

TECHNISCHE UNIVERSITÄT MÜNCHEN



LEHRSTUHL FÜR SOZIOLOGIE

*Reflexivität*  
*Zur Bestimmung und Anwendung der Kategorie*  
*in Organisationsforschung, Beratung und Gestaltung*

**Manfred Moldaschl**

Working Papers No. 3

Arbeitspapiere Nr. 3

April 2000

Lehrstuhl für Soziologie der TU-München  
Lothstr. 17, D-80335 München  
Tel. ++49-89-2892-4303, Fax 2892-4302, e-mail: [soziologie@lrz.tu-muenchen.de](mailto:soziologie@lrz.tu-muenchen.de)

*Inhalt*

1	<i>Zur Semantik und Pragmatik des Begriffs Reflexivität</i>	3
2	<i>Reflexive Gestaltungswissenschaft</i>	10
3	<i>Reflexive Beratung</i>	16
4	<i>Institutionelle Reflexivität</i>	21
	<i>Schlußbemerkung</i>	30

**Eine reflexive Einleitung**

Reflexivität als Begriff hat eine erstaunliche Konjunktur, in den unterschiedlichsten Disziplinen. Von der Erkenntnistheorie über die Wissenschaftstheorie und die Anthropologie bis zur soziologischen Theorie und psychologischen Teildisziplinen erlaubt die Kategorie offenbar, bestimmtes „moderne“ Entwicklungen besser zu fassen als bislang gebrauchte Kategorien. Unter anderem bezieht sie ihre Attraktivität wohl daraus, als ein gemeinsamer Nenner post-rationalistischen Denkmodellen eine neue begriffliche Fassung geben zu können. Ob und ggf. auf welche Gemeinsamkeiten den verschiedenen Verwendungen innewohnen, soll im vorliegenden Beitrag untersucht werden. Allerdings nur für einen bescheidenen Ausschnitt aus dem kaum noch überschaubaren thematischen und semantischen Raum: Die Gestaltung von ‚Organisation‘ und ‚Arbeit‘. Da auch das noch recht weit ist, werde ich in diesem Beitrag psychologische Ansätze etwas stärker akzentuieren. Als Gegengewicht zur Allgemeinheit der Kategorie will ich hier einsteigen mit einem Fallbeispiel, das zu einem ersten Kristallisationspunkt meines Interesses an „Reflexivität“ wurde (vgl. Moldaschl 1990).

In einer empirischen Studie zum Einsatz Flexibler Fertigungssysteme stießen wir auf ein Unternehmen, in dem zwei Jahre lang versucht worden war, ein Steuerungssystem für eine flexibel verkettete und informationstechnisch vernetzte Maschinengruppe zu entwickeln. Das Vorhaben entsprach weitgehend dem damals gültigen ingenieurwissenschaftlichen Denkmodell: Systematische Analyse aller Produktionsbedingungen, deren informationstechnische Abbildung in einem algorithmischen Rechnermodell, und Anwendung in Form einer automatischen Steuerungshierarchie (zentraler Systemrechner steuert einzelne Maschinenrechner). Dieser Versuch wurde nach zwei Jahren mit enormen Kosten, endlosen Problemen und zahllosen Störungen von den verantwortlichen (externen) Systemingenieuren und dem (internen) Management als gescheitert angesehen. Da man aber weiterhin prinzipiell daran glaubte, daß die Zukunft der Produktion in solchen „Rechnerintegrierten Systemen“ (CIM) und nicht in qualifizierter Facharbeit liegen würde, setzte man einen internen Ingenieur an die Weiterentwicklung, der zumindest die Benutzbarkeit der teuren Anlage durch die Bedienermannschaft sicherstellen sollte. Innerhalb von weiteren zwei Jahren hatte dieser Ingenieur eine bis dahin einzigartige Benutzerschnittstelle geschaffen, die viele jener Gestaltungsprinzipien vorwegnahm oder realisierte, die in der sozial- und ingenieurwissenschaftlichen Debatte zur Humanisierung des Arbeitslebens gefordert worden waren: Der Mensch steuert das System; das System muß „benutzerorientiert“ sein, d.h. menschliche Interventionen zulassen und unterstützen, benutzergerecht (z.B. grafisch) informieren, etc. Das Überraschende und Exemplarische dieses Falles bestand nun allerdings darin, daß der Software-Ingenieur keineswegs stolz auf seine Leistung war, sondern sie eher als Niederlage empfand. Weil auch er nicht in der Lage gewesen war, eine „saubere“, d.h. vollständig algorithmische, die Produktionsbedingungen zuverlässig abbildende Lösung zu realisieren – wozu er angetreten war – hatte er sich eben gezwungen gesehen, immer weitere „Abstriche zu machen“, d.h. den Benutzern immer weitere Informations- und Eingriffsmöglichkeiten zu schaffen. Sein Leitbild der vollständigen Planbarkeit und Beherrschbarkeit der Produktion (und der Wirklichkeit) hatte dadurch nicht den ge-

ringsten „Abstrich“ erfahren. Er sagt, sein informationstechnisches Prozeßmodell sei an sich perfekt gewesen, nur die technischen und organisatorischen Randbedingungen hätten nie gestimmt. Diese Sichtweise ergab die Überschrift einer Publikation zum Fallbeispiel: *Das Modell ist gut, nur die Realität ist schlecht.*

Es gibt offenbar psychische Strukturen, die dem spontanen Lernmechanismus entzogen sind. Für dieses Phänomen der *Erfahrungsresistenz* hat in der Wissenschaftstheorie Thomas Kuhn bekanntlich den Begriff des Paradigmas eingeführt. Ein Paradigma ist der empirischen Prüfung, Reflexion und Begründung weitgehend entzogen, *weil* sie nicht-rationaler Art sind, und *indem* der Handelnde seine impliziten Grundannahmen immer durch *ceteris paribus* Erklärungen verteidigen kann. Dies gilt freilich nicht nur für *wissenschaftliches*, sondern für *jedes* Handeln gleichermaßen.<sup>1</sup> Mit einem „Paradigma“ besitzt Handelnde zwar einen Orientierungsrahmen – was ein Vorzug gegenüber Orientierungslosigkeit sein kann – doch er ist diesem Rahmen gegenüber nicht souverän, nicht autonom. Er ist gewissermaßen sein Gefangener.

Dasselbe Problem stellt sich bei der Analyse organisatorischen Wandels, wo dieser unmittelbar und nicht vermittelt einer technischen Lösung angestrebt wird, und bei der organisationspsychologischen Erklärung typischer Innovationsbarrieren. „Einer der wichtigsten blinden Flecken der Managementtheorie und vor allem der Organisationsberatung liegt in der völligen Unterschätzung der Mechanismen, mit denen sich ein Unternehmen davor bewahren kann, die eigenen Probleme zu lösen (Baecker 1996, 71). In meinen eigenen empirischen Forschungsprojekten zu betrieblicher Modernisierung bin ich z.B. auf denselben „Mechanismus“ von ausgedehnter Planungsphase, hohem Implementationsaufwand und marginaler (oder völlig fehlender) Evaluation gestoßen, und auf einen sozialpsychologischen Begleitzyklus der Innovation, dessen Phasen einer Wellenfunktion sich mit „Skepsis“, „Euphorie“ und „Enttäuschung“ beschreiben lassen (vgl. Moldaschl 1990, 1994a, 1997). Offenbar waren auch hier dem Lernen durch Erfahrung systematische Grenzen gesetzt, dieselben „Fehler“ wurden immer wieder gemacht. Meine These ist, daß dabei die Dominanz eines Handelns vom Typ der Zweckrationalität bei den betrieblichen Entscheidungsträgern eine maßgebliche Rolle spielt.

Freilich: Nicht nur die von der A&O-Psychologie untersuchte Praxis weist solche „blinden Flecken“ auf, sondern auch sie selbst in ihrer *eigenen* Forschungspraxis (vgl. Moldaschl 1999). Letztlich ist das auch die Erkenntnis der neueren Wissenschaftsforschung: Wissenschaft ist eine soziale Praxis unter anderen sozialen Praxen, und ist unterliegt daher denselben Erfordernissen der Selektion und Konstruktion von Bedeutungen. Damit komme ich zurück zum Begriff und zum Wesen von Reflexivität, und zur Frage, inwiefern sie ein aufklärendes Licht auf diese Flecken werfen kann.

---

<sup>1</sup>

Nach dem Massaker an einem College der US-Stadt Lyttleton, bei dem zwei schwerbewaffnete Schüler in langen schwarzen Mänteln fünfzehn Mitschüler und Lehrer auf grausame Weise niedergemetzelt, zahlreiche weitere schwer verletzt und anschließend sich selbst gerichtet hatten, zog die Stadtverwaltung nach langen Diskussionen drastische Konsequenzen: Bei Strafe verboten wurde, in der ganzen Kommune - das Tragen solcher Mäntel.

## 1 Zur Semantik und Pragmatik des Begriffs Reflexivität

Um mit dem disziplinären Sprachgebrauch zu beginnen: Erstaunlicherweise kommt Begriff der *Reflexivität* in der deutschsprachigen Psychologie kaum vor. Selbst in einschlägigen Fachwörterbüchern sucht man ihn meist vergeblich. Da er andererseits in einigen Diskursen der Soziologie vorkommt, an prominenter Stelle in der Theorie *reflexiver Modernisierung*<sup>2</sup>, könnte man ihn für einen genuin soziologischen Begriff halten. Traditionen der Verwendung allein können dafür freilich keinen ausreichenden Grund angeben, und nach der eben erwähnten Theorie ist es das ureigenste Merkmal der Moderne, daß Traditionen nur noch Gültigkeit haben wenn, sie sich mit Erkenntnissen begründen lassen, die ihrerseits nicht durch Traditionen beglaubigt sind (Giddens 1990). Tatsächlich findet der Reflexivitätsbegriff darüber hinaus Verwendung auch in Mathematik, Linguistik, Philosophie und Psychologie. Schon aus den unterschiedlichen Verwendungskontexten erklärt sich seine Vieldeutigkeit. Zwei Bedeutungen finden sich aber in den meisten Definitionen, wenn auch oft alternativ, d.h. die jeweils andere ignorierend oder ausschließend.

(A) Die eine kommt ohne einen Rekurs auf ein Subjekt, auf Bewußtseinskategorien und Denken aus. Idealtypisch ist das der Fall in der mathematischen Definition von *Rekursivität*, die bestimmt wird als die Anwendung einer Operation oder Transformation auf ihr eigenes Resultat. Das deutsche Wort hierfür ist Selbstbezüglichkeit. In dieser Bedeutung wird sie z.B. in der fraktalen Geometrie ebenso verwendet wie in jenen naturwissenschaftlichen Ansätzen, die als neuere Systemtheorie oder als Theorie der Selbstorganisation auch in die Sozial- und Verhaltenswissenschaften Eingang gefunden haben.<sup>3</sup> Diese Wissenschaften bilden den Verwendungskontext für meine Darstellung, und so läßt sich diese erste Bedeutung an die *Systemperspektive* koppeln.

(B) Die zweite Bedeutung ist im weitesten Sinn mit *Reflexion* und *Vernunft* verbunden, d.h. mit einem Denkprozeß und einer Bewußtseinsform, welche die Trennung von Objekt und Subjekt voraussetzen. Im einfachsten (und trivialen) Sinn bedeutet Reflexivität dann nur soviel wie „Nachdenklichkeit“, die sich anderen Verhaltensweisen oder kognitiven Stilen gegenüberstellen läßt. Auf diese Verwendung stößt man häufig in der angelsächsischen Psychologie. Allerdings gibt es im Englischen hierfür einen eigenen Ausdruck, *reflectiveness*<sup>4</sup>,

---

<sup>2</sup> Daß ich mit einem Forschungsprojekt („Entgrenzung von Arbeit“) am Sonderforschungsbereich 536, „Reflexive Modernisierung“ beteiligt bin, ist allerdings eher Folge als Ursache dieses Interesses.

<sup>3</sup> In diesem Sinn wird in einem Lexikon der Soziologie (Fuchs-Heinritz u.a. 1998, 425) als „reflexiver Mechanismus“ eine Vorgehensweise bezeichnet, welche „Prozesse ordnet, die auch auf sich selbst angewandt werden können, bevor sie ihr Sachziel erreichen, z.B. Forschung über Forschung, Eintauschen von Tauschmöglichkeiten, Erziehung von Erziehern“.

<sup>4</sup> Reflectiveness wird dabei meist als semantisches Differential zur Impulsivität aufgefaßt (z.B. Baron 1985), und mit der Suche nach dem „happy medium“, dem goldenen Mittelweg der zwischen beiden kognitiven Stilen als Mittel der Effizienzsteigerung verbunden (Sternberg 1984, 13). Keinen Unterschied dazu sehe ich auch in Kahn's Konzept der psychologischen Präsenz (1992) oder Rennie's Bestimmung von reflexivity bzw. non-reflexivity, die er bezeichnet als „the state of acting ... without awareness of the action“ (1992, 225), womit ja nichts anderes beschrieben wird als Routinehandeln. Ohne sich von solchen Bestimmungen abzugrenzen, geht der Sheffielder Psychologe Michael A. West (1996) faktisch doch darüber hinaus, indem

den man auch hierfür sinnvollerweise auch im Deutschen benutzen sollte, nämlich Reflektiertheit. Andere psychologische Ansätze rücken die Selbst-Reflexivität des Menschen als Gattungsmerkmal in den Vordergrund, so z.B. Groeben und Scheele (1977) oder Lefebvre (1992, 1): „the subject possesses a specific quality which we call reflexivity: he has an image of the self, which, in turn, also has an image of the self.“ Auf ein zweites theoretisches Bestimmungsmoment weist Giddens (1990) hin. Mit dem englischen Substantiv reflexivity hebt er, an der geistigen Tradition der Aufklärung maßnehmend, auf die *Begründung* bzw. die Begründbarkeit und die Alternative zu jeglicher Handlung ab; die Notwendigkeit zu dieser Begründung ergibt sich aus dem sozialen Handlungszusammenhang. Diese Bestimmungen können wir der *Subjekt-* und *Akteursperspektive* zurechnen.<sup>5</sup>

Psychologisch fruchtbar wird der Begriff der Reflexivität meines Erachtens erst dann, wenn er beide Bedeutungen einschließt, also jene der Selbstbezüglichkeit *und* die der Einsicht. In dieser Bedeutung (C) beschreibt er die *mehr oder weniger bewußte Verarbeitung jener Differenz zwischen dem strategischem Handeln einer Person oder eines Interaktionssystems, und dem systemischen Resultat*. Von „Selbst-Reflexivität“ zu sprechen wird damit tautologisch und überflüssig. Ferner ergibt sich daraus die Bestimmung des Begriffs „Rationalismus“ als einer bestimmten Form von Rationalität, die sich nicht auf das Selbst und seine kontextuelle Einbettung erstreckt. Einer Rationalität also, die sich selbst absolut setzt und weder ihre Erkenntnis- noch ihre Anwendungsbedingungen der Reflexion zugänglich macht. Bei der empirischen Typisierung von Handlungsweisen, z.B. dem Führungshandeln, spreche ich hier auch von einem „zweckrationalen“ Denk- und Handlungskonzept (vgl. Moldaschl 1997).<sup>6</sup>

Indem der Reflexivitätsbegriff sowohl die System- wie die Subjektperspektive umfaßt, kann er auch als Brückenkonzept für die verschiedenen Sozial- und Verhaltenswissenschaften fungieren. Dies ist etwa im Diskurs zur reflexiven Modernisierung der Fall, allerdings auch „mehr oder weniger“, denn es mangelt bisher sehr an begrifflicher Klarheit und konsistenter Verwendung dieses Begriffs. Ulrich Beck zum Beispiel akzentuiert ihn unterschiedlich, in der Tendenz aber eher in der Systemperspektive (als Rekursivität). In einer m.E. etwas verkürzten Weise überträgt die Gruppe der Rationalisierungsforscher um Christoph Deutschmann (1989, 1992) diese Lesart in die organisationssoziologische Debatte und bezeichnet damit ein be-

---

er Reflexivität versteht als ein beständiges Überprüfen und Infragestellen von Gruppenaufgaben, kooperativen Regeln, etc., was natürlich deren Neuaushandlung einschließt und meinem Verständnis von Reflexivität damit sehr nahe kommt.

<sup>5</sup> Um diesen Beitragsteil nicht zu komplizieren, verzichte ich darauf, die Bestimmungsmerkmale Bewußtheit und Vernunft wieder zu relativieren; ich will es bei dem Hinweis belassen, daß Einsicht in die Einbettung auch auf *implizitem* Wissen, als beruhen kann, also auf unmittelbarer Erfahrung (vgl. z.B. Polanyi 1985; Raeithel 1983, Volpert 1994).

