

Reflexive Professionalität

Zur Analyse moralischer Kompetenz in professioneller Arbeit



Frühjahrstagung der Sektion Professionssoziologie, Beruf und Moral (revisited), Frankfurt, 25.-26.4.2013

1 Was Reflexivität nicht ist:

(bezogen auf die Personen und soziale Gemeinschaften)

... nicht Reflexion

- Reflexion ist ein *Prozeß*, keine Haltung und (in der Regel) kein Selbstverhältnis
- dieser Prozeß *kann* reflexiv sein, also kritisch selbstbezüglich, ist es aber nur in Ausnahmefällen

... nicht Nachdenklichkeit

- das ist eine Eigenschaft, kann eine Haltung sein - ist aber inhaltlich unbestimmt

... nicht Selbstreferenzialität

- das ist ihr Gegenteil – ein Mechanismus der Erblindung, Immunisierung
- andernfalls könnten wir uns einen eigenen Begriff für sie sparen;

... nicht die Fähigkeit, mit Zielkonflikten umzugehen

- *Zielkonflikte* zu bearbeiten ist klassischer Gegenstand *rationalen* Handelns; sie sind das Kerngeschäft qualifizierter Arbeit
- Reflexivität kommt ins Spiel, wenn legitime Ansprüche in Konflikt geraten (z.B. normative *Dilemmata*) für die es keine Lösung gibt)
- Dilemmata wiederum sind keine *Paradoxien*; „mit Paradoxien umgehen“ ist schlechte Sprache; es gibt paradoxe Handlungsfolgen, die rational behandelt werden können; es gibt paradoxe Intervention, die rational oder reflexiv sein kann

Ziel- und Interessenkonflikte

Zielkonflikte

- Effizienz – Effektivität
- Auslastung – Flexibilität
- Stabilität – Kreativität
- Routine – Innovation
- Termintreue – Qualität (andere)
- ...

Interessenkonflikte (Ebenen-Beispiele)

- Kapital – Arbeit (System)
- Engineering – Kaufmännische Funktionen (Organisation)
- Aufstieg – Auskömmlichkeit (Person)
- Kooperation – Konkurrenz (alle Ebenen)

1 Was ist Reflexivität?

Wissenssoziologisch, Ebene der Person und sozialer Gemeinschaften:

als Haltung

- eine *epistemisch-kritische Haltung* in Bezug auf Wissen und Gewißheiten, eigene oder solche der sozialen Welt, in der man sich bewegt.
- eine Haltung, die von der Perspektivität, Kontextualität und Vorläufigkeit des Wissens ausgeht, welches der Akteur oder die Gemeinschaft *gebraucht*.
- Kritisch heißt *distanziert*, d.h. diesem Wissen nicht verhaftet und verfallen

als Selbstverhältnis

- sagt etwas darüber aus, wie egozentrisch oder *dezentriert* die Wirklichkeits- und die Selbstwahrnehmung einer Person oder eines Kollektivs ist,
- inwieweit man vom eigenen Blick auf die Welt dezentrieren und sich in ihr „von außen“ sehen kann,
- sich des Verhältnisses von Standpunkt und Perspektive bewußt ist; und damit der Konstruiertheit von Modellen, Theorien und Regeln (Fetischisierungsresistenz)
- kritisch hins. „außenweltlicher“ Ansprüche auf Wissens- und Regelgeltung, und in *selbst-kritisch* hins. der Herkunft des eigenen Wissens und seiner Grenzen.
- Reflexivität schafft eine Schutzatmosphäre gegen den Glauben an die Überlegenheit der eigenen Gruppe (Chauvinismus)

1 Was ist Reflexivität?

Wissenssoziologisch, Ebene der Person und sozialer Gemeinschaften:

als Kompetenz

- Handlungsfähigkeit auf der Grundlage der beschriebenen *skeptischen* Haltung und des sie ermöglichenden Selbstverhältnisses (*Selbst-Bewußtsein*)
- fähig sein, eine kritische Sicht auf sich selbst einzunehmen (*kritische Selbstreferenz, Selbstbeobachtung 1. & 2. Ordnung*),
- den Standpunkt eines Anderen einzunehmen, sich durch die Perspektive eines Anderen zu betrachten
- Fähigkeit, Ungewißheiten zu ertragen (*Ambiguitätstoleranz*)
- und daraus einen evaluativen, Nebenfolgen-sensiblen Handlungsstil zu gewinnen („*Erfahrungsoffenheit*“)
- eine Diversität von Standpunkten und Deutungen zuzulassen und zu begrüßen (*Pluralismustoleranz, Diskurs- und Demokratiefähigkeit*)
- und konkurrierende Regelgeltungen (legitimer Ansprüche, normative Konflikte) eigenständig abzuwägen (*moralische Urteilsfähigkeit*)

... und Selbstreflexivität?

- nur eine Tautologie ...

2 Fragestellungen

- Welche Rolle spielt Reflexivität im (situativen) professionellen Handeln?
- Welche Kultur der Reflexivität haben Professionen?
- Wie wird werden diese Fragen von der Professionssoziologie behandelt, bzw. Welche Begriffe von Reflexivität oder funktionalen Äquivalenten hat die PS?

