die Migros-Genossenschaft 1978), den Rechenschaftserwartungen der Öffentlichkeit gestellt. Heute folgen zahlreiche große, transnationale Unternehmen dieser Praxis (z.B. Ford 2000; McDonalds 2003; Shell 2003).

Wie freiwillig tun sie das? Zunächst einmal stehen sie unter Legitimationszwang. Zahlreiche öffentliche Institutionen wie die Vereinten Nationen, die Kommission der EU, oder auch Nicht-Regierungs-Organisationen verlangen von Unternehmen heute *Rechenschaft* über Auswirkungen ihres Handelns auf Umwelt und Gesellschaft.<sup>22</sup> In Frankreich sind börsennotierte Unternehmen gesetzlich zur detaillierten Veröffentlichung ihres CSR-Status im testierten Geschäftsbericht verpflichtet; in Großbritannien gibt es dazu eine Gesetzesinitiative. Die Internationale Normungsorganisation (ISO) entwickelt derzeit Leitlinien und Kriterien zur Bewertung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, Organisationen und Institutionen. Beim Deutschen Institut für Normung (DIN) wurde 2004 ein Arbeitsausschuss gegründet, in dem 28 Vertreter aus Wirtschaft, Gewerkschaften, Staat, Verbraucher-, Umweltschutz- und Menschenrechtsorganisationen, Wissenschaft u.a. zusammenarbeiten.<sup>23</sup> Eigene Zeitschriften entstanden,<sup>24</sup> etablierte Zeitschriften und andere Organe führen nationale und globale CSR-Rankings durch, und so fort.<sup>25</sup> Die Zahl der Homepages und anderer Veröffentlichungen hierzu ist völlig unüberschaubar geworden.

---

22) Vgl. zur *Politikebene*: Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DKGC 2002), [www.corporate-governance-code.de](http://www.corporate-governance-code.de); EU-Kommission [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/csr\\_index.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr_index.htm); [www.euractiv.com](http://www.euractiv.com); zu CSR-Aktivitäten der *Wirtschaft* u.a. [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org), [www.csr-austria.at](http://www.csr-austria.at); [www.bsr.org](http://www.bsr.org) (Business for Social Responsibility); World Business Council for Sustainable Development (WBCSD); zu *NGOs* z.B. Corporate Watch (2004); EthicScan (2004), Social Accountability International (SAI 2004).

23) Das Ziel ist nicht, bestehenden internationalen Standards einen weiteren hinzuzufügen, sondern sie zusammenzuführen Dazu gehören die 2004 veröffentlichte ISO 14001 als weltweite Vorgabe zum Umweltmanagement, die Vorschriften der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), der OECD sowie des Global Compact, mit dem sich Unternehmen zur Einhaltung von Umweltschutz- und Sozialstandards verpflichten (Handelsblatt). Zu weiteren Normen und Standards vgl. IÖW (2004: 14f) und Germanwatch (2004: 52ff).

24) Z.B. 'Corporate Social Responsibility and Environmental Management' (Wiley, UK), 'Corporate Citizenship' (Greenleaf, UK), 'The Corporate Social Responsibility Newswire' (CSRwire).

25) In Deutschland z.B. das ManagerMagazin; die Stiftung Warentest führte 2004 einen Test der sozial-ökologischen Unternehmensverantwortung ein (Heft 4/2004); in Österreich wird (im Parlament) der "Responsibler Manager of the Year" ausgezeichnet; ein von Wirtschaftsunternehmen initiiertes und durchgeführtes Ranking der „Global 100 Most Sustainable Corporations“ wird jährlich auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos vorgestellt (vgl. [www.global100.org](http://www.global100.org)). Die ersten drei Plätze 2004 belegten Toyota, BP und Alcoa.

Was ist davon zu halten? Die Erfahrungen der Öffentlichkeit, Unternehmen mittels „kooperativer Regulierung“ für die sozialen Folgen ihrer Aktivitäten verantwortlich zu machen, hatte der 2005 verstorbene Robert Heilbroner (einer der meistgelesenen Ökonomen des 20. Jh.) bereits 1972 pessimistisch resümiert: “Yet, if nearly a century of regulatory history tells us anything, it is that the rules-making agencies of government are almost invariably captured by the industries which they are established to control”. Die so etablierten Standards hielt er für “a license for business to define its ‘social responsibility’ behind the respectable screen of a government front, after which it will indeed more or less live up to its own standards”. Und CSR erklärte Horst Steinmann schon 1973 zur „leeren pseudo-normativen Formel“. Sieht man sich etwa an, wer in der vom Autokanzler höchstselbst eingerichteten Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DKGC 2002) sitzt – die Top-Manager deutscher Top-Unternehmen – mag man Heilbroners Bock-zum-Gärtner-These spontan zustimmen.