<sup>6</sup> Ich fasse den Begriff damit etwas enger als Max Weber, der damit die volle und bewußte Kontrolle aller Handlungselemente (Mittel, Zweck, Wert, Folge) beschreibt. Für ihn stellt sie damit die höchste Stufe entfalteter Rationalität dar. Wertrationalität klammert dagegen die Folgen aus, traditionales Handeln sogar Reflexion auf Zwecke (vgl. Schluchter 1979, 191f; Joas 1992, 63). Da Weber Alltagshandeln als überwiegend traditionales versteht, nimmt es in seinem Modell die unterste Stufe ein. Reflexivität könnte dagegen, so mein Vorschlag, als über der Zweckrationalität angesiedelte Stufe der Rationalität betrachtet werden. Damit möchte ich sie prinzipiell auch angreifbar halten für alle Argumente, die die Bedeutung nichtrationaler Handlungsgründe und Einbettungen hervorheben.

triebliches Vorgehen, das auf die Nebenfolgen früherer Rationalisierung *reagiert*. Die Autoren können allerdings nicht plausibel machen, warum dies ein Unterschied zu vorangegangenen Rationalisierungsphasen sein soll (vgl. hierzu Moldaschl 1994). Möglicherweise erscheint ihnen die Tayloristische Phase als so epochenprägend, daß sich ihnen die Frage überhaupt nicht stellt. Einsichtsfähige Subjekte sind in diesem Modell nicht unbedingt nötig, und ein Wechsel in den Inhalten des wissenschaftlichen Wissens, das im Betrieb verwendet wird, würde genügen, um eine reflexive Verwissenschaftlichung zu diagnostizieren.<sup>7</sup>

Die zweite, eher handlungstheoretische Variante dieses Begriffs wird von Anthony Giddens (1996) vertreten. Sie setzt voraus, daß die Akteure eine (wie auch immer begrenzte) *Einsicht* in die Unangemessenheit bisheriger Verwissenschaftlichung, also der dominierenden Produktions- und Verwendungsweise wissenschaftlichen Wissens, erlangt haben müssen. Streckenweise akzentuiert Giddens aber mit den *Handlungsbegründungen* so sehr die kognitive Akteursperspektive, daß die Abgrenzung zum Begriff der Rationalität verloren zu gehen droht. Bei aller Verschiedenheit in der Akzentuierung läßt sich aber dennoch eine Anzahl gemeinsamer Annahmen identifizieren, die sich teils auch in psychologischen Diskursen und aktuellen Organisationstheorien ausmachen lassen.

(1) Erstens und mit erster Priorität die Hypothese, daß die *Nebenfolgen* des Handelns in zunehmend komplexen, eng gekoppelten Gesellschaften „überhand nehmen“ und rekursiv auf die Handlungsbedingungen zurückwirken. Das heißt, ein Handelnder produziert neben den intendierten Folgen einen immer größeren Anteil nichtintendierter Handlungsfolgen. Dieses Verhältnis steht im Mittelpunkt des aktuellen soziologischen und politischen Risikodiskurses<sup>8</sup> und baut letztlich auf einem nichtlinearen, systemischen Kausalitätsbegriff auf.

7

---

Ähnliche begriffliche Probleme kennzeichnen die strukturationstheoretischen Arbeiten des Organisationstheoretikers Günter Ortmann. Wie Beck macht er begrifflich keinen Unterschied zwischen Rekursivität und Reflexivität, nur daß bei Ortmann (1995, 81ff) alles unter dem ersten anstelle des zweiten läuft. Er bezieht sich auf die mathematische Definition von Rekursivität, die aber eben keinen Unterschied macht zwischen mechanischen oder biologischen, mathematisch-naturwissenschaftlich beschreibbaren Prozessen und solchen, in denen zu Denken und Handeln befähigte Subjekte beteiligt. Das zeigen auch seine Beispiele, wie die russischen Puppen oder das Containment für das Containment des Tschernobyl-Reaktors. Damit handelt man sich all die Zweideutigkeit und die *intellektuellen Fallen* ein, die wir aus der Geistesgeschichte kennen, etwa vor einiger Zeit mit dem Begriff „Kybernetik“ oder in jüngerer Zeit mit „Selbstorganisation“ als dessen Nachfolger. Ortmann ergänzt zwar, der mathematische Begriff sei für die Anwendung auf soziale Verhältnisse zu modifizieren, da es hier die Unabänderlichkeit von Algorithmen nicht gebe, ohne daraus aber begriffliche Konsequenzen zu ziehen. Praktisch-inhaltlich wiederum liegt er kurioserweise näher bei Giddens.

8

Auch die Diskussion über die Folgen der globalen Vernetzung der Finanzmärkte zählt dazu, wobei einer ihrer Hauptakteure, der Fondsmanager, „Spekulant“ und größte private Förderer der Wissenschaften in den postsozialistischen Ländern, George Soros (1994) keineswegs nur die Emergenzkarte zieht. Unter der Überschrift „Theorie der Reflexivität“ analysiert er die Rückwirkungen nicht nur der Spekulation, sondern jeder Finanztransaktion auf die Fakten, auf die sie zu reagieren vorgibt. Er weist außerdem nach, wie sich Akteure diese Wechselwirkungen bewußt und strategisch zunutze machen. Mit „Alchemie“ bezeichnet er diese Verschränktheit von Akteur und System, Strategie und Emergenz, die es eben nicht erlaubt, finanzielle Transaktionen wie wissenschaftliche Experimente zu betrachten, die ihren Gegenstand lediglich analysieren und ihn nicht schon mit konstituieren.

- (2) Zweitens, und als Konsequenz daraus, die Annahme zunehmender Entscheidungsnotwendigkeit und *Begründungspflicht* von Entscheidungen, zu denen immer mehr Alternativen verfügbar werden, praktisch und kognitiv. Diese Annahme wird weiterverarbeitet in den Thesen zur „Politisierung“ aller Lebensbereiche (des Alltags, der ‚klassischen‘ Politik, der Arbeits- und Organisationsgestaltung, etc.), die sich aus der Enttraditionalisierung ergibt, sowie der „Individualisierung“ von Lebenslagen und Biographien.
- (3) Drittens schließlich die Annahme, daß die *Selbstbeobachtung* des Subjekts oder eines Interaktionssystems enorm an Bedeutung gewinnt. Denn wenn Handlungsbedingungen, –optionen und –folgen unüberschaubarer werden, sind Individuen wie Organisationen verstärkt auf darauf angewiesen, ihr Handeln permanent zu beobachten, zu evaluieren und ggf. zugrundeliegende Annahmen oder Programme zu korrigieren.<sup>9</sup>

Eine Bedeutung von Reflexivität, auf die ich bisher noch nicht explizit eingegangen bin, wird v.a. in psychologischen Ansätzen thematisiert, welche ich hier allerdings nur ebenso selektiv und exemplarisch anführen kann wie die obigen (ausführlicher gehe ich der Genealogie, Bestimmung und Verwendung des Reflexivitätsbegriffs in einer noch un abgeschlossenen Arbeit nach). Ich bin allerdings nicht sicher, ob man dieser Bedeutung einen eigenständigen Status einräumen sollte (wie ich es in Moldaschl 1997 tue), oder ob sie gewissermaßen die Synthese der genannten drei Bedeutungen darstellt. Hier geht es - in der Akteursperspektive - um die *Art der Einsicht der Individuen in die Art ihrer sozialen Beziehungen* (bzw. der kognitiven Repräsentation hiervon, vgl. z.B. Ottomeyer 1980, Raeithel 1983, Keupp 1994, Geulen 1999). Die wesentlichen Begriffe dafür, Reziprozität und Perspektivenverschränkung, finden sich im symbolischen Interaktionismus, oder auch bei Holzkamp (1985), der wie üblich darauf verzichtet, Bezüge zu anderen Theorietraditionen zu explizieren:

„Die Reziprozität der Sozialbeziehungen gewinnt auf dem Niveau des bewußten ‚Verhaltens-zu‘ die menschliche Qualität der ‚Reflexivität‘, mit welcher ich vom Standpunkt *meiner* Welt- und Selbstsicht den anderen gleichzeitig in seiner Welt- und Selbstsicht in Rechnung stelle, womit über die einfache soziale Steuerung hinaus die Ebene *der reflexiven Perspektiven-Verschränkung* erreicht ist“ (Holzkamp 1985, 238, Hervorh. im Original).

Ferner erklärt Holzkamp Reflexivität zum „Charakteristikum menschlicher Intersubjektivität überhaupt“. Das gelte auch dort, wo „der andere als Subjekt geleugnet, instrumentalisiert und zum Objekt gemacht wird, da hier die Subjekthaftigkeit des andern negiert ist, was deren Erkenntnis und Anerkenntnis einschließt“ (ebd.). Der Vorteil dieser Bestimmung ist, daß sie keinem „romantischen“ und kontextunabhängigen Verständnis von Reflexivität als einer ‚Rationalität des sozialen Ausgleichs‘ den Weg ebnet. Sie ist hierfür zwar notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung. Der Nachteil dieser Generalisierung von Reflexivität zum „spezi-

---

<sup>9</sup> Diese Bedeutung stellen Eckensberger und Lantermann (1985) in der Einleitung ihres Sammelbandes zu Emotion und Reflexivität heraus, dem sie ein Zitat von Thomas Bernhard zur Unmöglichkeit von Selbstbeobachtung voranstellen. Sie spielen damit auf die von Pothast (1971) formulierte Paradoxie an, daß sich das Subjekt im Akt der Beobachtung kaum selbst zum Objekt machen könne. Der thematische Kontext und die Einzelbeiträge machen dann aber, bei aller Unterschiedlichkeit der Perspektiven, schnell deutlich, daß Reflexivität auch hier vorrangig als semantisches Differential zu Emotionalität begriffen wird (wenn auch mit dem Ziel ihrer Verknüpfung), und nicht etwa als eine *andere* Form von Rationalität.

fisch Menschlichen“ liegt freilich darin, daß die Kategorie jegliche Unterscheidungskraft verliert. Vermutlich hat deshalb sie bei Holzkamp auch keinen systematischen Stellenwert erlangt, und kommt weder in seiner „Grundlegung“ noch in seinem Buch „Lernen“ (1995) nochmals vor.

Eine zentrale Stellung nimmt die Idee der Reflexivität hingegen im allgemeinspsychologischen, tätigkeitstheoretischen Werk von Arne Raeithel ein, wenngleich sie dort nicht unter diesem Namen entfaltet wird. Ausgehend u.a. von Hegels Reflexionsgestalten und Piagets genetischer Epistemologie entwickelt Raeithel (1983) sein Konzept der „Reflexionsmodi“, dessen Grundbegriffe und Bezüge ich anstelle einer ausführlicheren Darstellung in der folgenden Übersicht angeordnet habe (vgl. *Abb. 1*). Ur-, De- und Rezentrierung kennzeichnen Formen des subjektiven Weltbezugs, wobei diese nicht generell ein kognitives Entwicklungsniveau kennzeichnen, wie etwa bei Piaget oder Kohlberg<sup>10</sup>, sondern tätigkeits- und praxisspezifische Entwicklungsstadien, die von Subjekten (Individuen, Kollektiven) immer dann zu durchlaufen sind, wenn sie in neue Praxen eintreten. Im „höchsten“ Stadium sieht sich der Handelnde nicht mehr „dezentriert“ einer gegenständlichen oder sozialen Objektwelt gegenüber, die er nach seinen (oder vorgegebenen) Zwecken beliebig nutzen kann, sondern er erkennt sich als Teil derselben. Er ist oder wird sich seiner Einbettung bzw. *Eingebettetheit* in diesen Zusammenhang bewußt, und der Notwendigkeit, ihn in seiner Tätigkeit mit zu reproduzieren. Wesentlich für das rezentrierte (in meiner Diktion reflexive) Handeln ist, daß dieses Wissen ist in die jeweilige Praxis des Subjekts eingelassen, *inkorporiert* ist und damit die Schwelle vom ‚Wissen‘ zum ‚Können‘ überschritten hat.

	<i>Urzentrierung</i>	<i>Dezentrierung</i>	<i>Rezentrierung</i>
<i>Bezugsfelder</i>	Tätigkeit	Arbeit	Praxis
<i>bei Piaget</i>	Egozentrismus	Dezentrierung(en)	-
<i>Reflexion</i>	a u s der Tätigkeit	ü b e r Arbeit	i n der Praxis
<i>Reflexionsmodus</i>	subjektivistisch	objektivistisch	<i>reflexiv</i>
<i>Zielfunktion</i>	Erfüllung der Handlung	Ziel-Mittel-Reflexion	kooperative Bestimmung der Zwecke, Reproduktion des Gemeinwesens
<i>Mittel</i>	organismisch	gegenständl. Arbeitsmittel	soziale Verkehrsformen
<i>bei Leontjew</i>	Subjektiver Zweck Vermittelnde Aktivität Objektives Resultat	Arbeitstätigkeit Arbeitsmittel Arbeitsgegenstand	-
<i>Entfremdung</i>	Trennung vom Produkt	Entfremdung von der eigenen Arbeit	Entfremdung als Gattungswesen

*Abb. 1: Die Reflexionsmodi in Raeithel's Grundbegriffen für eine praktische Psychologie*

<sup>10</sup> Ich möchte hier lediglich am Rande vermerken, daß sich auch Kohlbergs Modell der Moralentwicklung als Stufenmodell mit einer reflexiven Stufe als der höchsten rekonstruieren ließe.



Raeithel hat diese Gedanken z.B. auf die Technik- bzw. die „Systementwicklung“ im Bereich der Informatik übertragen, wo seine Arbeiten erhebliche Resonanz fanden. Eine, wie ich es bezeichnen würde, *reflexive Informatik* im Sinne Raeithels würde sich demgemäß nicht oder nicht allein an wissenschaftlich objektivierten Entwurfskriterien orientieren, sondern am „Paradigma des rechnergestützten Aushandelns von Verpflichtungen zwischen arbeitenden Personen, nach dem die (virtuellen) Maschinen als soziales Medium gestaltet werden müssen“ (Raeithel 1993, S. 125).

Es ist kein Zufall, daß Raeithel die *Selbstanwendung* psychologischer Theorien auf die psychologische Erkenntnistätigkeit gefordert und in seiner eigenen Arbeit durchgängig demonstriert hat. Sie entspricht dem reflexiven Reflexionsmodus, was bedeutet, aus Einsicht in den Entstehungs- und Verwendungskontext der eigenen Theorien und Methoden zu handeln. Hier treffen sich der Rekursionsgedanke und die handlungstheoretische Bedeutung von Reflexivität. Auf diesem Verständnis beruht im übrigen die ganze Kritische Theorie, genauer, Horkheimer (1988) gründet darauf seine Unterscheidung von „traditioneller“ und kritischer Theorie; letztere zeichnet sich dadurch aus, daß sie die von den traditionellen Theorien nicht gestellte (und nicht stellbare) Frage nach den gesellschaftlichen Bedingungen ihrer eigenen Existenz zum Gegenstand macht.

Den bislang wohl elaboriertesten psychologischen Ansatz zu einer Theorie des reflexiven Handelns legten Norbert Groeben und seine Arbeitsgruppe vor (Groeben, Scheele 1977; Groeben 1986; Groeben u.a. 1988). Wie im Ansatz von Raeithel wird Reflexivität auch in ihrer erkenntnistheoretischen Dimension thematisiert und als Selbstanwendung vorgeführt. Da der Ansatz aber nur zwei der drei bzw. vier von mir benannten Bedeutungen von Reflexivität ausformuliert, eignet er sich nicht als Referenz für den *gesamten* Versuch. Dennoch liegen hier Schätze, man muß leider sagen: begraben, denn der konstruktive Gehalt des Ansatzes ist meines Erachtens bislang nicht annähernd ausgeschöpft worden. Groeben u.a. entwerfen in ihren Arbeiten zur paradigmatischen Begründung einer nicht-objektivistischen Psychologie ein Forschungsprogramm für eine „Psychologie des reflexiven Subjekts“ bzw. für ein „epistemologisches Subjektmodell“, das ich hier nur ansprechen und nicht angemessen darstellen kann. Die Autoren bestimmen Reflexivität über Rationalität, Kommunikations- und Handlungsfähigkeit. Reflexiv ist das Subjekt demnach insofern, als es erstens Bedingungen reflektieren und sich damit verschieden auf sie beziehen, z.B. sich von ihnen distanzieren kann; zweitens, indem es potentiell zur Selbsterkenntnis fähig ist (d.h. Kognitionen seiner eigenen Selbst- und Welt-sicht haben kann); und drittens, indem es diese Kognitionen kommunizieren kann. Mit ihrer Theorie der „Subjektiven Theorien“ heben sie die Homologie von (subjektiven) Alltagstheorien der Menschen, den „Objekten“ der psychologischen Wissenschaft, und (objektiven) wissenschaftlichen Theorien hervor, womit sie eine Reihe methodologischer Konsequenzen verbinden (Suspendierung des wissenschaftlichen Überlegenheitsanspruchs und des Wertfreiheitspostulats; Begründung der dialog-hermeneutischen Methode, u.a.). Diesen Ansatz hat Hoff (1986) in seinen attributionstheoretischen Studien zur Sozialisationsforschung aufgegriffen und methodologisch weiter ausformuliert.