Säuseln also die CSR-, CC- und sonstigen C-Chöre nur die Begleitmelodie Auszug von Unternehmen aus sozialer und nationaler Verantwortung, mit dem globale Cliques den Globus unter sich aufteilen? Unverbindlicher US-Ersatz für europäische Traditionen betrieblicher Sozialpolitik?<sup>26</sup> Erklären hier journalistische T-U-Is<sup>27</sup> den Völkern gar, der globale Wettbewerb drehe sich in Wahrheit um ihr Wohlergehen? Oder ist CSR doch mehr als eine Fortsetzung des Marketing mit anderen Mitteln, weil Unternehmen die Abhängigkeit von ihrer Reputation im Umfeld erkennen?

Wieso oder? Natürlich versuchen Unternehmen, den Legitimationsdruck in Legitimation und für sie nützliche Aufmerksamkeit zu verwandeln, quasi Blei in Gold. Wie schon Kritiker früherer Sozialbilanzierung feststellten (z.B. z.B. Wysocki 1975; Küller 1977). Heute zeigt Greenpeace, wie z.B. die WestLB mit Social Sponsoring ihre Finanzierung von Urwaldabholzungen verzuckert; oder wie DaimlerChrysler, den Dieselrußfilter boykottierend, die Gesundheit dann wenigstens mit Anti-AIDS-Kampagnen fördert. Wir sehen zu, wie Bill Gates seine monopolistischen Geschäftspraktiken aufhübscht, indem er wohlthätige Organisationen mit großzügige Spenden unterstützt, die er aus den Monopolprofiten (der Ausbeutungsrate seiner „pfadabhängigen“ Kunden) locker bezahlen kann; oder wie die Deutsche Bank mittels Massenentlassungen die Eigenkapitalrendite steigert und aus dieser (oder der Portokasse) Kulturveranstaltungen sponsort, welche sich sogar mancher arbeitslos Gewordene leisten könnte.<sup>28</sup> Italiens Geschäftsführer Berlusconi hat das alles nicht nötig: er manipuliert sein Wahlvolk transaktionskostengünstig direkt und verdient noch an der beigeschalteten Werbung. Der alte Witz, Staat A oder Unternehmen B stünden deshalb nicht ganz oben auf der Korruptionsliste, weil er/es mehr Bakschisch bezahlt habe, ist gar keiner.

26) “Managing CSR: Effective, but not expensive”, verkündet die Boston Consulting Group, die wie andere Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsunternehmen auf den CSR-Zug aufgesprungen ist.

27) In Brechts *Turandot* und *der Kongeß der Weißwäscher* veranstaltet der König, der in seinen Lagerhäusern Baumwolle hortet, um den Preis zu treiben, unter den T-U-Is (Tellek-Tuell-In) seines Reichs einen Wettbewerb. Gesucht wird die beste Erklärung für die Knappheit, denn es rumort im frierenden Volk.

28) 2004 legte die Deutsche Bank ihrem Geschäftsbericht zum zweiten Mal ihren CSR-Report („Gesellschaftliche Verantwortung“) bei, in dem sie sich zum zivilgesellschaftlichen Engagement bekennt. Für das Geschäftsjahr 2004/2005 verkündet der Vorstandsvorsitzende Ackermann einen Gewinnzuwachs von 87% zum Vorjahr auf 2,5 Mrd. Euro und zugleich den Abbau von 5200 Stellen, mit dem Ziel einer Eigenkapitalrendite von 25 %. Bereits für das Geschäftsjahr 2001/2002 meldete die Deutsche Bank einen Rekordgewinn von 9,4 Mrd. DM, den Abbau von 7800 Stellen, und zugleich eine Erhöhung der Vorstandsgehälter um das Sechsfache (auf je 15,5 Mio. DM). Also keine Einzelfälle, sondern neue Spielregeln.