Die beiden Dimensionen von Reflexivität, die von Groeben u.a. nicht elaboriert werden bzw. keinen explizierten Koordinaten im theoretischen Bezugssystem erhalten, sind jene stärker von sozialwissenschaftlicher Seite betonten: Das Gewahrsein von *Nebenfolgen* und von sozialer *Einbettung*. Letztere kommt nur als Sonderfall von Perspektivenverschränkung in einem methodologischen Prinzip vor, nämlich der dialogisch-konsensualen Rekonstruktion subjektiver Theorien in der Interaktion zwischen Erkenntnissubjekt A, dem Wissenschaftler, und Erkenntnissubjekt B, seinem „Versuchspartner“ (Groeben u.a. 24ff, 230ff). Diese Methode wird in deshalb in Abgrenzung von einer „monolog-hermeneutischen“ als dialogisch bezeichnet, weil „man mit dem reflexiven (sprachmächtigen) Subjekt ... in Kommunikation treten kann und zumindest die Angemessenheit der Rekonstruktion der ‚Subjektiven Theorie‘ im Dialog mit dem ‚Erkenntnis-Objekt‘ feststellen können sollte“ (ebd., 22). Dieser Spezialfall sozialer Einbettung wird aber nicht von der Forscher-Probanden-Dyade abgelöst und verallgemeinert.

Möglicherweise liegt der Grund für diese Ausblendung selbst im sozialen Kontext, aus dem Groeben u.a. die Abstoßpunkte für ihre Überlegungen gewinnen - wenn ich diese „reflexive“ Hypothese zu den Entstehungsbedingungen einer Theorieentwicklung wagen darf. Besonders in der ersten dieser Arbeiten von Groeben und Scheele (1977) wird deutlich: Der Kontext, gegen den sich die Autoren abgrenzen, ist der in der Psychologie damals noch sehr einflußreiche Behaviorismus. In ihrem Bemühen, die Konturen *eines* konkurrierenden Paradigmas auszumachen, ordnen sie diesem sowohl handlungstheoretische wie kognitivistische Positionen zu, und versäumen es dann, deren Unvereinbarkeit kenntlich zu machen. Auf diese Weise kann sich, quasi implizit, die meines Erachtens überakzentuierte kognitiv-rationale Sichtweise des Handelns und der „Subjektiven Theorien“ durchsetzen. Im Anschluß an Kellys „personal construct“-Theorie und dessen „man the scientist“-Annahme (1955) betrachten sie die „Subjektiven Theorien“ doch v.a. als *Theorien* im Sinne mehr oder weniger bewußter und bewußtseinsfähiger Annahmen aus, die das Subjekt, wie der Wissenschaftler, der Prüfung aussetzt und ggf. modifiziert. Was dagegen Thomas Kuhn und andere Wissenschaftshistoriker immer wieder zeigen konnten, ist die Theorie-stabilisierende Umdeutung falsifizierender Tatsachen durch kollektiv geteilte und reproduzierte Hintergrundannahmen (*Paradigmen*). Auch wenn von „impliziten Theorien“ gesprochen wird (z.B. implizite Persönlichkeitstheorien, vgl. Groeben u.a. 1988, 47ff), kommen die Falsifikationsresistenz und ihre Gründe nicht systematisch in den Blick. Ein zusätzliches Indiz: An derselben Stelle (ebd., 49) wird beklagt, daß selbst dort, wo subjektive Theorien wissenschaftlich rekonstruiert würden, fast nie deren handlungsleitende Wirkung mit untersucht werde. Offenbar hat man ganz übersehen, daß es eine breite Debatte zu Leitbildern der Technikgestaltung gibt, die zwar nicht unter dem Stichwort „Subjektive Theorien“ firmiert, dafür aber die sozialen Kontextbedingungen für die Entstehung und Reproduktion dieser Leitbilder beleuchtet, und deren Spuren im Ingenieurshandeln nachzeichnet (zur Genese dieses Forschungsfeldes vgl. z.B. Rammert 1993; Dierkes 1997). Aus diesem Grund scheint mir der Ansatz der subjektiven Theorien auch nicht prädestiniert, die eingangs geschilderten Probleme der „Erfahrungsresistenz“ zu erklären.

Nach der bisher geleisteten Begriffsarbeit will ich nun auf die beiden eingangs skizzierten Probleme zurückkommen, die es zu lösen oder wenigstens besser zu verstehen gilt: Erstens die in der Praxis offenbar oft begrenzte Fähigkeit, Erfahrungen selbstkritisch bzw. „reflexiv“ zu verarbeiten; und dasselbe Problem auf seiten der Wissenschaft. Ich beginne mit letzterem und skizziere einige meiner Konzepte, die Schlußfolgerungen daraus beinhalten: zunächst das einer *reflexiven Gestaltungswissenschaft* und einer *reflexiven Beratung*. Beide sind eng miteinander verbunden, da sich zum einen die Sozial- und Verhaltenswissenschaften immer stärker der Forderung nach praktischer Nützlichkeit und betrieblicher Verwertbarkeit ihrer Arbeit (nicht nur der Ergebnisse) ausgesetzt stehen, und sich auch aus anderen Gründen häufiger in unmittelbare Beratungsfunktion begeben. Zum anderen, weil sich die betriebliche und speziell die Beratungspraxis weiter verwissenschaftlichen und dabei wesentlich auf das von diesen Disziplinen generierte Wissen zurückgreifen. Im Anschluß daran werde ich das Konzept der *institutionellen Reflexivität* vorstellen.<sup>11</sup>

## 2 Reflexive Gestaltungswissenschaft

Ist Sozialwissenschaft nicht an sich eine „reflexive Wissenschaft“, weil sie ein Teil jenes Gegenstands ist, den sie untersucht und reflektiert? Viele Autoren behaupten das (z.B. Müller 1979; Alvesson, Sköldbberg 2000). Ich halte das für richtig und falsch zugleich, wie Holzkamps Anthropologisierung der Reflexivität. Natürlich sind Menschen prinzipiell in der Lage, reflexiv zu sein, etwa sich selbst zu beobachten oder sogar über ihre Selbstbeobachtungsweisen zu reflektieren (Reflexivität zweiter Ordnung). Da Wissenschaftler auch Menschen sind oder als solche gelten, darf man ihnen das ebenfalls zugestehen. Nur: Die Vorstellung, „der Mensch“ oder „die Organisation“ sei an sich rational, wird in den Sozialwissenschaften heute überwiegend als irrational erkannt, als Fiktion der rationalistischen Denktradition, ohne daß damit die Möglichkeit rationalen Handelns prinzipiell in Frage gestellt wird. Ebenso widerspricht es wohl allen unseren Erfahrungen mit wissenschaftlicher und „praktischer“ Praxis, daß Denken und Handeln hier durchgängig oder auch nur überwiegend reflexiv seien. Im Gegenteil: Reflexive Momente sind die Ausnahme, gewissermaßen die geistigen oder sozialen Highlights einer routinisierten und/oder vermachteten Praxis. Eben: Praxis.

Nehmen wir ein Beispiel aus der wissenschaftlichen Praxis. Die Erfahrungen, die die Beschäftigten mit modernen, von Sozialwissenschaftlern propagierten Konzepten der Arbeitsgestaltung gemacht haben, sind außerordentlich ambivalent. Das ist nicht neu, sondern spätestens seit den 60er Jahren bekannt (vgl. Gebert, von Rosenstiel 1996, 284ff). Dennoch werden die negativen Konsequenzen der Gestaltungskonzepte und -prinzipien von den betreffenden Disziplinen selten auf die Konzepte selbst zurückgeführt. Autonomie, Beteiligung, Dezentralisierung, Gruppenarbeit, Empowerment etc., weiterhin gebetsmühlenartig als Standardrezepte

---

<sup>11</sup> Auch mein Konzept der Widersprüchlichen Arbeitsanforderungen (vgl. Moldaschl 1991, 2000) ist nicht auf die Analyse psychischer Belastung beschränkt, sondern kann mit seinen organisationsdiagnostischen Teilen ebenso zur Analyse institutioneller Reflexivität (bzw. ihres Mangels) genutzt werden.

zur Therapie von Arbeitskräfte- und Rationalisierungsproblemen empfohlen. Ist die Realität schlecht, muß es an einer falschen, unzureichenden, inkonsequenten oder unverstandenen Anwendung des ‚an sich‘ guten Prinzips liegen. Das ist Rationalismus in Reinform, bar jedes Anflugs von reflexivem Denken, für das in Abhängigkeit vom einbettenden Kontext *jede Lösung selbst zum Problem* werden kann.

Zwei mögliche Ebenen, die Vorherrschaft dieses Denkens zu erklären, sind zum einen (a) die *theoretisch-konzeptuelle* Ebene. So läßt sich z.B. anhand der Begriffe ‚Autonomie‘ und ‚Selbstorganisation‘ zeigen, wie substanzialistische Konzeptionen anstelle von Verhältnisbegriffen es von vorneherein ausschließen oder zumindest erschweren, die Widersprüche der Dezentralisierung zu erfassen (vgl. Moldaschl 2000a). Volpert (1994b) z.B. zeigt anhand der kognitiven Psychologie auf, welche problematischen Konsequenzen die Verwendung der „Computermetapher“ bei der Beschreibung menschlichen Denkens und Handelns in der Systementwicklung hat. Das erklärt aber allenfalls einen Teil der Falsifikationsresistenz, und erklärt nicht, warum der Forscher oder Entwickler überhaupt solche Kategorien wählt bzw. sich mit ihnen zufrieden gibt.

In Anlehnung an die wissenschaftstheoretische Diskussion gehe ich daher (b) von einer zweiten, „tieferliegenden“ Schicht *paradigmatischer* Annahmen aus, welche die Wahrnehmungen und Deutungen der betreffenden Forscher beeinflusst, um nicht zu sagen, kanalisiert. Dabei geht es um den Bedeutungskern sozialwissenschaftlicher Reflexivität, nämlich um die Frage, welche Vorstellung sich der Wissenschaftler von seiner Einbettung in die von ihm untersuchte und mitgestaltete Praxis macht. In der nachstehenden Abbildung schlage ich eine Einteilung der empirisch vorfindbaren Selbstverständnisse vor (vgl. dazu ausführlich und anhand der Geschichte der Gruppenarbeitskonzepte: Moldaschl, Weber 1998). Es handelt sich um eine Idealtypik, die die Grundpositionen deutlich machen soll. Ich verzichte daher weitgehend darauf, Namen zu nennen, zumal die realen „Mixturen“ von Begründungen und die „politischen“ Diskrepanzen zwischen Begründungen und konkreten Vorgehensweisen selten solche Eindeutigkeit zulassen.

diskursiv	normativ
expertokratisch	reflexiv

Abb. 2: *Interventionsverständnisse von Wissenschaft*

Der *normative* Ansatz ist das klassische Konzept der Bereitstellung von wissenschaftlichem Wissen für die Praxis und ist heute noch z.B. in weiten Teilen der Arbeitswissenschaft maßgeblich. Er geht aus von einem überlegenen wissenschaftlichen Wissen und von empirisch gesicherten Kriterien, die richtige Gestaltung vorgeben. Diese müssen lediglich angewandt werden, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.<sup>12</sup> Sofern der Wissenschaftler in der Praxis überhaupt gefordert ist (und nicht etwa vorliegende Dokumente genügen), wird seine

<sup>12</sup> Im Bereich der Ergonomie z.B. hat dies durchaus seine Berechtigung, Normung spielt dort weiterhin eine große Rolle.

Rolle in der Interaktion als die eines neutralen Wissensvermittlers skizziert, der lediglich sicherstellt, daß das Wissen in der angemessenen Weise am richtigen Ort angewandt wird. Dieser Ansatz liegt auch der Konzeption vieler psychologischer Verfahren der Arbeits- und Organisationsanalyse zugrunde: Der Anwender, sei es der Wissenschaftler oder ein qualifizierter Laie, wird aus der Anwendung die geeigneten Schritte ableiten können. Durchsetzungsbedingungen und Folgen werden i.d.R. nicht mitreflektiert oder allenfalls in Partizipationsverfahren moderiert.

Für das *diskursive* Interaktionsverständnis ist charakteristisch, daß sich der Sozialwissenschaftler ohne eine bestimmte Zielvorstellung und ohne eindeutige Bewertungskriterien in den Praxiszusammenhang begibt. Er geht nicht von einem überlegenen Expertenwissen aus und versteht sich als im Prinzip gleichgestelltes Subjekt in der Interaktion. Er wird versuchen, die partikularen Ziele und Kriterien der Klienten zu ermitteln, eine gemeinsame Problemsicht herzustellen und zu einer konsensuellen Zieldefinition zu gelangen. Er hat also v.a. die Rolle eines Kommunikators, der die fragmentierten Sichtweisen in der Praxis zusammenbringen bzw. „zum Sprechen bringen“ muß, ohne selbst etwas durchsetzen zu können. Diese Vorstellung wird besonders in Ansätzen der Aktionsforschung und von den Gründern des OE-Ansatzes formuliert.

Das *expertokratische* Verständnis unterscheidet sich vom normativen v.a. dadurch, daß der Sozialwissenschaftler als Subjekt in dessen Interaktionsmodell vorkommt. Er geht davon aus, mit überlegenem wissenschaftlichem Wissen ausgestattet zu sein, dieses aber in der Praxis gegen andere Rationalitäten durchsetzen zu müssen, ggf. mit geeigneten kommunikativen Verfahren der Begründung. Allerdings dient ihm zur Legitimation seiner Gestaltungsentscheidungen vor allem sein Expertenstatus. Der größere Teil des soziotechnischen Ansatzes beispielsweise geht in diese Richtung (vgl. Sydow 1985; Moldaschl, Weber 1998).

*Reflexiv* wäre dagegen nach meiner obigen Definition ein Rollenverständnis, welches von möglichen Rollen- bzw. Interessenkonflikten auf zwei Ebenen ausgeht: solchen innerhalb der Praxis, zu denen sich der Psychologe oder Sozialwissenschaftler verhalten muß; und solchen zwischen seiner eigenen Rationalität und jener der Praxis. Es anerkennt die (legitime) Eigenständigkeit der lebensweltlichen Perspektive gegenüber den Rationalitätskriterien des wissenschaftlichen Experten - und umgekehrt.<sup>13</sup> Die *Perspektivdifferenz* wird als konstruktiv angesehen (aber auch als Sollbruchstelle). Der Sozial- und Verhaltensforscher mit diesem Grundverständnis beharrt darauf, *inhaltliches* Wissen, nicht nur prozedurales (in Form von Methoden) einzubringen; er sieht seine zentrale Aufgabe darin, den Beteiligten *Alternativen* aufzuzeigen, ihnen bei der Formulierung ihrer *Interessen* zu helfen, und mittels Szenarien ihre

---

<sup>13</sup> Hierfür kann oder muß man freilich wiederum auf normative Begründungen zurückgreifen. Wolfgang Lempert (1986, 162) hat dies im Nachwort zu einem Buch von Ernst Hoff so getan: „Die Bereitschaft von Sozialwissenschaftlern, Strukturen des Alltagsbewußtseins nicht nur in expertokratischer Arroganz als Untersuchungsgegenstände zu betrachten, sondern auch als Quellen möglicher Erkenntnisse ernst zu nehmen, beruht nicht nur auf einer skeptischen Beurteilung wissenschaftlicher Rationalität, sondern auch auf einer optimistischen Sicht des Denkvermögens und Handlungspotentials erwachsener Menschen.“ Ein schönes Beispiel für die Rekursivität der Handlungsbegründungen in der reflexiven Rationalität.

Kompromißfindung (Aushandlung) zu unterstützen. Er erwartet, daß er Einfluß auf das Interaktionssystem nehmen kann, nicht aber, daß es „gestalten“ kann und die Ergebnisse seinen Intentionen entsprechen werden. Dennoch sieht er sich in der Mitverantwortung für diese Ergebnisse.

Das normative und das expertokratische Verständnis lassen sich als *zweckrationales* Denken bzw. Handeln charakterisieren. Es äußert sich in der oft fehlenden Selbstanwendung der Kritik, die an instrumentellen Handlungstypen im Management geübt wird, auf sich selbst; in der geringen die Bereitschaft, die eigenen Beiträge als möglichen Teil des Problems, nicht nur seiner Lösung zu betrachten; und in der einseitigen Vorstellung, betriebliche Realität durch Verwissenschaftlichung „rationalisieren“, d.h. Unsicherheit durch Wissensvermittlung reduzieren zu können. Doch: „Mehr Wissen erweitert die Handlungsfähigkeit ..., indem es zusätzliche Optionen entdeckt, die Sicherheit der Mittelwahl erhöht, Nebenfolgen berechenbar macht. Es hat aber auch den gegenteiligen Effekt ... und kann dazu führen ... daß unter den gegebenen Bedingungen (Wertvorstellungen, Machtverteilung) überhaupt keine Entscheidung mehr als richtig zu verteidigen ist (van den Daele 1981, 243). Werden Kriterien der Zweckrationalität wie hier expliziert, würde sich wohl kaum ein Sozial- und Verhaltensforscher dem zuordnen. Doch wie weit die explizierten (diskursiven) Vorstellungen und die real handlungsleitenden (expertokratischen) Vorstellungen oft weit auseinander liegen, konnten wir etwa am Beispiel des soziotechnischen Ansatzes verdeutlichen (Moldaschl, Weber 1998).

Die größten Probleme sehe ich allerdings in den rein diskursiven oder *prozeduralen* Konzepten. Wo es gilt, die doppelte Dialektik der Praxis-Wissenschafts- und der Praxis-Praxis-Beziehungen zu reflektieren, steht hier eine doppelte Leerstelle, werden Interessenbindungen auf beiden Ebenen verschleiert. Zum einen behauptet (oder glaubt) der intervenierende Psychologe oder Sozialwissenschaftler, nicht zu intervenieren und keine „systemfremden“ Wertorientierungen einzuführen.<sup>14</sup> In dieser Rolle unterwirft er sich dem Machtgefüge vielleicht ungewollt, aber faktisch. Zum anderen wird die Organisation quasi als Ort machtfreier Diskurse beschrieben. Die „kriterienfreie“ Anwendung des Partizipationsprinzips („Partizipationismus“) beinhaltet für die Beschäftigten erhebliche Risiken. Sie tragen unter Umständen Entscheidungen mit, deren Voraussetzungen und Konsequenzen sie nicht absehen können und deren Alternativen ihnen niemand vorstellt.<sup>15</sup> Das diskursive Prinzip kann hier auf die Funkti-

---

<sup>14</sup> Die Beliebigkeit dieser Ansätze zeigt sich allerdings auch darin, daß selbst dieses Prinzip kein Prinzip ist. Howaldt (1996, 55) bezeichnet es z.B. als Gemeinsamkeit von OE-Konzepten, daß der OE-Experte (!) „seine Wertvorstellungen und Grundüberzeugungen aktiv in den Veränderungsprozeß einbringt“. Wimmer (1991, 106) betont dagegen die formale, wertneutrale Zielstellung, die „Problemlösungskapazität“ der Organisation anzuheben und die Beratung nicht „an den Wertvorstellungen und Veränderungszielen der Organisationsberater, sondern an den realen Existenzproblemen des Klientensystems“ auszurichten (ebd, 113). In Aporien verstricken sich diese konstruktivistischen Ansätze auch, wenn sie die Vorstellung einer objektiv existierenden Organisation ablehnen, diese durch die Vorstellung sich wechselseitig konstituierende Handlungen und Entscheidungen ersetzen und dann doch davon sprechen, die „Organisationswirklichkeit“ zu verändern (zur Darstellung dieser Ansätze vgl. Howaldt 1996, 59ff)

<sup>15</sup> Am Beispiel der partizipativen Softwareentwicklung wurde etwa gezeigt, daß die Beschäftigten oft erst *nach* dem Ablauf von Projekten in der Lage waren, ihren Bedarf in technische Anforderungen zu übersetzen, Alternativoptionen zu formulieren und Gründe für die Ablehnung von Optionen nachzuvollziehen.

on der Akzeptanzbeschaffung reduziert sein. Aus diesem Grund fordert Kibler (1996) eine „*Partizipationsfolgen-Abschätzung*“ und erweitert den Gedanken der Technikfolgen-Abschätzung damit implizit auf instrumentelle Strategien jeglicher Art (Organisations-, Sozial-, Kulturtechnologien, science assessment). Das ist die praktische Umkehrung des rationalistischen Verständnisses von Wissenschaft als universellem Ansatz gesellschaftlicher Problemlösung, oder zumindest die Relativierung seines Anspruchs auf ein Erkenntnisprivileg gegenüber allen anderen. Wenn wir unsere Wissenschaft(en) als Teil der gesellschaftlichen Risikoproduktion verstehen, dann haben wir es in der „*reflexiven Verwissenschaftlichung*“ mit der Bearbeitung von Problemen zu tun, die wir in der vorgängigen („einfachen“) Verwissenschaftlichung mit erzeugt haben.

Aus diesem Blickwinkel formuliere ich nun einige allgemeine Kriterien, anhand derer man die Reflexivität von professionellen Selbstverständnissen und Gestaltungspraxen beurteilen könnte. Dabei geht es mir nicht darum, ein neues Konzept zu „erfinden“, sondern um einen gemeinsamen begrifflichen Nenner für vielfältige Diskussionsbeiträge zu diesem Thema.

1. Reflexivität heißt Fähigkeit zur *Selbstbeobachtung* und *Selbstkritik*. Zu prüfen wäre also erstens, inwieweit ein Interventionsverständnis beinhaltet, Distanz zu sich selbst einnehmen und von der Akteursperspektive *dezentrieren*. Die Funktion hiervon ist es, „das Nachdenken über das eigene Tun zu befördern, vorschnellen Rechtfertigungen dieses Tuns zu mißtrauen und noch einmal nach fundierten Begründungen zu suchen“ (Volpert 1994, II-3, 1). 7. Dezentrierung bedeutet also, eigene Abhängigkeiten, Wertorientierungen und Interessenbindungen offenzulegen. Da Wissenschaft ihr Wissen nicht von einem Punkt jenseits der vorfindlichen sozialen Welt generiert, kommt sie nicht ohne Wertorientierungen aus. Sie muß sie aber explizieren, um sie diskutierbar zu machen (vgl. Gebert, v. Rosenstiel 1996, 205f).

2. Zweites Kriterium einer reflexiven Gestaltungswissenschaft ist die Frage, ob ihre Theorie die *Theorie ihrer eigenen Praxis* sein kann; dazu muß sie jede Aussage zur Selbstbeobachtung der Praxis auf sich selbst anwenden (können); so auch die Perspektivdifferenz. Erst dadurch wird sie fähig zur *Rezentrierung*, also dazu, gleichzeitig in einem sozialen Kontext zu handeln und dieses Handeln kritisch zu evaluieren. Frederick Steier (1991) hat dieses Programm bemerkenswert knapp in einen Beitragstitel gesetzt: „Research as Self-Reflexivity, Self-Reflexivity as Social Process“. Zu einer Methodologie wie der Aktionsforschung wird sich daraus eine Affinität ergeben.

3. Sozial- und Verhaltenswissenschaft wird Selbstbeobachtungsfähigkeit in der Praxis nur fördern können, wenn sie der Eigenständigkeit ihrer Perspektive gewahr ist und sie bewahrt. Das versetzt sie in die Lage, die *Perspektivdifferenz* im Verhältnis zur Praxis als Mittel der produktiven Verunsicherung zu nutzen. Die Sozialpsychologin Birgit (Volmerg 1993, 173) hat dies treffend formuliert: „Es stellt sich heraus, daß zwischen der Person und der Rolle des Beraters ... eine produktive Differenz bestehen muß, um Sinn- und Wertfragen des eigenen Tuns stellen zu können, wie es ähnlich innerhalb des Unternehmens für die Beschäftigten gilt.“

„Beraterkulturen“ wie „Unternehmenskulturen“ lassen sich danach unterscheiden, wieviel Spielraum sie für Eigensinn, Distanz und Reflexivität lassen.“

4. Eine reflexive Gestaltungswissenschaft fordert vom intervenierenden Forscher, den Blick systematisch auf mögliche und faktische *Nebenfolgen* seines zielgerichteten Handelns zu lenken, d.h. sowohl auf nichtintendierte Effekte (z.B. Risiken durch Problemlösung) wie auf die wechselseitige Bedingtheit des Handlungszusammenhangs (Emergenz). *Evaluierung*, die im „sozialtechnischen“ Verständnis von sozialwissenschaftlicher Intervention oft entbehrlich erscheint (vgl. Gebert, v. Rosenstiel 1996, 204); wie im strategischen Denken des Managements; wird daher einen zentralen Stellenwert haben:

5. Wenn die reflexive Gestaltungsperspektive also auf einer „aufgeklärten“ Handlungstheorie basiert die die systemischen Voraussetzungen und Folgen ihrer eigenen Anwendung mitreflektiert, dann werden Vertreter eines solchen Ansatzes grundsätzlich auch davon ausgehen, daß Perspektivdifferenzen und Interessenunterschiede nicht nur zwischen Wissenschaft und Praxis, sondern auch innerhalb der beiden Praxen bestehen. Sie werden ihre Aufmerksamkeit daher auf das strukturierende Spiel dieser Differenzen richten und keinen einheitlichen Organisationszweck unterstellen. Des weiteren werden sie „Organisation“ nicht mehr schlicht als „unabhängige Variable“ betrachten können, wie dies von Rosenstiel (1987, 319) weiten Teilen der Organisationspsychologie zuschreibt.

6. Der Sozial- und Verhaltenswissenschaftler kann Reflexivität in der Praxis besonders dadurch fördern, indem er *Handlungsalternativen* aufzuzeigt bzw. sie konstruiert.<sup>16</sup> Handlungsalternativen konstruieren heißt, bisherigen Handlungsbegründungen zu mißtrauen und kognitiv geschlossene Handlungsräume zu öffnen, indem der wissenschaftliche Akteur, wie Ulrich Beck (1996) es ausdrückte, „die Wirklichkeit mit Alternativentwürfen belagert.“

Wenn Reflexivität bedeutet, Rezepten zu mißtrauen, so muß das natürlich auch für das Konzept, die Theorie, das heuristische System der Reflexivität selbst gelten. Ich bin mir durchaus im Klaren, daß mit der Formulierung solch allgemeiner Heurismen wenig gewonnen ist, zumal nicht auszuschließen ist, daß sie selbst wieder zu „gutgemeinten Gestaltungsprinzipien“ verkommen, oder daß sie eine andersgeartete Praxis legitimieren. Zunächst wäre also eine Methodendiskussion zu führen, die natürlich nicht alles neu erfinden muß (vgl. hierzu etwa die Sammelbände von Steier 1991; Flood, Romm 1996; Bosch u.a. 1999). Sie gehört ins Zentrum, nicht ins Ethik-Kapitel am Ende von Lehrbüchern. Da die Maßstäbe der Selbstbeobachtung und Selbstkritik weder aus dem Theoriehimmel zu beziehen sind noch allein aus dem wissenschaftlichen Diskurs, halte ich es auch nicht für ausreichend, auf die *institutionelle Reflexivität* unseres Wissenschaftssystems zu verweisen, also auf den Diskurs (Zeitschriften, Tagungen), die Peer Review, die Selektionspraxis (z.B. Berufungsgremien), etc. Denn auch deren interessenpolitische und ideologische Grenzen sind bekannt. Wie Dürrenmatts Physiker

---

<sup>16</sup> Ich möchte an dieser Stelle, wo das „bzw.“ so locker zwischen zwei epistemologischen Sichtweisen vermittelt, der realistischen und der konstruktivistischen, noch einmal daran erinnern, daß die in strukturationstheoretische Sichtweise auch als ein Versuch dieser Vermittlung angesehen werden kann.



ist darüber hinaus jeder einzelne Sozial- und Verhaltenswissenschaftler gefordert, Reflexivität zu „internalisieren“; speziell dann, wenn es eben nicht nur um die angemessene wissenschaftliche Deutung von Realität geht, also um den innerwissenschaftlichen Diskurs, sondern um Wirkung und Intervention in der gesellschaftlichen Praxis.

Und der vielleicht gewichtigste Einwand: Man muß gewahr sein, daß Reflexivität als eine Form von institutionalisierter Kritik mit vielen praktischen Interessen nicht problemlos vereinbar ist. Das gilt wechselseitig für beide Sphären. Leitende wie ausführende Praktiker sind nicht daran interessiert, grundsätzlich jeden Aspekt ihres Handelns und ihrer Koordiniertheit in Frage zu stellen: „Excessive reflection can paralyze the individual“ (Sternberg 1984, 13). Wer unter Druck steht, will nicht hören, wie komplex und widersprüchlich die Welt ist, er will hören: So geht es, du schaffst es. Davon lebt der größere Teil der Beraterbranche (s.u.). Und der emanzipatorisch motivierte Organisationspsychologe wird vielleicht lieber vom Verhältnis zwischen Handlungsspielraum und Effizienz sprechen, statt zu explizieren, daß er eigentlich die Utopie organisationaler Demokratie verfolgt. Es bleibt ein dauernder Drahtseilakt, Zweifel und zweckrationales Handeln auszubalancieren.

### 3 Reflexive Beratung

Wenn ich bisher von einer „Gestaltungswissenschaft“ gesprochen habe, dann in der vereinfachenden Annahme, daß die betreffenden Akteure und Adressaten sich überwiegend in wissenschaftlichen Institutionen bewegen bzw. diesen angehören; ferner daß sie ihr Wissen „außen“ (außerhalb) generieren, es in die Sprache und die Legitimationssphäre ihrer Wissenschaft übersetzen, und es danach wieder „nach außen“ tragen. Der größte Teil der Beratungspraxis ist jedoch außerakademisch und kommerziell, wenn auch seinerseits mehr oder weniger „verwissenschaftlicht“. Die Frage ist also erstens, ob man die obigen Überlegungen zum reflexiven Handeln auf diese Beratungspraxis übertragen kann; und zweitens, ob sie hier eine produktive Differenz erzeugen können. Diese erste Frage bejahe ich mit dem Argument, daß es in den meisten der eben genannten Punkte keinen grundsätzlichen Unterschied gibt zwischen der Intervention eines beratenden Wissenschaftlers und der eines anderen Professionellen. Einen sachlichen und legitimatorischen Unterschied macht allerdings die Art des Wissens (wissenschaftlich-objektiviertes oder primär erfahrungsbasiertes Wissen) auf das sich die Berater berufen; doch dies ist den beiden Professionssphären (wissenschaftlich, kommerziell) nicht prinzipiell, sondern nur tendenziell zugeordnet (s. unten; ausführlichere Begründungen hierzu liefere ich in einem noch unveröffentlichten Text, vgl. Moldaschl 2000d). Auch die zweite Frage bejahe ich, und gehe nachfolgend nur auf den Kern dieser Differenz ein.

Mit dem Konzept einer „reflexiven Beratung“ schlage ich eine Alternative vor zu den beiden derzeit dominierenden Paradigmen der Organisationsberatung, dem „klassischen“ (expertokratischen, strategischen) und dem „systemischen“, und zwar eine Alternative *jenseits, nicht zwischen* diesen Paradigmen. Denn die Suche nach einem „Mittelweg“, der die Vorteile beider

Paradigmen eklektisch zu verbinden sucht, würde vor allem deren Widersprüche und Aporien multiplizieren. Die Alternative zur klassischen Beratung sehe ich in einer „Verwissenschaftlichung“ bzw. in einer theoretischen Fundierung, die Alternative zur systemischen Beratung in einer *anderen* theoretischen Fundierung. Und was läge näher, als den systemtheoretischen Begründungsversuchen beraterischer Praxis eine handlungstheoretische entgegenzusetzen. Dieser Versuch basiert erstens auf der theoretischen Auseinandersetzung mit den genannten Beratungsansätzen; zweitens auf einer Reflexion der Rolle von Sozialwissenschaft in der Praxis; drittens aber, schon weil ich der Verwissenschaftlichung als Generalversprechen der Modernisierung mißtraue, auch auf eigenen empirischen Analysen von Beratungspraxis in betrieblichen Fallstudien, auf Gesprächen mit Beratern und auf eigenen Erfahrungen in Beratungssituationen.

Bevor ich die beiden Stränge skizziere, von denen ich mich absetze, scheint mir aber noch eine Bemerkung zum Begriff *reflexive Beratung* nötig, der angesichts neuerer Beiträge zur Beratungsforschung als Tautologie erscheinen mag. Wie die Soziologie insgesamt, scheinen etliche Forscher scheinen nämlich auch Beratung per se für eine reflexive Institution zu halten. So spricht z.B. Deutschmann (1993) von Unternehmensberatern als „neuer Reflexionse-lite“, und Springer (1997) von „Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung“, beide allerdings mit Fragezeichen. Im allgemeinsten Sinn des Imports einer Fremdwahrnehmung in die Organisation kann man das durchaus so sehen. Doch überwiegend wählen Beratungsnachfrager nach entsprechender Recherche ja gerade solche Beratungsanbieter aus, von denen sie keine Verunsicherung erwarten (müssen), sondern exakt das Gegenteil. Auf diese Nachfrage sind „klassische“ Beratungskonzepte zugeschnitten. Eine andere Funktion „moderner Beratung“ hebt Deutschmann (1993, 71) hervor, nämlich die symbolische. Sie besteht darin, die neuen betrieblichen Leistungsarrangements ideologisch abzusichern. „Direkte muß durch indirekte Kontrolle und Steuerung ersetzt werden ... Das setzt voraus, daß entsprechende Normen, Leitbilder und Ideologien formuliert und in der betrieblichen Ausbildung vermittelt werden.“ Das wäre freilich das Gegenteil von einer reflexiven Funktion, eine *ideologische* nämlich, und zwar im engeren Sinne der Legitimation von Partikularinteressen als Gemeininteressen;<sup>17</sup> und ideologisch im weiteren Sinne des Vermittelns von Ideen zur geistigen Orientierung und symbolischen Sozialintegration. Damit hätte ich also schon einmal ex negativo bestimmt, was das Adjektiv in der reflexiven Beratung bestimmt nicht ist.

Aber einmal angenommen, Beratung hat im konkreten Fall eine reflexive Funktion für die beratene Organisation, so ist deshalb noch lange nicht selbst reflexiv. Zusammengefaßt verstehe ich unter reflexiver Beratung also einen Typus von „Praxisintervention“, der erstens einen Reflexionsauftrag hat (oder sich diesen erkämpft), und der zweitens die Prinzipien, die er zu dessen Erfüllung anwendet, auch auf sich selbst anwendet. Mag sein, daß ich damit nicht

---

<sup>17</sup> Diese Funktion hatten in Brecht's Stück „Turandot“ die TUIs (Abkürzung für Telekt-Uell-In). Als Untergebene des Kaisers hatten sie dem Volk zu erklären, wo die Baumwolle bliebe, die der Kaiser tatsächlich in seinen Lagerhäusern hortete, auf knappheitsbedingte Preissteigerungen spekulierend.

eine Alternative zu den genannten Beratungsangeboten formuliere, sondern nur ein Nischenkonzept für besonders „aufgeklärte“ Organisationen.