Und doch ist das CSR-Hosiannasingen nur eine Seite. Öffentlichkeit, Kunden, Beschäftigte sind nicht komplett unwissend, gleichgültig, manipulierbar. Sie nehmen Differenzen zwischen herzerwärmenden Statements des Wohlmeinens und praktischer Unternehmenspolitik wahr. Ferner darf man Aktivitäten wie Sponsoring nicht mit CSR gleichsetzen. *CSR is not about how money is spent, it's about how money is made*, heißt es. Es geht also nicht darum, ob man Teile der mit Kinderarbeit in der „Dritten Welt“ generierten Gewinne für Opernhäuser in der Ersten aus gibt, sondern ob man seine Produkte ohne Kinderarbeit herstellt, und seine Zulieferer entsprechend auswählt und auditiert.

Zum anderen hat sich seit der Zeit, auf die sich Heilbronner bezog, einiges verändert, u.a. auf den *Kapitalmärkten*. Viele OECD-Länder haben ihr Bilanzierungsrecht den neuen International Accounting Standards (IAS) angepaßt. Diese gestatten es Unternehmen, *immaterielle Vermögenswerte* in ihrer Bilanz auszuweisen (Humankapital, Reputation, Markennamen, „Goodwill“ u.ä.), was ganz erhebliche Auswirkungen auf den Wert von Unternehmen hat,<sup>29</sup> und damit ihren gesamten ökonomischen Handlungsspielraum (z.B. Kreditwürdigkeit, erzielbare Kreditlinien; vgl. Kühne 2005). Daß der Wert von Unternehmen heute trotz ihrer oft globalen Mobilität und Ungreifbarkeit so sehr von der *Beobachtung* ihrer Aktivitäten abhängt, kann man durchaus als Phänomen einer „reflexiven Moderne“ interpretieren. Die unzähligen Rankings und Ratings haben dabei auch die Funktion, den Beobachtern Anlagekriterien zu liefern, die sie über Sicherheit und Risiken geplanter Investments auf längere Sicht informieren. Es entstanden viele Indices für ökologisches und „Socially Responsible Investment“; gelistete Unternehmen werden anhand klar definierter Kriterien jährlich überprüft.

Auf Basis einer qualitativen Studie berichtet Germanwatch (2004: 11f): Institutionelle Investoren sind neben dem Gesetzgeber die stärksten Verfechter von Corporate Governance (CG) und CSR und setzen ihren Einfluß als Aktionäre zunehmend gegenüber Unternehmensvorständen ein. Pensionsfonds, die selbst umfangreichen Regulierungen unterliegen, wurden zu Pionieren bei der Durchsetzung von CSR-Forderungen, besonders angelsächsische und niederländische Fonds, deren Vermögen teils 100 Mrd. Euro übersteigt. Da die kapitalgedeckte Rente für Deutschland kaum eine Rolle spielt, gilt das auch für deutsche Fondsverwalter. Insgesamt praktizieren europäische Unternehmen CSR als ernsthaftere amerikanische; innerhalb Europas sind englische Unternehmen aufgrund des Drucks aus dem Kapitalmarkt weiter in der Umsetzung von CSR.

Ferner: Auch wenn die Wirtschaft das alles in ihre gewaltige Legitimationsmaschinerie einspeist, so hat das doch legitimatorische Folgen für andere Teile der Geldmaschine. Auch „Mimikry“ und „Isomorphie“, wie das die Organisationstheorie nennt, haben als Strategien Nebenfolgen. Wenn Unternehmen Abteilungen und Vorgaben schaffen, die eine Verfolgung solcher Ziele oder auch nur dokumentarischer Pflichten auf Dauer stellen, so sind das interne Institutionalisierungen von Reflexivität. In Chemieunternehmen beispielsweise wurden Abteilungen für Öko-Controlling eingerichtet, denen andere Abteilungen rechenschaftspflichtig sind; sie schaffen ihrerseits interne Legitimationszwänge für die Unternehmenslenker, und interne Legitimation für Nachhaltigkeitsziele *durch Verfahren*. Fichter und Loew (1997) oder Thy (2002) zeigen anhand der von ihnen untersuchten nach außen gerichteten Reporting-Praktiken, daß diese durchaus Verbesserungen bezogen auf verschiedene Stakeholder-Interessen brachten. Stärker noch heben sie interne Effekte hervor: Es werden Daten gesammelt, Fragen gestellt, Ergebnisse veröffentlicht, Ziele gesetzt, commitments erzeugt, und so mitunter tatsächlich kontinuierliche Verbesserungsprozesse bezogen auf ökologische und soziale Kriterien in Gang gesetzt. Die professionellen Orientierungen und Maßstäbe der damit befaßten Angestellten, die via Selektion institutionalisiert oder via Sozialisation internalisiert wurden, können nicht mehr ohne Konflikte und Kosten übergangen werden.