Nun also zu den beiden Paradigmen, die diesen Anforderungen meines Erachtens nicht gerecht werden (anderen dafür vielleicht besser). Das *klassische* bzw. oben als „normativ“ bezeichnete Paradigma geht von *einem one-best-way* der Organisationsgestaltung aus, sei es generell oder situativ. Auch im letzteren Fall ergibt sich aus der Analyse der Umweltbedingungen der Organisation eine eindeutige Optimierungsempfehlung.<sup>18</sup> Der Berater als externer Experte hat hierfür das geeignete, dem Wissen der beratenen Institution überlegene Expertenwissen. Seine Aufgabe wird darin gesehen, die internen und externen Bedingungen objektivierend zu ermitteln, ihre Entsprechung zu analysieren und die daraus resultierende Diagnose in eine Gestaltungsempfehlung umzusetzen; seltener auch, sie praktisch umzusetzen.<sup>19</sup> Das Methodenrepertoire zur Umsetzung ist wenig entwickelt, weil dieser Ansatz von der Vorstellung ausgeht, die gewünschten Effekte würden dann eintreten, wenn die Empfehlung möglichst detailliert und ihre Anwendung möglichst kontrolliert erfolgt. Es herrscht also ein mechanistisches und „untersozialisiertes“ Organisationsverständnis vor, in dem Akteursstrategien und Nebenfolgen keine Bedeutung haben. Das gilt auch für viele sogenannte *humanoorientierte* Ansätze, die von einem normativen Menschenbild ausgehen.<sup>20</sup> Dieses Beratungsverständnis ist zwar nach wie vor dominant (vgl. Staehle 1991, Wimmer 1992, Deutschmann 1993), was auch mit seinem historischen Entstehungskontext zu erklären ist (Massenproduktion, Normalität von Hierarchie, etc.). Seine Blindheiten und Fehlschläge haben aber dazu beigetragen, daß sich in bestimmten Bereichen des Beratungsmarktes ein konkurrierendes, man könnte auch sagen konträres Beratungsparadigma durchsetzen konnte (Moldaschl, Brödner 2001).

Diese zweite Konzeption verzichtet auf die Vorstellung einer optimalen Gestaltungslösung, ja überhaupt auf die Vorstellung eindeutig bestimmbarer Umweltbedingungen und Humanerfordernisse sowie daraus ableitbarer Anforderungen an die Gestaltung von Organisation und Arbeit. Statt dessen orientiert sie darauf, Organisationen lediglich bei der selbständigen Definition und Bearbeitung von Problemen zu unterstützen, und zwar in der Regel mittels kommunikativer Verfahren. Ich nenne dieses Paradigma daher *prozeduralistisch*, weil es vorgibt, über

---

<sup>18</sup> Im Falle einer arbeitspsychologischen Beratung würden die Normative dagegen aus einer arbeitswissenschaftlich (theoretisch mehr oder weniger elaborierten) Begründung „guter Arbeit“ resultieren, die allenfalls mit bestimmten Umfeldbedingungen abzustimmen wären.

<sup>19</sup> Der Managementtheoretiker Wolfgang Staehle (1991, 27) kommentiert dies so: „Der Unternehmensberater hinterläßt eine Zusammenschrift der internationalen Managementliteratur und verabschiedet sich auf dem Höhepunkt der innerbetrieblichen Verunsicherung.“

<sup>20</sup> In diesem Punkt trifft das auch auf die Organisationsentwicklung zu (OE). Den emanzipatorischen Anspruch, mit dem Teile der „OE-Bewegung“ angetreten waren (vgl. z.B. Schein 1969), spricht Staehle (1991) ihr mittlerweile ab und bezeichnet den Ansatz lediglich als eine „clevere oder verbräunte“ Variante der expertokratischen Beratung. Die OE-Definitionen, die Becker (1999, S. 441f) zusammengetragen hat, bestätigen diese Einordnung durch ihre Akzentuierung des *strategischen* Moments geplanter und gesteuerter Veränderungsprozesse. In Abb. 2 müßten wir also Begründungsansätze wie jenen von Schein dem prozeduralen, den größeren Teil der praktischen OE-Ansätze dem expertokratischen Ansatz zuordnen.

die Verfahren hinaus keine inhaltlichen Ziele, Normen und Werte zu transportieren. Idealtypisch wird es von der von der Systemischen Organisationsberatung repräsentiert. Sie orientiert sich an Entwicklungen der neueren Systemtheorie (v.a. Luhmann, vgl. z.B. Willke 1999) und am radikalen Konstruktivismus (vgl. Abb. 3). Da ich diesen Ansatz hier ohnehin nicht angemessen darstellen kann (vgl. hierzu z.B. Wimmer 1992; Howaldt 1996; zur Kritik: Mingers 1996, Faust 1998, Fehr 1999) beschränke ich mich auf die Punkte, in denen sich meine Überlegungen zur reflexiven Beratung mit diesem Ansatz decken und sich von ihm unterscheiden.

	„Klassisches“ Paradigma	Aktuelles Paradigma
Erkenntnistheorie	Rationalismus	Konstruktivismen
Organisationstheorie	„Alte“ Systemtheorie, Situativer Ansatz, u.ä.	„Neuere“ Systemtheorie, Selbstorganisationstheorie
Interventionsansatz	normativ-expertokratisch	prozeduralistisch partizipationistisch

Abb. 3: Begründungsebenen der beiden dominierenden Beratungsverständnisse

*Gemeinsamkeiten* sehe ich erstens (1) in der Skepsis gegenüber der Vorstellung einer Gestaltbarkeit („Determinierbarkeit“) von Organisation durch *strategische* Interventionen, sei es durch externe oder interne Experten; eine Skepsis, die auf den Begriff der Gestaltung selbst erstreckt. „Strategisches Management“ ist eine rationalistische Illusion, rational bestenfalls als Verkaufsargument von Managementberatern. „Nicht der Eingreifende ... verändert das zu verändernde System, sondern dieses *kann nur* sich selbst verändern“, so Willke (1994, 30; Hervorh. im Original), der ergänzt „daß es sich bei Personen und Organisationen um nicht-triviale Systeme handelt, die nicht einfach von außen umgepolt, verändert oder umstrukturiert werden können“ (ebd., 34). Daraus ergibt sich fast zwangsläufig eine zweite Gemeinsamkeit (2), nämlich die Antizipation von *Nebenfolgen* bzw. die Einsicht in deren Nichtberechenbarkeit, wie z.B. die folgende Definition zur Paradoxie des ganzen Vorhabens können ... solche Kommunikationen bezeichnet werden, die einerseits von einer operativen Geschlossenheit sozialer Systeme ausgehen und andererseits die prekäre Ausgangslage des Versuchs reflektieren, geschlossene Systeme aus ihrer Umwelt heraus zielgerichtet zu beeinflussen. Systemtheoretisch aufgeklärte Beratung zeichnet sich vor allem dadurch aus, daß sie das Risiko von Interventionen in autonome soziale Systeme klarer bestimmt, stärker eingrenzt und deshalb wohl eher tragbar macht“ (Ahlemeyer 1996, 79). Übereinstimmung sehe ich ferner (3) in der Bedeutung, die der *Selbstbeobachtung* „psychischer und sozialer Systeme“ im Prozeß ihrer Selbstorganisation zugeschrieben wird. Da dies auch für den systemischen Berater gilt, werden Differenzen zwischen Fremd- und Selbstbeobachtung nicht nur konzeptualisierbar, sondern sie werden zum eigentlichen Interventionspotential. Aus ihnen „können Interventionen abgeleitet werden, die Entwicklungsimpulse darstellen, alternative Selbstverständnisse ins Blickfeld des Systems treten lassen und so die Kapazitäten zur Problemlösung erhöhen“ (Howaldt 1996, 65). Und

schließlich (4) paßt zum praxeologischen Verständnis von Reflexivität, daß Fremdbeobachtung nicht für „wahrer“ gehalten wird als Selbstbeobachtung, womit auch dem wissenschaftlichen Blick der Wahrheitsvorsprung abgesprochen wird. Der systemtheoretisch Geschulte gibt nach Dirk Baecker (1996, 71) zu „daß man jederzeit auch anders beobachten kann und daß der beobachtete Gegenstand seinerseits Beobachtungen anstellt.“

Theoretische *Nicht-Übereinstimmung* besteht dagegen grundsätzlich in folgenden Punkten. (1) Erstens setzt die systemische Beratung, der eigenen theoretischen Fundierung nach, auf der Ebene des Kommunikationssystems, nicht der Personen an. Das an sich kann man ihr nicht zum Vorwurf machen, denn es gehört ja zum Kernbestand systemtheoretischen Denkens. „Regeln machen sich als organisationspezifische Kommunikationsmuster ... von Personen unabhängig, werden eigendynamisch und selbstreferentiell...“ (Willke 1994, 155).<sup>21</sup> Wenn aber zwischen *Person* und *Akteur* nicht unterschieden wird, und mit der Kategorie der Person die Perspektive des Akteurs gleich mit aus dem theoretischen Gerüst eskamotiert wird, dann gibt es gar kein Subjekt, das reflexiv sein und handeln könnte, weder ein individuelles noch ein kollektives. Organisationen lediglich als Netz von Kommunikationen zu verstehen, läßt handlungstheoretische Grundfragen unbeantwortet: *wer* bringt Kommunikationen auf, in Gang bringt, usw.? Von wem werden in Organisationen Entscheidungen getroffen? Von Kommunikationen? Wo liegt der Ursprung von Innovationen? In Kommunikationen? Im Grunde ergeben sich daraus alle weiteren Nichtübereinstimmungen. (2) Natürlich ist auch der Berater kein Akteur, sondern ein „Beratersystem“, das auf ein „Klientensystem“ trifft. Damit wird es schwierig zu erklären, wie die systemische Beratung ihren Anspruch einlösen will, durch Beobachten (und gegebenenfalls Kommunikation) in den Kommunikationsstrukturen der Organisation Tiefenstrukturen und „Dahinterliegendes“ zu ergründen. Willke stellt die Frage selbst: „Wie kann der Beobachter wissen, was er beobachtet?“ (ebd., 32). Dies könne nicht dadurch geschehen, indem er beobachte, was er beobachte, sondern „indem er beobachtet, *wie* er beobachtet“; also durch Beobachtung zweiter Ordnung. Willke versucht, dieser Aporie zu entgehen, indem er auch Absichten, Motive, Ziele etc. der Organisationsmitglieder auf Beschreibungen von Beobachtern reduziert (ebd., S. 28f). Damit wird die Argumentation vollends „selbstreferentiell“. (3) Geht man in der Kritik nicht vom theoretischen Fundament, sondern vom Sinn einer reflexiven Beratung aus, so muß man den gravierendsten Mangel systemischer Beratungsansätze in ihrer (Nicht-)Thematisierung der *Interessenbindungen* sehen, sowohl ihrer eigenen wie der ihrer sozial differenzierten Klientensysteme. Sie blenden, so meint Fehr (1999, 66) „konzeptionell jene Konflikte aus, die in Beratungssituationen entstehen können und auf das Problem der Verantwortung von Berater/innen deuten.“ Auch das ergibt sich m.E. aus der fehlenden Akteursperspektive und der Fokussierung auf Emergenz.

---

<sup>21</sup> Folglich interessiert auch nicht, wie z.B. ein neues Mitglied die Organisation verändern und beeinflussen kann, da es sich nicht regelkonform verhält. Willke beschreibt, wie Schulen, Vereine usw. dieselben bleiben, obwohl beliebige Personen die entsprechenden Rollen einnehmen. Nach seiner Ansicht gilt, daß „die Organisationen weitgehend dieselben [bleiben], denn es waren und sind ihre Regeln, die ihre Wirklichkeit bestimmen“ (Willke, 1994, 151f).

Daß das „Beratersystem“, welches im Auftrag des „Klientensystems“ agiert und von diesem bezahlt wird, unvoreingenommen ein quasi beliebiges Fremdbild entwickeln kann, ist fraglich.<sup>22</sup> Entscheidender und noch fraglicher ist aber, ob es denn bei einer systemischen Beratung tatsächlich mit dem Verfertigen und Vermitteln eines Fremdbildes getan ist. Sollte es möglich sein, ein solches ohne normative Vorstellungen von Organisation und Arbeit, Kooperation und Hierarchie, Leistung und Gerechtigkeit etc. anzufertigen? Wenn man das annimmt, gibt es natürlich keinen Grund, entsprechende Wertprämissen zu explizieren (oder sie überhaupt erst bei sich zu beobachten, wofür der Beratungsprozeß so viele Gelegenheiten bietet). Ich halte es für ausgeschlossen und empfehle Entwicklern systemischer Beratungsansätze, auch in anderer Weise an Watzlawick anknüpfen, als sie es üblicherweise tun. Denn ebenso, wie man *nicht* nicht kommunizieren kann, kann man als Beteiligter in einem sozialen Prozeß auch *nicht* nicht werten.<sup>23</sup>

Zum Abschluß dieses Beratungsteils will ich noch betonen, daß meine sehr kursorische Darstellung und Kritik systemischer Beratungsansätze lediglich auf die theoretische Fundierung zielte. Natürlich muß man zwischen dieser und der Beratungspraxis unterscheiden. Über die Praxis der systemischen Organisationsberatung ist allerdings wenig bekannt, denn eine empirische Erforschung der Beratung kommt überhaupt eben erst in Gang, und steht zudem vor erheblichen Methodischen Problemen.<sup>24</sup>

#### 4 Institutionelle Reflexivität

Abschließend möchte ich kurz noch ein Konzept institutioneller Reflexivität umreißen, das als analytische Perspektive und als mögliches Gestaltungskonzept für die Praxis verstanden werden kann. Ich tue dies anhand einer *bestimmten* Praxis, nämlich der des privatwirtschaftlichen Unternehmens. Das Konzept ist der Frage gewidmet, wie man dem eingangs genannten Problem der Erfahrungsresistenz im betrieblichen Alltag begegnen könnte. Zunächst zur *analytischen Perspektive*. In ihr geht es darum, zu ermitteln, welche institutionellen Mechanismen

---

<sup>22</sup> Allerdings würde ich mit Gebert und von Rosenstiel (1996, 206f) annehmen, daß dadurch weder Wahrnehmung und Handeln der Berater noch die Konsequenzen ihres Wirkens determiniert sind.

<sup>23</sup> Die systemische Beratung stützt sich in starkem Maße auf Therapierichtungen wie die systemische Familientherapie. Die Therapieforchung zeigt allerdings, wie sehr z.B. in der angeblich (in der Selbstwahrnehmung aber sicherlich ernstgemeint) nondirektiven Gesprächstherapie nach Rogers direkte, kontrollierende, implizit oder explizit wertende Urteile oder Handlungen die Interaktion strukturieren; etwa durch das Bestärken oder Nichtbestärken bestimmter Klientenäußerungen. Ebenso gehen auch die „ganz prozeduralen“ Organisationsentwickler von impliziten anthropologischen Prämissen (der „self-actualizing man“) und Organisationsidealen (flache Hierarchie, hierarchiefreier Dialog) aus, die sie weder sich noch ihren Klienten zur Debatte stellen..

<sup>24</sup> Eines davon ist, daß die systemischen Beobachter von Forschern beobachtet werden müßten, und zwar in der realen Interaktionssituation, die dadurch zusätzlich verändert würde. Da aber nicht nur die Beratung, sondern eben auch ihre Erforschung und Evaluation wichtiger werden, sollten hierzu methodische Überlegungen angestellt werden. Es kann nicht genügen, lediglich die Berater selbst zu befragen (so etwa in der Studie von Ittermann 1996).

eine Organisation geschaffen hat, um „sich selbst“ beständig hinsichtlich der Angemessenheit gefundener Strukturierungen und sedimentierter Basisannahmen zu vergewissern. In dieser Formulierung wird eine Nähe zu Konzepten des Organisationslernens sichtbar, gegen die ich das Konzept der institutionellen Reflexivität allerdings explizit positioniere.

Der Ausgangspunkt beider ist aber derselbe, nämlich die Annahme, daß ein beschleunigter wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Umbruch sowie wachsende Verflechtungen innerhalb und zwischen Organisationen („turbulentes Umfeld“) der organisationalen *Selbstbeobachtung* essentielle Bedeutung verleihen; dies auch im Hinblick auf den zweiten Aspekt von Reflexivität, die *Nebenfolgen* organisationalen Handelns. Der dritte Aspekt von Reflexivität betrifft die *Begründungspflicht*, die mit der Optionalisierung verbunden ist, d.h. mit der Enttraditionalisierung von Organisationsentscheidungen, die damit der bewußten Gestaltung zugänglich und „reflexiv“ werden (Argumentation statt Anordnung, d.h. „Politisierung“). Die Kommunikation und Konfliktbearbeitung, mit der der stets „politische“ Entscheidungsprozeß zwischen den Subjekten zu bewältigen ist, muß institutionell organisiert werden, was aber keineswegs gleichbedeutend ist mit Formalisierung. Auch das Gegenteil ist denkbar, eine bewußte Informalisierung (vgl. Moldaschl 2001). Worum es geht, ist die Entwicklung und Verbesserung von Verfahren zur *Evaluierung* von Entscheidungen und ihrer diskursiven *Aushandlung*, wobei sich ‚Verfahren‘ auf die gezielte Ermöglichung und Förderung selbstorganisierter Kommunikationsprozesse beschränken kann. Diese Aufgabe läßt sich auch als *kommunikative Rationalisierung* bezeichnen.