29) Insbesondere den der börsennotierten; die immateriellen Vermögenswerte können im Verhältnis zu den materiellen ein Vielfaches betragen; ausgedrückt in Tobin's q-ratio (Buchwert-Marktwert-Relation) erreichen Unternehmen Verhältnisse bis 1:25.

Aber sie können natürlich übergangen werden. Die Frage ist, zu welchen internen und externen Kosten. Das wären nun *zentrale empirische Fragen*: welche Folgen und Nebenfolgen haben solche Institutionalisierungen von Reflexivität? Welche Bindungswirkungen gehen von (welchen) CSR-Praktiken aus? Inwieweit orientieren sich Kunden an Rankings und anderen Legitimitätsbewertungen? Zu diesen Fragen gibt es erbärmlich wenig unabhängiger empirische Studien (kommerzielle im Auftrag der Wirtschaft gibt es genug). Die Consumer-Research fertigt Image-Studien an, doch diese ermitteln, wie die Unternehmen gesehen werden, nicht was diese konkret tun und was praktisch aus den CSR-Commitments folgt. Die Arbeitsforschung analysiert praktizierte Labour Standards, nicht aber die Auswirkungen der Implementation von Reporting-Praktiken. Die Bertelsmann-Stiftung (2004) veröffentlichte eine „Transparenzstudie“, die allerdings nur ausgewählte international verbreitete Rating-Systeme zur Erfassung von Corporate Social Responsibility beschreibt, nicht deren Anwendung und Folgen. Segal u.a. führen seit 2003 eine Studie in vier EU-Ländern durch, deren Ergebnisse aber noch nicht vorliegen. Dafür kommt aus der Wirtschaft selbst Kritik. Oxfam beispielsweise, ein sehr CSR-aktives Unternehmen, kritisiert, daß viele multinationale Unternehmen intern Labour Standards verkünden und teils auch einhalten, zugleich aber ignorieren, daß ihr Einkaufsverhalten eine Hauptquelle ausbeuterischer Arbeitsbedingungen. Und der Leiter der Abteilung Unternehmenskultur und -werte der VW-AutoUni erklärt „In den meisten Unternehmen herrscht folgende Schiefelage: der Findungsprozess der Werte wird mit viel Aufwand betrieben und nicht selten zur ‚Chefsache‘ erklärt, während die Umsetzung schnell im operativen Alltagsgeschäft untergeht“ (Wolf 2004: 97). Ob er damit auch das eigene meint?

## Fazit

Was läßt sich nun für eine Bilanz ziehen aus diesen Exkursen in die Mehrdeutigkeit der Audit-Praxis? Nähmen wir allein das Ausmaß der ‚von außen‘ an Unternehmen herangetragenen oder im Interesse „freiwilliger Selbstkontrolle“ in der Wirtschaft selbst entwickelten Rankings, Indices, Reportings und so fort, so ist an Breite und Vielfalt schon gegenüber den 1970er Jahren eine massive Ausweitung, ja wilde Wucherung festzustellen. Eben tatsächlich eine Audit-Explosion. *Formale Reflexivität*, um eine neue Unterscheidung zu machen, hat im Sinne wechselseitiger, verfahrensgestützter Dauerbeobachtung zweifellos zugenommen. Daß insbesondere jene Segmente des Audit-Kuchens, die auf eine Messung und Bewertung von Bindungsqualitäten zielen (Mitarbeiter-, Kundenbindung, Commitment, Involvement, Responsibility, etc.) läßt sich durchaus mit einer der Generalthesen der TRM in Einklang bringen, wonach enttraditionalisierende, entwurzelnde, individualisierende Modernisierung mit der Erosion von Bindungen und Vertrauen einhergehen. Was zu schwinden droht, muß man eben herbeiprüfen. Doch Auditpraktiken sind beides: *Folge* der Erosion von Trust, Commitment und normativen Bindungen, und zugleich *Ursache*, indem sie Bindungsqualitäten/arten durch objektivierte Messungen ersetzt und weiter erodiert.

Aber die TRM in toto wollten wir hier ja nicht diskutieren, sondern nur fragen, ob die Audit-Explosion ein Indikator reflexiver Modernisierung sei. Was also bleibt an Zu- oder Abnahme *substanzieller Reflexivität* nach der Audit-Explosion in den vergangenen drei Dekaden? Greifen wir nochmals unsere fünf Kriterien zur Feststellung institutioneller Reflexivität auf:

- (1) Institutionalisierung von Selbstbeobachtung und Selbstkritik
- (2) Systematischer Rückgriff auf Fremdbeobachtung (Umweltoffenheit)
- (3) Kommunikativer Bezug auf Fremdreferenz
- (4) Offene Evaluierung von Handlungsfolgen (Sensitivität)
- (5) Entwurf alternativer Gegenwart und Zukünfte (strategische Optionalisierung)

Zumindest hinsichtlich der diskutierten Empiriefelder lehnt man sich nicht allzusehr aus dem Fenster, wenn man eine tendenzielle Zunahme von Institutionalisierungen v.a. in den ersten drei Kriterien diagnostiziert. Daß der Zwang zur Beobachtung und die Zahl der Instrumente zur Evaluierung von Handlungsfolgen zugenommen haben, ist ebenfalls kaum von der Hand zu weisen. Die eigentlich entscheidende Frage ist, ob daraus irgend etwas folgt. Sie hat, so war das Argument in Abschnitt 4, etwas mit bestehenden Macht- und Herrschaftsverhältnissen zu tun, einschließlich der ideellen Hegemonie. Wenn etwa die *Angebotsreligion* als neuer und völlig *unreflexiver Fundamentalismus* als Meinungskartell von der Volkswirtschaftslehre bis zu den Wirtschaftsteilen der Tages- und Wochenzeitungen dem Baumwollvolk glaubhaft macht, Handlungsfolgen wie Massenentlassungen und Lohnkürzungen seien hinzunehmen, weil das Anlagekapital heute eben eine Rendite von 25% verlange, so kann man diese Folgen nur mit Bedauern hinnehmen. Oder nein: man kann sie noch intensiver und besorgter messen.

In Bezug auf das fünfte Kriterium haben wir in der referierten Praxis gar nichts gesehen. Das ist typisch, heißt aber nicht viel, denn wir hatten uns Ausschnitte der Audit-Praxis betrachtet. Im Wesentlichen ging es mir auch nicht um Tendenzaussagen, sondern um die Beschreibung und exemplarische Analytik, mit der wir den permanenten *Wettkampf* von Hase und Igel, von Rationalitätssteigerung, Legitimationsproduktion und formaler Verselbständigung (Sinnentkopplung) besser analysieren können. Die Audit-Explosion demonstriert die Unmöglichkeit, Praktiken per se als reflexiv einzustufen. Mit Michael Power kann man es vielmehr umgekehrt sehen: es sind Herrschafts- und Legitimationsinstrumente, die uns selbst dann Aufklärung und Freiheit nehmen können, wenn wir sie selbst anwenden. Die Frage, wie sich Reflexivität und Zweckrationalität, die Intensivierung wechselseitiger Beobachtung und deren sinnauflösende Verselbständigung durchkreuzen, scheint mir damit letztlich interessanter als die eingangs gestellte Frage, ob in der Bilanz dieser Prozesse eine Zunahme von Reflexivität zu konstatieren sei.