Wir können also das, was sich im Bereich der Arbeits- und Organisationsgestaltung innerhalb der Unternehmen tut, hinsichtlich des Grades der Reflexivität und des jeweiligen Beitrags zur Reflexivitätssteigerung *bewerten*. Ich betrachte das als Alternative zu einem Verständnis *reflexiver Rationalisierung*, das Reflexivität quasi als Epochenmerkmal einfach unterstellt, wie mir das bei der Gruppe um Deutschmann und Faust (1995) der Fall zu sein scheint.<sup>25</sup> Produktion und Organisation werden zwar, so läßt sich argumentieren, zunehmend reflexiv (vgl. auch Pries 1991), aber offenbar nur unzureichend und unter systematischen Restriktionen. Wie bereits erwähnt, fand ich in meinen empirischen Studien betrieblicher Innovationsprozesse durchgängig ein enormes und erklärungsbedürftiges Ungleichgewicht zwischen Handeln und Beobachten, Implementation und Evaluation. Folglich müssen Existenz und Qualität der institutionellen Reflexivität also erst nachgewiesen werden – vom Forscher natürlich – und zwar in allen drei Bedeutungen.

Will man Grade und Formen institutioneller Reflexivität empirisch untersuchen, wird man sowohl hinsichtlich der Selbstbeobachtung als auch der Nebenfolgen besonders nach *Evaluierungsschleifen* suchen. Statt hier aber mögliche Operationalisierungen zu diskutieren, sehen wir uns lieber einige Beispiele an. Mit OE-Abteilungen, Projektgruppen und externen Beratern installieren größere Unternehmen zusätzliche Evaluierungs- und Aushandlungsinstanzen

---

<sup>25</sup> Es handelt sich hier also um dieselbe generalisierte Verwendung wie in der psychologischen bzw. anthropologischen Bestimmung von Reflexivität als *Gattungsmerkmal* des Menschen.

auf der strategischen Ebene, mit KVP und anderen „partizipativen“ Verfahren auf der operativen Ebene. Die Controlling-Funktion könnte als eine idealtypische Institutionalisierung gelten, fungierte sie nicht meist als das genaue Gegenteil: als Disziplinierungsinstanz, an deren vereinseitigten und verabsolutierten Rechenbarkeitskriterien Ansätze experimentellen Handelns und offener Auswertung stets zu scheitern drohen. Insofern enthalten solche praxisorientierten Bewertungsverfahren wie das der Balanced Scorecard eher Momente von Reflexivität, da sie nicht nur Zielerreichung messen, sondern den Prozeß der Festlegung, Ausgestaltung und Priorisierung von Zielen thematisieren, und die Zielpalette wesentlich erweitern (optionalisieren). Wie bei entsprechend angewandten Zielvereinbarungen (zugegeben: das ist selten) kann hier also die Konstitution der Ziele zu einem *diskursiven und rekursiven* Prozeß werden, der die beiden Grundforderungen an ein reflexives Verfahren erfüllt. Weitere aktuelle Praktiken, die man hinsichtlich ihres möglichen Beitrags zur Steigerung institutioneller Reflexivität prüfen sollte, stellen folgende zwei *Beispiele* vor.

Der *kontinuierliche Verbesserungsprozeß (KVP)* ist ein Ensemble von Methoden primär zur Abschöpfung des Erfahrungswissens von Beschäftigten. Ein gewissermaßen kulturrevolutionärer Zug dieses Ansatzes ist allerdings, daß es keinen Bereich der betrieblichen Verhältnisse gibt, der a priori von der Prüfung auf Verbesserungsmöglichkeiten auch grundsätzlicher Art ausgeschlossen wäre (vgl. Moldaschl 1997). Idealtypisch repräsentiert die Methode der „5 Why“ diese neue Reflexivität. Sie leitet ihre Anwender systematisch dazu an, Fehler, Störungen und andere Probleme durch quasi „kindliches“ Weiterfragen bis an die Wurzel zurückzuverfolgen (die z.B. in Managemententscheidungen über Technikbeschaffungen liegen kann statt lediglich im versagenden Maschinenteil). KVP institutionalisiert damit Chancen für einen doppelten Lernprozeß, speziell der von organisatorischer Mitentscheidung bislang weitgehend ausgeschlossenen Beschäftigten. Sie machen erstens die Erfahrung, daß man etwas *ändern kann*. Und sie erfahren an sich selbst die Schärfung ihres Blicks für Optimierungs- und Innovationschancen sowie ihrer *Kompetenz*, ggf. gemeinsam mit anderen konkrete Lösungsvorschläge zu entwickeln. Warum diese Chancen oft so unzureichend genutzt werden, versuche ich allerdings im Rückgriff sowohl auf machtrationale wie nicht-rationale Argumente zu begründen (Moldaschl 1998 a,b).

Ein zweites Beispiel. Eine Kultur des Infragestellens, wie sie in Zeiten festgefügtter Obrigkeiten nur Hofnarren zustand oder von Ketzern und Rebellen unter Gefahr für Leib und Leben angeeignet wurde, macht der beschleunigte wirtschaftlichen Wandel in modernen Organisationen „hoffähig“.<sup>26</sup> Begründungen wie „Das haben wir schon immer so gemacht“, ist heute jede Legitimität entzogen, und sie geben den, der sie gebraucht, als Ewiggestrigen der Lächerlichkeit preis. Die Rolle eines *Hofnarren* explizit einzuführen, hat z.B. die Fa. Trumpf gewagt, ein ebenso traditionsreiches wie innovatives Maschinenbau-Unternehmen in Baden-Württemberg. Diese Aufgabe verpflichtet ihren Inhaber, systematisch konträre und unpopuläre Positionen zu vertreten, auch bei vermeintlich gesicherten Ansichten nach Gegenargumen-

---

<sup>26</sup>

Ganz ohne Risiko scheint der Widerspruch aber auch heute noch nicht zu sein, wie die folgende Forderung einer Führungskraft eines deutschen Großunternehmens in einem Fernsehinterview erahnen läßt: „Wir brauchen den Mitarbeiter, der es wagt, den Mund aufzumachen und Kritik zu üben. Ich habe mit Leuten bei der DASA gesprochen, die sagen, nein, da flieg‘ ich ja ‘raus. Die haben Angst! Wir brauchen also Mitarbeiter, die Mut haben.“



ten und Nachteilen zu suchen. Wenn man so will: eine sokratische Verpflichtung. Die Hofnarrenfunktion rotiert im Jahresrhythmus, und sie wird erst dadurch zur *nachhaltig* reflexiven Institution. Denn auf diese Weise bleibt ihr Rollencharakter erhalten. Der Verweis auf Nichtwissen und mögliche nichtintendierte Nebenfolgen kann nicht personalisiert, also mit einer bestimmten Person identifiziert und damit aus dem Diskurs über künftiges Handeln abgespalten werden. Im Prinzip zumindest.<sup>27</sup> Das wäre eher möglich wenn, wie zunehmend zu beobachten, sich Unternehmen von externen Wissenschaftlern „irritieren“ lassen. Diese „Hofnarren“ haben jedenfalls den Vorteil, daß die praktische Verwertbarkeit ihrer Ideen a priori als zweifelhaft gilt.

Daß ein Unternehmen ein Erfahrungsauswertungssystem wie KVP oder ein Zielediskurssystem wie MbO implementiert, sagt noch wenig über die Qualität(en) dieser Institutionalisierung aus. Will man institutionelle Reflexivität bewerten, legt man die Operationalisierung also sinnvollerweise nach „Was“- und „Wie“-Fragen an. In die Bewertung sollten außerdem Gesichtspunkte des *Organisationskontexts* bzw. der sozialen, politischen, kulturellen und ökonomischen Einbettung der Organisation einfließen. Darauf machen der Risikodiskurs (z.B. Bonß 1995) und die Entgrenzungsdebatte (z.B. Minssen 2000) aufmerksam. Hier sind dieselben analytischen Kriterien anzuwenden, nur eben in der Außenperspektive. Zum Beispiel, inwieweit sich die Unternehmen in die Lage versetzen (wollen), die externen Nebenfolgen ihrer Aktivitäten zu be(ob)achten, bzw. inwieweit sie dazu bereits in der Lage sind, wenn sie etwa gesetzgeberisch oder durch öffentliche Kritik und Käuferverhalten dazu gezwungen werden.

Damit komme ich zur zweiten Anwendung der Perspektive institutionellen Reflexivität. Sie als *Gestaltungskonzept* anzuwenden bedeutet, nach der analytischen Phase, die ihrerseits eine diskursive ist, den betrieblichen Akteuren Vorschläge zur Verbesserung oder Erweiterung reflexiver *Verfahren* vorzulegen, und bereits diesen Prozeß als Einübung oder als mögliche Steigerung von Reflexivität zu verstehen. Man wird z.B. den Akteuren empfehlen, der Evaluation von Maßnahmen wesentlich mindestens so viel Gewicht zu verleihen wie der „Implementation“, und beides zyklisch zu verknüpfen.<sup>28</sup> Man wird sie aber auch auf der *Inhaltsebene* dabei unterstützen, in der Abweichung von Zielen oder in Diskrepanzen zwischen Zielen, Regeln und Ressourcen entsprechende Potentiale des Lernens über sich selbst zu erkennen, die Interessen klarer zu bestimmen, Alternativen auszumachen, und dies für ein erneutes Aus-

---

<sup>27</sup> Erfahrungen mit der Querdenker- und Hofnarrenfunktion die Siemens im Headquarter München eingerichtet hatte, sind allerdings ernüchternd, zeigen sie doch, was einem bunten Vogel unter Graureihern geschieht: er wird isoliert. Allerdings fehlte hier ein wesentliches Prinzip: die Rotation.

<sup>28</sup> Wenn es in meinen eigenen Beratungsfällen z.B. um den Abschluß von Betriebsvereinbarungen ging, die den Verhandlungsstand und die Kompromißlinien zu einer Gestaltungsmaßnahme zu einem gegebenen Zeitpunkt festschreibt, habe ich – bislang immer mit positivem Ergebnis – geraten, „Evaluierungsklauseln“ aufzunehmen. Diese verpflichten die Vertragsparteien, nach Ablauf einer bestimmten Frist das Verhältnis von Intention und Resultat, von Ziel und Weg u.ä. zu evaluieren und ggf. die Vereinbarung anzupassen, wenn nötig, auch regelmäßig. Dies entlastet die beide Seiten, „alle möglichen“ Probleme zu antizipieren und einen möglichst „wasserdichten“ Text zu entwerfen, was dann erstens den ganzen Prozeß in die Länge zieht und zweitens oft zu beiderseits einengenden Lösungen führt.

handeln der Handlungskoordination zu nutzen. Bei diesen Beispielen für „Gestaltungsprinzipien“ will ich es hier belassen.

Wie schon im Teil zur Beratung muß aber nochmals auf Grenzen hinweisen: der wissenschaftliche oder kommerzielle Berater kann nicht a priori davon ausgehen, daß „die“ Organisation bzw. alle Beteiligten eine solche Institutionalisierung von kritischer Reflexion wünschen. Sonst bräuchte man keine dezidierten Hofnarren. Ferner muß ein Kontextualisierungsansatz wie jener der institutionellen Reflexivität auch Aussagen zu den Ressourcen machen (vgl. Moldaschl 2000b). Man darf gegenüber betrieblichen Entscheidungsträgern nicht verschweigen, daß Reflexivität auch etwas „kostet“, ähnlich wie Flexibilität. Das heißt, wenn subjektive „Leistungen“ wie Distanzierung und Kreativität zu diesem Zweck genutzt werden sollen, setzt dies entsprechende Ressourcen voraus. Die aber sind umkämpftes Terrain. Wolfgang Staehle (1991) hat eindrucksvoll beschrieben, wie wichtig *slack* in diesem Zusammenhang ist, z.B. in Form von *Zeit* und einer gewissen *Entkopplung* vom Tagesgeschehen. Es gibt Großunternehmen, die zu diesem Zweck die besten ihrer Köpfe für drei Monate auf die Alm schicken.

#### *Zur Unterscheidung von Organisationslernen und Institutioneller Reflexivität*

Ich hatte oben erwähnt, daß Konzepte des Organisationslernens von ähnlichen Problembeschreibungen ausgehen und teils zu ähnlichen Folgerungen gelangen. Ist die Rede von der institutionellen Reflexivität also nur ein neues Etikett für ein bekanntes Produkt? Ich denke nein (wie könnte es anders sein). Um mich kurz zu fassen beschränke ich mich hier auf einen einzigen, zentralen Unterschied zur Hauptstoßrichtung dieser Ansätze. Mit dieser Formulierung mache ich zugleich deutlich, daß ich die qualitative Vielfalt der Theorien und Modelle des Organisationslernens nach dem schlichten quantitativen Kriterium zusammenfasse, wie es in der Masse der Publikationen mehrheitlich verstanden wird; und daß ich den interessanteren dieser Ansätze damit nicht gerecht werden kann.

Man kann sagen, daß Konzepte des Organisationslernens (vgl. Sattelberger 1991, Geissler 1994) aus der Kritik an der Organisationsentwicklung hervorgegangene Weiterentwicklungen der betreffenden Ansätze sind. Diese Kritik richtet sich vor allem auf die Vorstellung von Wandel als einmaligen (wenn auch ggf. wiederholbaren) Vorgang im Sinne von Lewin's Phasenmodell (unfreeze-change-refreeze); ferner auf den organisierten Wandel als Spezialistensache und als planbarer Prozeß; und auf die oft harmonistischen Sozialmodelle, die damit einhergehen (vgl. als gute Übersichten Gebert, von Rosenstiel 1996, 314ff, und Schreyögg 1996, 521ff). Demgemäß laufen Konzepte des Organisationslernens meist auf *Entgrenzung* hinaus: zeitlich, personell und institutionell. Also kontinuierlicher Wandel, der selbst wandelbar (veränderbar, offen) ist, als Aufgabe aller Organisationsmitglieder.<sup>29</sup> Wenn man nicht alles weiß und planen kann, muß man für entsprechend für offene Strukturen sorgen, die stets angepaßt

---

<sup>29</sup>

In manchen Lehrbüchern der Organisationspsychologie ist dieser Perspektivwechsel noch gar nicht angekommen, so z.B. in Schuler (1995) oder Hoyos und Frey (1999).

werden, oder besser, die „sich selbst“ anpassen. Hier können nun wieder die unterschiedlichsten theoretischen Fundierungen andocken.

Doch betrachtet man das Gros der Literatur, so ist eine grundsätzliche Abkehr vom strategisch-rationalistischen Organisations- und Interventionsverständnis keineswegs festzustellen. Es werden nur andere, in mancher Hinsicht sicher „zeitgemäßere“ Organisationsmethoden und Strategien empfohlen, wie man Organisationslernen realisieren, bzw. sprachlich noch eindeutiger, „implementieren“ soll. Manches theoretische Konzept des organisatorischen Wandels erweist sich dann doch nur als Konzept organisiert Wandels. Dafür möchte ich hier nur eines der zahllosen Beispiele anführen, nämlich einen von Bullinger (1996) herausgegebenen Band zur „lernenden Organisation“. Schon die Überschriften der ersten drei Beiträge sprechen für sich (Hervorh. von mir): „Die *Beherrschung* von Strukturen und Prozessen lernender Organisationen“, „Die *strategische* Erneuerung durch organisationales Lernen“, „*Erfolgsfaktoren* für schnell lernende Unternehmen“. Da ich hier ohnehin nur selektiv sein kann, will ich noch ein Indiz anderer Art anführen. Die höchst ideenreiche Theorie des Organisationslernens von Argyris und Schön (1978), wird noch heute oft zitiert. Nur leider oft um eine entscheidende Dimension verkürzt. Denn meist wird nur das „double loop learning“ als *der* Erkenntnisbeitrag dieses Modells gerühmt (so z.B. bei Nonaka, Takeuchi 1997; Fatzer 1998). Und wenn „deutero learning“ überhaupt angesprochen wird, dann oft unterschiedslos im Gebrauch (vgl. Abb. 4, aus Moldaschl 1997).