## Literatur

- ABI, Assoc. of British Insurers (2001): *Investing in Social Responsibility: Risks and Opportunities*. London.
- AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) (1972): *Social Measurement. Points of View of Sociologists, Businessmen, Political Scientists, Governmental Officials, Economists, CPAs*. New York.
- Argyris, Ch./Schön, D.A. (1978): *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.
- Argyris, Ch./Schön, D.A. (1999): *Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*, Stuttgart.
- Bainbridge, L. (1987): *Ironies of Automation*. In: J. Rasmussen et al. (eds.): *New Technology and Human Error*, Chichester/N.Y., S. 271-283.
- Bauer, R.A./Fenn, D. (1972): *The Corporate Social Audit*, New York.
- Beck, U. (1986): *Risikogesellschaft – auf dem Weg in eine andere Moderne*, Frankfurt/M.
- Beck, U./Bonß, W. (Hrsg.) (2001): *Die Modernisierung der Moderne*, Frankfurt/M.
- Beck, U./Bonß, W./Lau, Ch. (2001): *Theorie reflexiver Modernisierung – Fragestellungen, Hypothesen, Forschungsprogramme*. In: U. Beck/W. Bonß (Hg.): *Die Modernisierung der Moderne*. Frankfurt/M., S. 11-59.
- Beck, U./Giddens, A./Lash, S. (1996): *Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse*, Frankfurt/M.
- Becker, A. (2000): *Controlling als reflexive Steuerung von Organisationen (Habilitationsschrift)*, FU Berlin.
- Bertelsmann-Stiftung (2004): *Transparenzstudie zur Beschreibung ausgewählter international verbreiteter Rating-Systeme zur Erfassung von Corporate Social Responsibility*. Bielefeld.



- Berthoin Antal, A./Dierkes, M./MacMillan, K./Marz, L. (2002): Corporate Social Reporting Revisited. Wissenschaftszentrum Berlin, FS II 02-105. Berlin.
- Breisig, T./König, S. Rehling, M./Wengelowski, P. (2004): Balanced Scorecard, Frankfurt/M.
- Chevalier, A. (1976): Le bilan social de l'entreprise. Paris.
- Cooper, R./Burrell, G. (1988): Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis. An Introduction. In: Organization Studies, S. 91-112.
- Corporate Watch (2004): URL: [<http://www.corpwatch.org>].
- De Bono, E. (1989): Das Sechsfarben-Denken. Ein neues Trainingsmodell, Düsseldorf.
- Deutschmann, Ch./Faust, M./Jauch, P./Notz, P. (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß der reflexiven Modernisierung. In: Zeitschrift für Soziologie 24, S. 436-450.
- Döhl, V./Kratzer, N./Moldaschl M./Sauer, D. (2001): Auflösung des Unternehmens? Die Entgrenzung von Kapital und Arbeit. In: U. Beck (Hrsg.): Reflexive Modernisierung, Frankfurt/M., S. 219-232.
- Dreyfus, H.L./Dreyfus, S.E. (1987): Künstliche Intelligenz. Von den Grenzen der Denkmaschine und dem Wert der Intuition, Hamburg.
- Duschek, S./Ortmann, G./Sydow, J. (2001): Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken. In: G. Ortman/J. Sydow (Hrsg.): Strategie und Strukturierung, Wiesbaden, S. 421-448.
- Endres, E./Wehner, W. (1995): Störungen zwischenbetrieblicher Kooperation. In: G. Schreyögg/J. Sydow (Hrsg.): Managementforschung 5, Berlin/New York, S. 1-45.
- EthicScan (2004): [[www.ethicscan.on.ca/index.html](http://www.ethicscan.on.ca/index.html)].
- Fleck, L. (1994): Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache (Orig. 1935), Frankfurt/M.
- Ford Motor Company (2000): Corporate Citizenship Report. [<http://www.ford.com>]
- Germanwatch (2004): Nachhaltigkeit bei der Unternehmenssteuerung. Die Schnittstelle von Nachhaltigkeit (CSR) und Corporate Governance.. [www.germanwatch.de](http://www.germanwatch.de) [download 4.7.2004]
- Giddens, A. (1995): Konsequenzen der Moderne, Frankfurt/M.
- Gmür, M./Brandl, J. (2000): Die Balanced Scorecard als Instrument zur aktivierenden Steuerung mitgliederschaftlicher Organisationen. Uni Konstanz, FB BWL, Diskussion paper Nr. 31.
- Heilbroner, R.L. et al.: In the Name of Profit, Garden City, N.Y., 1972,
- Heiner, R.A. (1986): Uncertainty, Signal-Detection Experiments, and Modeling Behavior; in: Langlois (ed.): Economics as a Process. Essays in the New Institutional Economics; Cambridge/MA, S. 59-115.
- Hoffmann-Nowotny, H.-J. (Hrsg.) (1981): Sozialbilanzierung. (Soziale Indikatoren VIII). Frankfurt, New York.
- Hondrich, K.O. (1993): Selbstreferentialität statt Selbstreflexion. Bemerkungen zum 26. Deutschen Soziologentag. In: Soziale Welt 44, S. 136-141.
- Horváth, P. (Hrsg.) (1990): Strategieunterstützung durch Controlling: Revolution im Rechnungswesen, Stuttgart.
- Howaldt, J./Kopp, R./Winther, M. (Hrsg.) (1998): Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß: KVP als Motor lernender Organisation, Köln.
- Illich, I. (1998): Selbstbegrenzung: eine politische Kritik der Technik, München (Tools for conviviality, 1973).
- Imai, M. (1992): Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, Landsberg.
- Kaplan R.S./Norton D.P. (1997): Balanced Scorecard, Stuttgart.
- Kapp, K.W. (1950): The Social Costs of Private Enterprise, Boston (dt.: Volkswirtschaftliche Kosten der Privatwirtschaft. Tübingen 1958).
- Kirsch, W. (1997): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität (2. erw. Aufl.), München.
- Kirsch, W. u.a. (1998): Evolutionäre Organisationstheorie I: Fortsetzung eines Projekts der Moderne mit anderen (postmodernen?) Mitteln. München: LMU, Seminar für Strategische Unternehmensführung (Ms.).