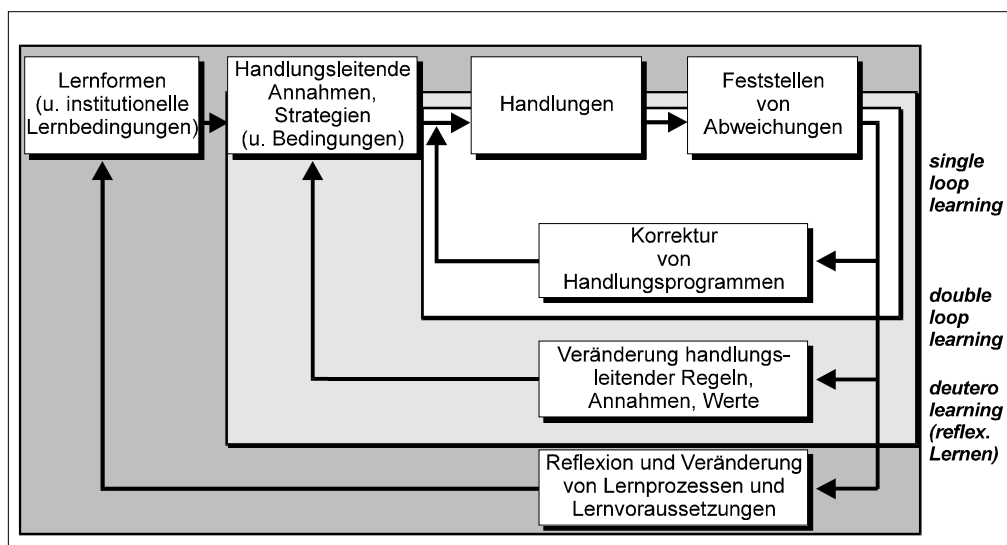


Abb. 4: Reflexivität im Modell von Argyris und Schön

Ich halte das nicht für einen Zufall oder lediglich für eine Folge der üblichen Praxis, daß Klassiker nicht mehr gelesen, sondern nur noch zitiert werden. Es paßt vor allem zum „strategischen“, zweckrationalen Denken, welches ja dazu neigt, die institutionellen Voraussetzungen und die emergenten Resultate des Handelns zu übersehen. Eine gewisse „Mitschuld“ kann man Argyris und Schön aber insofern zurechnen, als auch sie vorrangig die *Handlungen* thematisieren, weniger die institutionellen *Bedingungen* (welche ich in der Abbildung daher teils in Klammern hinzugefügt habe), und insofern, als sie selbst kaum auf das deutero-learning

zurückkommen.<sup>30</sup> Dazu beitragen mag auch, daß sie, wie Groeben, prinzipiell vom „reflective practitioner“ ausgehen (vgl. auch Schön 1983, Argyris, Schön 1996), was dann nicht jeweils erst in Existenz und Qualität unbedingt bewiesen werden muß

Zurück zur Frage, was unterscheidet Institutionelle Reflexivität vom Organisationslernen? Handelt es sich hier überhaupt um unterscheidbare Realphänomene, oder nur um zwei begriffliche Konstruktionen zur Beschreibung desselben Organisationsproblems? Naivitäten der ersten Art kann man sich heute kaum mehr erlauben. Ich neige zu einer dritten Lösung: Es handelt sich um Konstruktionen, die bei der Konzeptualisierung des Grundproblems „Organisatorischer Wandel“ verschiedene praktische Teilprobleme akzentuieren. Befassen sich Theorien des Organisationslernens primär mit der *Veränderungsfähigkeit* der Organisation und der *Veränderungsbereitschaft* ihrer Mitglieder, so richte ich mit dem Konzept der institutionellen Reflexivität den Blick auf die *institutionelle Verarbeitung von Erfahrungen* sowie auf die *Rationalitäten* der beteiligten Akteure und der sie mit konstituierenden institutionellen Bedingungen. Adjektivisch könnte man die erste Perspektive auch als *pragmatisch*, die zweite eher als verstehend oder *kritisch* bezeichnen. Die entsprechenden Kriterien für letztere will ich hier nicht nochmals durchdeklinieren.

Der Raum der Überschneidungen ist freilich groß genug, und für die für die Entwicklung eines Konzepts institutioneller Reflexivität bieten gerade die „Klassiker“ des Organisationslernens wie Argyris und Schön (1978) oder March und Olsen (1979) viele Anregungen und Anknüpfungsmöglichkeiten. Denn natürlich müßte eine Abgrenzung institutioneller Reflexivität vom Organisationslernen schief bleiben, wenn sie nicht die Theorien, sondern nur ihre verkürzten Anwendungen kritisierte. Meine obige Abgrenzung ist nur insofern legitimierbar, als Organisationslernen eben eine anwendungsorientierte Fragestellung ist. Die eigentlichen theoretischen Fragestellungen werden in den Organisationstheorien behandelt, die ja den Wandel zum impliziten Gegenstand haben müssen, wenn das Funktionieren von Organisation nicht mehr in der Perspektive eines statischen Umfelds erfolgen kann. Diese Theorien müssen, ebenso wie das Konzept institutioneller Reflexivität, Antworten geben auf die Aporien, die mit der Verabsolutierung des Organisationslernens verbunden sind (z.B. die von Karl Weick angesprochene, daß eine „lernende Organisation“ vergangenes Lernen und den Aufbau von Erfahrung als Quelle von Effizienz geringschätzen muß; vgl. z.B. Schreyögg 1996, 552ff).

Wie diese Argumentation zeigt, ließe sich die Priorisierung der Themen, wie im vorliegenden Beitrag, problemlos umkehren. Institutionelle Reflexivität wäre dann der Oberbegriff für die Anwendung einer analytischen Perspektive auf verschiedene Praxisfelder, beispielsweise eben Forschung, Organisations- und Technikgestaltung, Beratung.

### *Technische Institutionalisierung von Reflexivität*

---

<sup>30</sup> In der deutschen Fassung ihres Buches von 1996 ist davon gar nicht mehr die Rede, sondern nur noch von einem „Zweitlernen“ als Spezialfall des Doppelschleifen-Lernens (Argyris, Schön 1999, 43f).

Abschließend möchte ich noch zwei Beispiele dafür geben, daß und wie man Prinzipien der Reflexivität auch in der Technik selbst institutionalisieren kann, also nicht nur im Prozeß der Technikgestaltung. Ich greife zurück auf Beispiele, die ich im Rahmen meiner Arbeiten zu Expertensystemen und anderen Systemen zur Automatisierung höherer geistiger Leistungen erarbeitet habe (vgl. z.B. Moldaschl 1990, 1994b). Expertensysteme hatte ich eben deshalb als Gegenstand gewählt, weil mit ihnen der bis dahin weitestgehende Anspruch auf die Ersetzung oder Unterstützung spezifisch menschlicher Leistungen verbunden war, und man, so meine Hypothese, hier besonders deutlich die Konsequenzen rationalistischen Denkens in der Technikgestaltung würde aufzeigen können.

Expertensysteme waren bis zum Aufkommen neuronaler Netzwerke und des konnektionistischen Paradigmas Ende der 80er Jahre fast ausschließlich „regelbasierte“ Systeme, in denen systematisiertes Wissen und Erfahrungswissen einer Wissensdomäne in Form von Wenn-Dann-Regeln repräsentiert und verarbeitet wird. „Rationalistisch“ an diesem Ansatz ist nicht nur seine technische Konstruktionslogik (Erfahrungswissen läßt sich vom Kontext ablösen, objektivieren, in generalisierte und isolierte Regeln fassen, etc.), sondern auch seine Verwendungslogik (Expertenurteile objektiver und sicherer machen, oder objektivieren und sichern im Sinne von bewahren, ersetzen). Ausgehend von der philosophischen und psychologischen Kritik an diesem Ansatz (und dem bereits jahrzehntelangen Scheitern seines Anspruchs in der Praxis) hatte ich am Beispiel medizinischer Expertensysteme eine andere Konstruktions- und Verwendungslogik vorgeschlagen. Statt reale Problemsituationen und das Wissen darüber zu dekonstruieren, sollte man versuchen, den „Fall“ ganz zu lassen und seine Interpretation dem Systembenutzer zu überlassen. Bei einem solchen *fallbasierten System* würden also nicht dekontextualisierte Regeln, sondern der Einzelfall als solcher zum Datenbankobjekt gemacht. Statt eine „zweite Meinung“ von einem vermeintlich objektiveren System einzuholen, holt sich der Mediziner in dieser Konfiguration einen zweiten, dritten oder zehnten Fall, der Ähnlichkeiten mit dem aktuellen aufweist. Je nachdem, welche Merkmale des Falles er eingibt, würde ihm das System weitere/andere Vergleichsfälle präsentieren. So könnte er z.B. auf den Einfluß von Kontextfaktoren kommen (z.B. die familiäre Konstellation), die in den Diagnosen, auf denen in den regelbasierten Systemen die Formulierung der Regeln beruhte, gar nicht vorkam.<sup>31</sup>

Was hat dieser Vorschlag mit Reflexivität zu tun? Ich erinnere noch einmal an die obigen Bestimmungen: erstens den systemischen Kausalitätsbegriff bzw. die *Kontingenz* von unerkannten Handlungsbedingungen und nichtintendierten Handlungsfolgen; zweitens die *Begrün-*

31

Auf diesem Wege werden übrigens, jenseits aller Informationstechnik, viele medizinische Entdeckungen gemacht. Bevor z.B. der schädliche Einfluß von Formaldehyd (das z.B. in Wohnungsmaterialien enthalten ist) entdeckt wurde, waren zehntausende falscher Diagnosen gestellt worden (wenn das heute noch geschieht, ist es eher ein Problem der Distribution vorhandenen Wissens). Dieses Beispiel verweist aber auch auf die Grenzen des fallbasierten Ansatzes: Man kann nicht unendlich viele Kontextmerkmale des Falles eingeben, nur weil jede von ihnen eine Rolle im kontingenten Bedingungsgefüge spielen könnte. Der regelbasierte Ansatz hat gerade das umgekehrte Problem: Die Regelformulierung zwingt den „Wissensingenieur“ a priori zu Dekontextualisierung, Vereindeutigung und Kausalitätsunterstellung.

*dungspflicht* von Entscheidungen, zu denen immer Alternativen verfügbar sind; und drittens hieraus folgende Bedeutung der *Selbstbeobachtung* bzw. *Selbstkritik*. Mein Vorschlag zielt in diesem Sinne nicht auf einfache Rationalisierung, sondern auf eine dreifache Reflexivitätssteigerung. Das Ziel ist hier nicht, die Zahl der Entscheidungen zu steigern, indem der Mediziner von Prüfaufgaben entlastet wird, oder die Sicherheit zu steigern, indem ein zweiter Fachmann (in Wahrheit eine black box) gehört wird. Ein fallbasiertes System soll vielmehr anregen, aufmerksam zu sein, möglichst verschiedene Aspekte des Falles zu beachten, seine Einbettung zu berücksichtigen, und stets bereit zu sein, die eigenen Prämissen zu überprüfen. Es ist klar, daß der Systembenutzer nur der entsprechende Fachmediziner sein kann, also nicht, wie viele Systementwickler früher explizierten, ein berufsfachlich weniger qualifizierter Benutzer (was ethisch und rechtlich absolut unvertretbar wäre). Nur der Experte selbst hat die nötige Deutungskompetenz, um gegenüber Systemempfehlungen kritische Distanz wahren zu können. Und nur er kann die Grenzen des Systems bzw. seiner Einsetzbarkeit beurteilen, so wie er in der Lage sein muß, seine eigenen Grenzen zu erkennen.

Ich komme zum zweiten Beispiel, der Gestaltung hochautomatisierter und risikoreicher technischer Systeme, z.B. von Leitwarten von Chemieanlagen und Kraftwerken. Wie die vorliegende Literatur zeigt (z.B. Böhle, Rose 1992; Böhle 1998; als Übersicht: Moldaschl 1997b), ist diese auf eine doppelte technische Optimierung gerichtet: Zum einen wird durch aufwendige, systematische Planung (inclusive Simulation) versucht, ein technisches System wissenschaftlich und „ingenieurmäßig“ möglichst weitgehend fehlerfrei zu entwerfen. Die zweite Strategie ist erfahrungsbasiert und wird quasi als minderwertig betrachtet. Sie besteht darin, auftretende Fehler auszumerzen, mögliche Fehlbedienungen sowie andere Interaktionen mit den Kontextbedingungen zu erkennen, und soweit möglich durch zusätzliche technische *Sicherungssysteme* auszuschließen. Auch im Hinblick auf den Operateur gilt es als vordringliche Aufgabe, Unbestimmtheit bzw. Unsicherheit auf ein Minimum zu reduzieren, zumal die gängigen psychologischen Belastungskonzepte dies gleichermaßen fordern. Soweit es nicht gelingt, Unbestimmtheit durch Kontrolle *aller* Kontextbedingungen und Interaktionen auszuschließen (was nur bei sehr einfachen geschlossenen Systemen möglich ist), wird der Operateur durch diese beiden Strategien zwangsläufig in einen Status virtueller, nur vorgespiegelter Sicherheit versetzt. Daraus habe ich den Vorschlag abgeleitet, die „Logik“ bzw. die Rationalität dieser Strategien wenigstens partiell umzukehren und *Verunsicherungssysteme* mit einzubauen, welche die reale Unbestimmtheit immer wieder in Form unerwarteter Ereignisse simulieren. Natürlich müssen diese Ereignisse und die folgenden Interventionen des Operateurs vom Realprozeß entkoppelt werden. Hierfür gibt es verschiedene Möglichkeiten, auf deren Darstellung ich hier verzichten muß (vgl. dazu Moldaschl 1996).

Aktuelle informationstechnische Bestrebungen, die unter dem neuen Zauberwort *Wissensmanagement* laufen, könnten ebenfalls in dieser Perspektive analysiert und ggf. in ihrer Akzentsetzung verändert werden. Hier geht es quasi um die Operationalisierung des mittlerweile geflügelten Wortes „Wenn Siemens wüßte, was Siemens weiß“, d.h. es wird systematisch recherchiert, welches Wissen im Unternehmen benötigt wird, und welches schon vorhanden ist,

welche „Schätze gehoben“ werden können. Auch wenn die Mehrheit der hier propagierten Ansätze Wissen (noch?) mit ausbeutbaren Bodenschätzen verwechselt, kann doch nach reflexiven Momenten dieser neuen Praktiken gesucht werden. Das wäre, wie gesagt, ein lohnendes Vorhaben einer empirischen Wissens-Wissenschaft.

## Schlußbemerkung

War die Ablösung der kirchlichen Dogmen, ewigen Wahrheiten und der unbefragten Herrschaft durch Rationalität das Programm der Aufklärung, so könnte man sagen, die Kritik der Rationalität, die *Aufklärung über Aufklärung*, werden zum Programm der Epoche danach. Ganz gleich, ob wir diese nun „Postmoderne“ oder „zweite“ bzw. „reflexive Moderne“ nennen. Doch selbst wenn man Rationalität als im dialektischen Sinn in Reflexivität „aufgehoben“ versteht, gibt es doch keinen Weg und keinen Grund, Reflexivität selbst gegen Kritik und Infragestellung zu immunisieren. Die Dialektik der Aufklärung macht auch vor der reflexiven und kommunikativ rationalisierten Organisation keinen Diener. Denn im Grunde kann eine solcherart in ihrer Reibungslosigkeit und Effizienz gesteigerte Organisation auch noch schlagkräftiger all jene Ziele verfolgen, deren Nebenfolgen den Zweifel am Fortschrittsdenken (Risikodiskurs) erst ausgelöst haben. Erreicht wurde dann Zweckrationalität gewissermaßen auf höherer Ebene. Die reflexiven Arbeits- und Kooperationsformen leisten von sich aus keine inhaltlichen Beiträge zu den gültigen Zielbestimmungen, weder der Organisation noch der Gesellschaft. Diese Einsicht ist wohl die wichtigste Voraussetzung für den reflexiven Gebrauch der Kategorie und des Maßstabs Reflexivität.

Eine andere Frage habe ich bislang, mit gutem Grund, weitgehend ausgeblendet: Ist die Rede von der institutionellen Reflexivität nicht paradox? Sind Reflexivität und Institution nicht wie Feuer und Wasser (deren Mischung selten Feuerwasser ergibt)? Institutionalisieren heißt ja nichts anderes, als auf Dauer einrichten, fixieren und ritualisieren, also der eben der Reflexion entziehen. „Ist die Dauerreflexion institutionalisierbar?“ So fragte Helmut Schelsky (1957) mit modernisierungstheoretischem Blick auf die Religionssoziologie, deren Studienobjekt ja in der Aufklärung die ewigen Wahrheiten abhanden gekommen waren. Und gegen Arnold Gehlens These, moderne Subjektivität und Dauerreflexion seien überhaupt nicht institutionalisierbar, beantwortet Schelsky (ebd., 166f) diese Frage uneingeschränkt mit Ja. Eine so eindeutige Antwort auf einen Widerspruch? Schelsky bietet zwei Erklärungen, die mit unserem Verständnis von Reflexivität gut zusammengehen und nicht handlungstheoretisch vereinseitigen, wie die Betonung auf Reflexion erwarten ließe. Er nimmt erstens an, Dauerreflexion werde zum „Bedürfnis des modernen Bewußtseins“, zu einer Standardsubjektivität als Resultat „moderner“ Sozialisation. Und zweitens, daß moderne Institutionen gerade dies sicherstellen, in dieser Dialektik von Standardisierung und Subjektivierung, Aufgabenerfüllung und Erlebniserfüllung. „Alle diese Institutionen sichern zugleich - wohlgemerkt: formal – die Produktion und den Ausdruck der Dauerreflexion und der dynamischen Subjektivität als *soziale* Erscheinung und Verbindlichkeit. Hier liegt die zentrale Bedeutung der Diskussion und der Rede für Alle Arten der modernen Institutionalisierungen“ (ebd., 169).

Konsequent angewandt, müßte diese Sichtweise mit ihrer doppelten Dialektik der Versuchung zuverlässig begegnen können, institutionelle Reflexivität zu idealisieren, sie womöglich zur Ersatz-Ikone für „Flexibilität“, „Modernität“ oder ähnliches zu stilisieren, und sie womöglich wieder in eine rezepthaft anwendbare Managementtechnik umzubiegen.



## Literatur

- Alvesson, M.; Sköldböck, K. (2000): *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research*. London: Sage.
- Argyris, Ch.; Schön, D.A. (1978): *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison Wesley.
- Argyris, Ch., & Schön, D. A. (1999). *Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Baecker, D. (1996): Wenn es im System rauscht. In: *GDI-Impuls*, Heft 1, S. 65-74.
- Baecker, D. (1999). Kommunikation und Kultur als Ressourcen der Unbestimmtheit. In: *Organisationsentwicklung* 18, Nr. 2, S. 84-87.
- Baron, J. (1985): *Rationality and Intelligence*. Cambridge, Mass.: University Press.
- Beck, U. (1996): Das Zeitalter der Nebenfolgen und die Politisierung der Moderne. In: U. Beck; A. Giddens; S. Lash: *Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 19-112.
- Beck, U.; Bonß, W. (Hrsg.)(1989): *Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Beck, U.; Giddens, A.; Lash, S. (1996): *Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Becker, M. (1999): *Personalentwicklung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (2. Auflage).
- Böhle, F.; Moldaschl, M.; Rose, H.; Weishaupt, S. (1993): Neue Belastungen und Risiken bei qualifizierter Produktionsarbeit. In: ISF-München u.a. (Hrsg.): *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1993 - Schwerpunkt: Produktionsarbeit*, Berlin: Edition Sigma, S. 67-137.
- Böhle, F.; Rose, H. (1992): *Technik und Erfahrung. - Arbeit in hochautomatisierten Systemen*, Frankfurt/New York.
- Böhle, Fritz (1998): Technik und Arbeit - neue Antworten auf „alte“ Fragen. In: *Soziale Welt*, 49. Jg., S. 233-252.
- Bonß, W. (1995): *Vom Risiko. Unsicherheit und Ungewißheit in der Moderne*. Hamburg: Hamburger Edition.
- Bosch, A.; Fehr, H.; Kraetsch, C.; Schmidt, G. (Hrsg) (1999): *Sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Bourdieu, P. (1996): *Reflexive Anthropologie*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bullinger, H.-J. (Hrsg.)( 1996): *Lernende Organisationen. Konzepte, Methoden, Erfahrungsberichte*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Daele, W. v.d. 1981 (1981): 'Unbeabsichtigte Folgen' des Handelns - Anmerkungen zur Karriere des Themas. In: J. Matthes (Hrsg.): *Verhandlungen des 20. deutschen Soziologentages*. Frankfurt/New York: Campus, S. 237-245.
- Deutschmann, Ch. (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller "Imperialismus" des Managements. In: *Soziale Welt*, Heft 3, S. 375-396.
- Deutschmann, Ch. (1993): Unternehmensberater – eine neue „Reflexionselite“? In: W. Müller-Jentsch (Hrsg.): *Profitable Ethik – effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management?* München und Mering: Hampp, S. 57-82.
- Deutschmann, Ch.; Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P. (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß der reflexiven Modernisierung. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 24, Heft 6, S.436-450.
- Dierkes, M. (Hrsg.) (1997): *Technikgenese. Befunde aus einem Forschungsprogramm*. Berlin: Edition Sigma.
- Eckensberger, L.H.; Lantermann, E.-D. (Hrsg.) (1985): *Emotion und Reflexivität*. München u.a.: Urban & Schwarzenberg.
- Fatzer, G. (1998): Ansätze zur lernenden Organisation. In: Howaldt, J.; Kopp, R.; Winther, M. (Hrsg.): *Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß: KVP als Motor lernender Organisation*. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem, S. 20-27.
- Fehr, H. (1999): Von der Planungseuphorie zur systemischen Organisationsberatung. Alte und neue Probleme des Interventionismus. In: Bosch, A.; Fehr, H., u.a.: *Sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 53-70.
- Flood, R.L.; Romm, N.R.A. (eds.)(1996): *Critical Systems Thinking – Current Research and Practice*. New York, London: Plenum Press.

- Fuchs-Heinritz, W.; Lautmann, R.; Rammstedt, O.; Wienold, H. (Hrsg.)(1998): Lexikon zur Soziologie. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Gebert, D.; Rosenstiel, L. v. (1992). Organisationspsychologie (3. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Geissler, Harald (1994): Grundlagen des Organisationslernens. Weinheim: Beltz.
- Gergen, K.J.; Gergen, M.M. (1991): Toward Reflexive Methodologies. In: Steier, F. (Ed.) (1991): Research and Reflexivity. Sage Publications, pp. 76-95.
- Geulen, D. (1999): Subjekt-Begriff und Sozialisierungstheorie. In: Leu, H.-R.; Krappmann, L. (Hrsg.): Zwischen Autonomie und Verbundenheit. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 21-48.
- Giddens, A. (1988): Die Konstitution der Gesellschaft - Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Frankfurt/New York: Campus.
- Giddens, A. (1990): The Consequences of Modernity. Oxford: Polity Press.
- Giddens, A. (1996): Leben in einer posttraditionalen Gesellschaft. In: U. Beck; A. Giddens; S. Lash: Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 113-194.
- Groeben, N. (1986): Handeln, Tun, Verhalten als Einheiten einer verstehend-erklärenden Psychologie. Tübingen: Francke.
- Groeben, N.; Scheele, B. (1977): Argumente für eine Psychologie des reflexiven Subjekts. Darmstadt: Steinkopff.
- Groeben, N.; Wahl, D.; Schlee, J.; Scheele, B. (1988): Das Forschungsprogramm subjektive Theorien: eine Einführung in die Psychologie des reflexiven Subjekts. Tübingen: Francke.
- Hoff, E.-H. (1986): Arbeit, Freizeit und Persönlichkeit. Wissenschaftliche und alltägliche Vorstellungsmuster. Bern u.a.: Huber 1986.
- Holzkamp, K. (1985): Grundlegung der Psychologie. Frankfurt/New York: Campus.
- Holzkamp, K. (1995): Lernen. Subjektwissenschaftliche Grundlegung. Frankfurt/New York: Campus.
- Horkheimer, M. (1988): Traditionelle und kritische Theorie. Gesammelte Schriften, Band 4, Frankfurt/M.: Fischer.
- Howaldt, J. (1996): Industriesoziologie als Organisationsberatung. Frankfurt/New York: Campus.
- Hoyos, C.G.; D. Frey (Hrsg.) (1999): Arbeits- und Organisationspsychologie. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Ittermann, P. (1996): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung bei der Einführung von Gruppenarbeit. Unveröff. Studie, Lehrstuhl Mitbestimmung und Organisation, Ruhr-Universität Bochum.
- Joas, H.: Kreativität des Handelns. Frankfurt/M.: Suhrkamp 1992.
- Kadritzke, U. (1993): Ein neuer Expertentyp? Technische Dienstleistung zwischen Marktorientierung und Professionsbezug. In: Prokla, Heft 91, 23. Jg., Nr. 2, S. 297-326.
- Kahn, W.A. (1992): To be fully there: psychological presence at work. In: Human Relations, Vol. 45, No. 2, pp. 321-349.
- Kelly, G.A. (1955): The Psychology of Personal Constructs. New York: Norton.
- Keupp, H. (Hrsg.)(1994): Zugänge zum Subjekt. Perspektiven einer reflexiven Sozialpsychologie. Frankfurt: Suhrkamp.
- KiBler, L. (1996): „Schlanke Produktion“- Königsweg oder Sackgasse? In: L. KiBler (Hrsg.): Toyotismus in Europa. Frankfurt/New York: Campus, S. 11-40.
- Kuhn, T.S. (1967): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Lefebvre, V.A. (1992): A Psychological Theory of Bipolarity and Reflexivity. Edwin Mellen Press.
- Lempert, W. (1986): Zu Übereinstimmungen und Unterschieden zwischen wissenschaftlichen und alltäglichen Vorstellungen. Nachwort zu: E-H. Hoff: Arbeit, Freizeit und Persönlichkeit. Bern u.a.: Huber, S. 159-163.
- Luhmann, N. (1990): Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt/M.: Suhrkamp 1990 (2. Aufl. 1992).
- Lutz, B.; Moldaschl, M. (1989): Expertensysteme und industrielle Facharbeit - Ein Gutachten über denkbare qualifikatorische Auswirkungen von Expertensystemen in der fertigen Industrie. Frankfurt/New York: Campus.
- Mingers, S. (1996): Systemische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis. Frankfurt/New York: Campus.
- Minszen, H. (Hrsg.)(2000): Begrenzte Entgrenzungen - Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: Edition Sigma 2000.

- Moldaschl, M. (1990): Das Modell ist gut, nur die Realität ist schlecht - Expertensysteme in der Arbeitswelt. In: Technische Rundschau, Heft 49, 82. Jg., 1990, S. 104-112.
- Moldaschl, M. (1991): Widersprüchliche Arbeitsanforderungen - Psychische Belastung und doppelte Realität in der Produktion. In: SFB 333 der Universität München (Hrsg.): Mitteilungen 3, München, S. 15-50.
- Moldaschl, M. (1994a): "Die werden zur Hyäne". Erfahrungen und Belastungen in Gruppenarbeit. In: Moldaschl, M., Schultz-Wild, R. (Hrsg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung. Frankfurt/New York: Campus, S. 53-101.
- Moldaschl, M. (1994b): Wissensbasierte Systeme in der Medizin. In: Inifes u.a. (Hrsg.): Technik und Medizin. Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1994, Berlin: Edition Sigma, S. 209-238.
- Moldaschl, M. (1997): Zweckrationales und reflexives Handeln. Zwei Kulturen des Managementhandelns. In: U. Kadritzke (Hrsg.): Unternehmenskulturen unter Druck. Berlin: Edition Sigma, S. 101-122.
- Moldaschl, M. (1998a): Kultur-Engineering und kooperative Netzwerke. Kann man Selbstorganisation organisieren? In: IO-Management Nr. 6, S. 30-37.
- Moldaschl, M. (1998b): Rationality, Culture and Politics of Production. In: Scherer, E. (Ed.): Shop Floor Scheduling and Control - A systems Perspective. London, Berlin: Springer, pp. 67-90.
- Moldaschl, M. (1999): Das befreite Subjekt als homo oeconomicus. Thesen zur Ökonomisierung der Kooperationsbeziehungen im Betrieb. In: M. Moldaschl, B. Nagler, E. Senghaas-Knobloch: Subjektivität, ökonomische Verwertung und Arbeitskultur. Bremen: Artec-Papers Nr. 66, S. 1-13.
- Moldaschl, M. (2000a): Herrschaft durch Autonomie - Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In: B. Lutz (Hg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Weinheim: Beltz (seit 4 Jahren im Druck).
- Moldaschl, M. (2000b): Neue Arbeitsformen und ökologisches Handeln. WZB-Discussion-Papers P00-520, (ISSN), Wissenschaftszentrum Berlin.
- Moldaschl, M.; Brödner, P. (2001): A Reflexive Methodology of Intervention: In: P. Docherty et al. (Eds.): Sustainable Work Systems. A New Perspective for Work Research, Organization Studies and Change. London et al.: Springer 2001 (in Vorb.).
- Moldaschl, M.; Weber, W. (1998): The "Three Waves" of Industrial Group Work - Historical Reflections on Current Research on Group Work. In: Human Relations, Spezial issue: Social Science and Workplace Reform, Vol.51, No.3, pp. 347-388.
- Müller, U. (1979): Reflexive Soziologie und empirische Sozialforschung. Frankfurt/M.: Campus.
- Nonaka, I. / Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt/New York Campus.
- Ortmann, G. (1995): Formen der Produktion. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ottomeyer, K. (1979): Ökonomische Zwänge und zwischenmenschliche Beziehungen. Soziales Verhalten im Kapitalismus. Reinbek: Rowohlt.
- Pothast, U. (1971): Über einige Fragen der Selbstbeziehung. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Pries, L. (1991): Betrieblicher Wandel in der Industriegesellschaft, Opladen: Leske.
- Raeithel, A. (1983): Tätigkeit, Arbeit und Praxis. Grundbegriffe für eine praktische Psychologie. Frankfurt/M.: Campus.
- Raeithel, A. (1993): Ein kulturhistorischer Blick auf rechnergestützte Arbeit. In: W. Coy; F. Nake; J.M. Pflüger; A. Rolf; J. Seetzen; D. Siefkes; R. Stransfeld (Hrsg.): Sichtweisen der Informatik. Braunschweig: Vieweg, S. 125-139.
- Rennie, D.L. (1992): Qualitative analysis of client's experience of psychotherapy. In: S.G. Toukmanian; D.L. Rennie (eds.): Psychotherapy Process Research. Newbury Park: Sage, pp. 211-234.
- Rammert, W. (1993): Technik aus soziologischer Perspektive. Forschungsstand, Theorieansätze, Fallbeispiele. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Sattelberger, Th. (1991): Die lernende Organisation, Wiesbaden.
- Schelsky, H. (1957): Ist Dauerreflexion institutionalisierbar? In: Zeitschrift für evangelische Ethik, Band 1, S. 153-174.
- Schluchter, W. (1979): Die Entwicklung des okzidentalen Rationalismus. Tübingen.
- Schneider, G. (1985): Metatheoretische Überlegungen zur maschinellen Simulierbarkeit von Reflexivität. In: Eckensberger, L.H.; Lantermann, E.-D. (Hrsg.): Emotion und Reflexivität. München u.a.: Urban & Schwarzenberg, S. 182-205.
- Schön, D. (1983): The Relective Practitioner. How Professionals Think in Action. New York: Basic Books.
- Schuler, H. (Hrsg.)(1995): Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern u.a.: Huber (2., korr. Auflage).

- Soros, G. (1994): *The Alchemy of Finance*. Chichester: Wiley.
- Springer, R. (1997): Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung? Zur Aufgabe und Rolle der Industrie-soziologie im industriellen Transformationsprozeß. In: *Arbeit*, Heft 1, , S. S. 33-49
- Staeble, W.H. (1991): Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: eine Verschwendung von Res-sourcen? In: W. Staeble; J. Sydow (Hrsg.): *Managementforschung 1*. Berlin/New York: de Gruyter, S. 313-345.
- Steier, F. (1991): Research as Self-Reflexivity, Self-Reflexivity as Social Process. In: Steier, F. (Ed.) (1991): *Research and Reflexivity*. Sage Publications, pp. 1-11.
- Steier, F. (Ed.) (1991): *Research and Reflexivity*. Sage Publications.
- Steiner, G. (1985): Emotionen und Reflexivität aus äquilibrationstheoretischer Sicht. In: Eckensberger, L.H.; Lantermann, E.-D. (Hrsg.) ( ): *Emotion und Reflexivität*. München u.a.: Urban & Schwarzenberg, S. 101-136.
- Sternberg, R.J. (Ed.)(1984): *Handbook of Human Intelligence*. Cambridge etc.: University Press.
- Steyrer, J.: Unternehmensberatung – Stand der deutschsprachigen Theoriebildung und empirischen Forschung. In: Hofmann, M. (Hrsg.): *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung*. Heidelberg: Physica, 1991, S. 1-44.
- Sydow, J. (1985): *Der soziotechnische Ansatz der Arbeits- und Organisationsgestaltung*, Frankfurt/New York: Campus.
- Volmerg, B. (1993): Unternehmenskultur - der neue Geist des Kapitalismus und seine sozialpsychologischen Folgen. In: W. Fricke: *Jahrbuch Arbeit und Technik*. Bonn: Dietz, S. 163-174.
- Volpert, W. (1982): Der Arbeitspsychologe als Berater in der Auseinandersetzung um eine sinnvolle Arbeit. In: F. Seeger & M. Stadler (eds.): *Die gesellschaftliche Verantwortung der Psychologen (Band 2)*, Darmstadt: Steinkopff, S. 5-22.
- Volpert, W. (1992): Work Design for Human Development. In: C. Floyd et al (eds.): *Software Development and Reality Construction*, Berlin, Springer, pp. 336-349.
- Volpert, W. (1994a): Wider die Maschinenmodelle des Handelns. Aufsätze zur Handlungsregulationstheorie, Lengerich.
- Volpert, W. (1994b): Maschinen-Handlungen und Handlungs-Modelle. Ein Plädoyer gegen die Normierung des Handelns. In: W. Volpert: *Wider die Maschinenmodelle des Handelns. Aufsätze zur Handlungsregulationstheorie*, Lengerich: Papst 1994, S. 39-62.
- Volpert, W. (1994c): Interessenbindung und Verantwortung bei der Mitwirkung in Gestaltungsprozessen. In: L.v. Rosenstiel; C. Michael; W. Molt (Hrsg.): *Handbuch der angewandten Psychologie*. Landsberg: Ecomed 1994, II-3.
- Weber, M. (1968): *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. Tübingen: Mohr-Siebeck (3. Aufl./Orig 1922).
- West, M. (1996): Reflexivity and work group effectiveness: a conceptual integration. In West, M. (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology*. Chichester: Wiley, pp. 555-579.
- Wiesenthal, H. (1995): Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen. Literaturreport und Ergän-zungsvorschlag. In: *Z. f. Soziologie*, Jg. 24, Heft 2, S. 137-155.
- Willke, H. (1994). *Systemtheorie II: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme* (3. Aufl.). Stuttgart: Fischer.
- Wimmer, R. (Hrsg.) (1992): *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte*. Wiesbaden: Gabler.