- Kittner, M./Mehrens, K. (1977): Gesellschaftsbezogene Rechnungslegung. In: WSI-Mitteilungen 1, S. 20-33.
- Kostka, C./Kostka, S. (2002): Der Kontinuierliche Verbesserungsprozeß und seine Methoden, München.
- Krohn, W./Krücken, G. (Hrsg.) (1993): Riskante Technologien. Reflexion und Regulation, Frankfurt/M.
- Kuhn, T.S. (1967): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, Frankfurt/M.
- Kühne, M. (2005). Neue Bilanzierungsregeln in den EU-Staaten. In: M. Moldaschl (Hrsg.) (2005b): Messung und Bewertung immaterieller Ressourcen. München, Mering (im Druck).
- Küller, H.-D. (1977): Sozialbilanzen – neues Instrument unternehmerischer Abwehrstrategien. In: WSI-Mitteilungen 1, S. 33-40.
- Leonard-Barton, D. (1992): Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, in: Strategic Management Journal 13, S. 111-125.
- Linowes, D.F. (1968): Socio-Economic Accounting. In: The Journal of Accountancy, Nov., S. 37-42.
- Loew, Th./Ankele, K./Braun, S./Clausen, J. (2004): Bedeutung der CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die Anforderungen an Unternehmen, Münster, Berlin.
- Loose, A. (2001): Netzwerkberatung in Beratungsnetzwerken. In: G. Ortman/J. Sydow (Hrsg.): Strategie und Strukturierung, Wiesbaden, S. 235-270.
- Luhmann, N. (1969): Legitimation durch Verfahren, Neuwied.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme, Frankfurt/M.
- Luhmann, N. (1986): Ökologische Kommunikation, Opladen.
- Lynch, M. (2000): Against Reflexivity as an Academic Virtue and Source of Privileged Knowledge. In: Theory, Culture & Society 17 (3), S. 26-54.
- March, J.G./Olsen, J.P. (1989): Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics, New York.
- McDonalds (2003): Social Responsibility Report [[www.mcdonalds.com/corporate/social/report/index.html](http://www.mcdonalds.com/corporate/social/report/index.html)]
- Meyer, J.W./Rowan, B. (1977): "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", American Journal of Sociology 83 (2), S. 340-363.
- Michael, M. (1996). Constructing Identities, London.
- Migros (1978): Sozialbilanz. Eine Darstellung der gesellschaftsbezogenen Ziele und Tätigkeiten der Migros-Gemeinschaft. Zürich: Migros.
- Moldaschl, M. (1997): Zweckrationales und reflexives Handeln. In: U. Kadritzke (Hrsg.): Unternehmenskulturen unter Druck, Berlin, S. 101-122.
- Moldaschl, M. (Hrsg.) (2005a): Immaterielle Ressourcen, München, Mering.
- Moldaschl, M. (Hrsg.) (2005b): Weltcontrolling. Zur Rationalität und Irrationalität des Messens. Messung und Bewertung immaterieller Ressourcen, München, Mering.
- Moldaschl, M./Sauer, D. (2000): Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft In: H. Minssen (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Berlin, S. 205-224.
- Moldaschl, M./Schwarz, C. (2004): Die Farben der Evaluierung. Eine Verteidigung der Evaluierung gegen ihre Befürworter. In: H. Welte; M. Auer; C. Meister-Scheytt (Hrsg.): Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-)Moderne, München, Mering, S. 407-430.
- Neuberger, O. (1996): Gaukler, Hofnarren und Komödianten. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): Human Resource Management im Umbruch, Wiesbaden, S. 157-184.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): The Knowledge Creating Company, Oxford.
- Ortman, G. (1996): Wiedergänger der Moderne. Derrida, Giddens und die Geister der Aufklärung. In: Soziologische Revue 19, S. 16-28.
- Ortman, G./Sydow, J. (Hrsg.) (2001): Strategie und Strukturierung, Wiesbaden.
- Pascale, R.T. (1991): [Managen] auf Messers Schneide. Spannungen im Betrieb kreativ nutzen. Freiburg i.Br.

- Perrow, Ch. (1987): *Normale Katastrophen. Die unvermeidbaren Risiken der Großtechnologie*, Frankfurt/New York (Orig.: *Normal Accidents*, 1984).
- Peters, T.J./Waterman, H. (1982): *In the Search of Excellence*, New York.
- PriceWaterhouseCoopers – Human Resource (2001): *Die Balanced Scorecard im Praxistest: Wie zufrieden sind Anwender?* [www.pwc.de](http://www.pwc.de) [download 6.8.2005]
- Pries, L. (1991): *Betrieblicher Wandel in der Industriegesellschaft*, Opladen: Leske.
- Prigogine, I. (1979). *Vom Sein zum Werden: Zeit und Komplexität in den Naturwissenschaften*, München.
- Putnam, R.D. (2000): *Bowling Alone: Civic Disengagement in America*, New York.
- SAI (Social Accountability International) (2004): [[www.SAIntl.org/Sa8000\\_review.htm](http://www.SAIntl.org/Sa8000_review.htm)].
- Schelsky, H. (Hrsg.) (1970): *Zur Theorie der Institution*, Düsseldorf.
- Schelsky, H. (1957): *Ist die Dauerreflexion institutionalisierbar? Zum Thema einer modernen Religionssoziologie*. In: *Z. für Ev. Ethik* 1, S. 153-174.
- Schneidewind, U. (1998): *Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur*, Marburg.
- Schwarz, R. (2002): *Controlling-Systeme*, Wiesbaden.
- Segal, J.P./Sobczak, A./Triomphe, C.-E. (2003): *Corporate social responsibility and working conditions*. Dublin: European Foundation [download: [www.eurofound.eu.int](http://www.eurofound.eu.int), 25.3.2003]
- Shell Group (2003): *People, Planet & Profits – The Shell Report*. [[www2.shell.com](http://www2.shell.com)].
- Steinmann, H. (1973): *Zur Lehre von der „Gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung“*. In: *WiSt*, Nr. 10, S. 467-473.
- Strathern, M. (2000): *Audit Cultures. Anthropological studies in accountability, ethics and the academy*, London.
- Vester, F. (1984): *Neuland des Denkens*, München.
- Vollmer, H. (1996): *Die Institutionalisierung lernender Organisationen. Vom Neoinstitutionalismus zur wissenssoziologischen Aufarbeitung der Organisationsforschung*. In: *Soziale Welt* 47, S. 315-343.
- Wannöffel, M./Abel, R. (2005): *Die Balanced Scorecard in der Praxis*. In: M. Moldaschl (Hrsg.): *Messung und Bewertung immaterieller Ressourcen*, München, Mering (im Druck)..
- Weber, M. (1968): *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. Tübingen: Mohr.
- Weber, M. (1972): *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen.
- Weiß, R. (2002): *Unternehmensführung in der Reflexiven Modernisierung*, Marburg.
- Wiesenthal, H. (1995): *Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen*. In: *Z. f. Soziologie* 24, S. 137-155.
- Wolf, S. (2004): *Zu einer Unternehmensethik des nächsten Schritts*. In: *International Conference Corporate Social Responsibility*, Humboldt-Universität Berlin, 14.-15. Oktober 2004, Abstractband, S. 97.
- Wysocki, K.v. (1981): *Sozialbilanzen*, Stuttgart, New York.
- Zapf, W. (1974): *Soziale Indikatoren – Konzepte und Forschungsansätze*, Vol. I., Frankfurt/M.