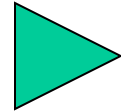
Verständnisse von Reflexivität im Professionsdiskurs

- Reflexives Handeln als Kernelement von Professionalität
- Reflexivität = Reflexion = Selbstreflexion als *Steigerung* von Professionalität

2 Verständnisse von Reflexivität im Professionsdiskurs

Autor	Fokus/Grundbegriffe	Reflexivitätsbegriff oder -thema
Helsper 1996, 2001; Combe/Helsper 1996	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Antinomien, Widersprüche, Dilemmata u. Paradoxien im Lehrerhandeln 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wissen über Bedingungen professioneller Arbeit ▪ In der universitären Ausbildung: Einübung interpretativer Methoden der Fallerschließung ▪ Anerkennung des Nicht-Wissen-Könnens
Schütze 1996; Schütz u.a. 1996	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vereinfachende Anwendung von Professionskategorien auf Fälle ▪ Paradoxien, Widersprüche (s.o.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selbstkritik ▪ Selbstvergewisserung ▪ Erfahrungsoffenheit
Oevermann 1996, 1998	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strukturlogik professionellen Handelns 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stellvertretende Deutung ▪ Aushandeln von Situationsinterpretationen
Stichweh 1996, 1992	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profession als Form gesellschaftlicher Strukturbildung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kultivierung, Codifizierung, Delegation und Kontrolle von Wissen durch Leitprofessionen ▪ Wissen um sozialen Anspruch, Ethos der Profession
Schön 1983, 2000	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mikrostruktur des Handelns ▪ bes. in komplexen, unsicheren Situationen m. Interessenkonflikten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reflection-in-action ▪ Naming, framing, testing, reframing
Dewe 2008, 2012	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reflexive Professionalität ▪ Demokratische Rationalität 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Relationierung</i> von Theorie in der Praxis ▪ Perspektivenöffnung u. Entscheidungsbegründung unter Ungewissheit ▪ Fähigkeit zur diskursiven Deutung ▪ Akzentuierung von Nicht-Wissen

2 Verständnisse von Reflexivität



Antinomien pädagogischen Handelns und ihre reflexive Bearbeitung (3 Beispiele)

Antinomien päd.-professionellen Handelns	Merkmale	Reflexive Bearbeitung
<i>Entscheidungsdruck & Begründungsverpflichtung („Begründungsantinomie“)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ad-hoc-Handeln ▪ Post-hoc-Begründung (auf Basis wiss. Standards) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Historisch-genetische Erschließung der Entstehung und Struktur profess. Tätigkeiten ▪ Wiss. Zugang zu strukturellen Problemen und Antinomien profess. Tätigkeiten im Rahmen universitärer Ausbildung
<i>Vermittlungsversprechen & strukturelle Ungewissheit („Ungewissheitsantinomie“)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kaum steuerbare Interaktionsmodi ▪ Erziehungsabsicht impliziert häufig deren Störung 	
<i>Vermittlung von Theorie & Praxis („Praxisantinomie“)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Handeln gemäß dem „state of the art“ der Disziplin ▪ Statische Umsetzung in praxi unmöglich 	

Antinomien des Lehrerhandelns nach Helsper 1996; 2001

2 Verständnisse von Reflexivität

Konzeptionen von Reflexivität im professionellen Handeln

Reflexionstheorie

„*Reflection-in-action*“:

- „naming“, „(re-)framing“, „testing“
- Analogiebildung als iterativer Prozess
- „Personal causation“
- „reflection-on-action“

Strukturtheorie

Stellvertretende Deutung:

- Dialog mit der Situation
- „Aushandeln von Situationsinterpretationen“
- Fallverstehen
- „Subsumtion unter Theoriewissen“

Schön
(2000, 1983)

Oevermann
(1996, 1998)

**Professionelles
Handeln**

*Reflexivität als
Steigerung?*

3 Reflexivität als moralische Urteilsfähigkeit

Stufen des moralischen Urteilens nach Kohlberg

Präkonventionelle Ebene (Autoritätsmoral bzw. *Konsequenzethik*)

Stufe 1: Heteronome Moralität:

- An Strafe und Gehorsam orientiert
- Regeln werden befolgt, um Strafe zu vermeiden
- Egozentrische Perspektive

Stufe 2: Individualismus, Zielbewusstsein & Austausch

- An instrumentellen Zwecken orientiert
- Regeln werden befolgt, um Belohnungen zu erhalten
- Rein individualistische Perspektive

Konventionelle Ebene (Gruppenmoral bzw. *Gesinnungsethik*)

Stufe 3: Interpersonelle Erwartungen & Konformität

- An wechselseitigen Erwartungen und Beziehungen orientiert
- befolgt Regeln, um als „guter Kerl“ zu gelten
- berücksichtigt Beziehungen zu anderen

Stufe 4: Soziales System und Gewissen

- Am Erhalt des Systems orientiert
- befolgt Regeln, um Kritik durch Autoritäten und Schuldgefühle zu vermeiden
- Übernimmt Standpunkt des Systems

Postkonventionelle Ebene (Grundsatzmoral bzw. *Verantwortungsethik*)

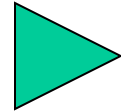
Stufe 5: Sozialer Kontrakt und individuelle Rechte:

- am Sozialvertrag orientiert
- befolgt Regeln im Sinne des Gemeinwohls
- der Gesellschaft vorgeordnete Perspektive

Stufe 6: Universelle ethische Prinzipien

- an universalen Prinzipien der Gerechtigkeit orientiert
- befolgt Regeln, um Selbstverurteilung zu vermeiden
- Perspektive eines moralischen Standpunktes

3 Reflexivität als moralische Urteilsfähigkeit



Anwendungen

- Geeignet für emp. Operationalisierung (z.B. Lempp, Hoff, Lappe 1990ff), Studien zur Sozialisationswirkung von Arbeit
- Anwendung in der Konstanzer Methode der Dilemmata-Diskussion“ (KMDD, Lind 1985, 2007) auf aktuelle Problemkonstellationen in Unternehmen (z.B. Engineering) und öffentlichen Institutionen (z.B. Schule, Bundeswehr)
- Methodik: Dilemmata-Geschichten (vgl. Lind 1985):

Beispiel

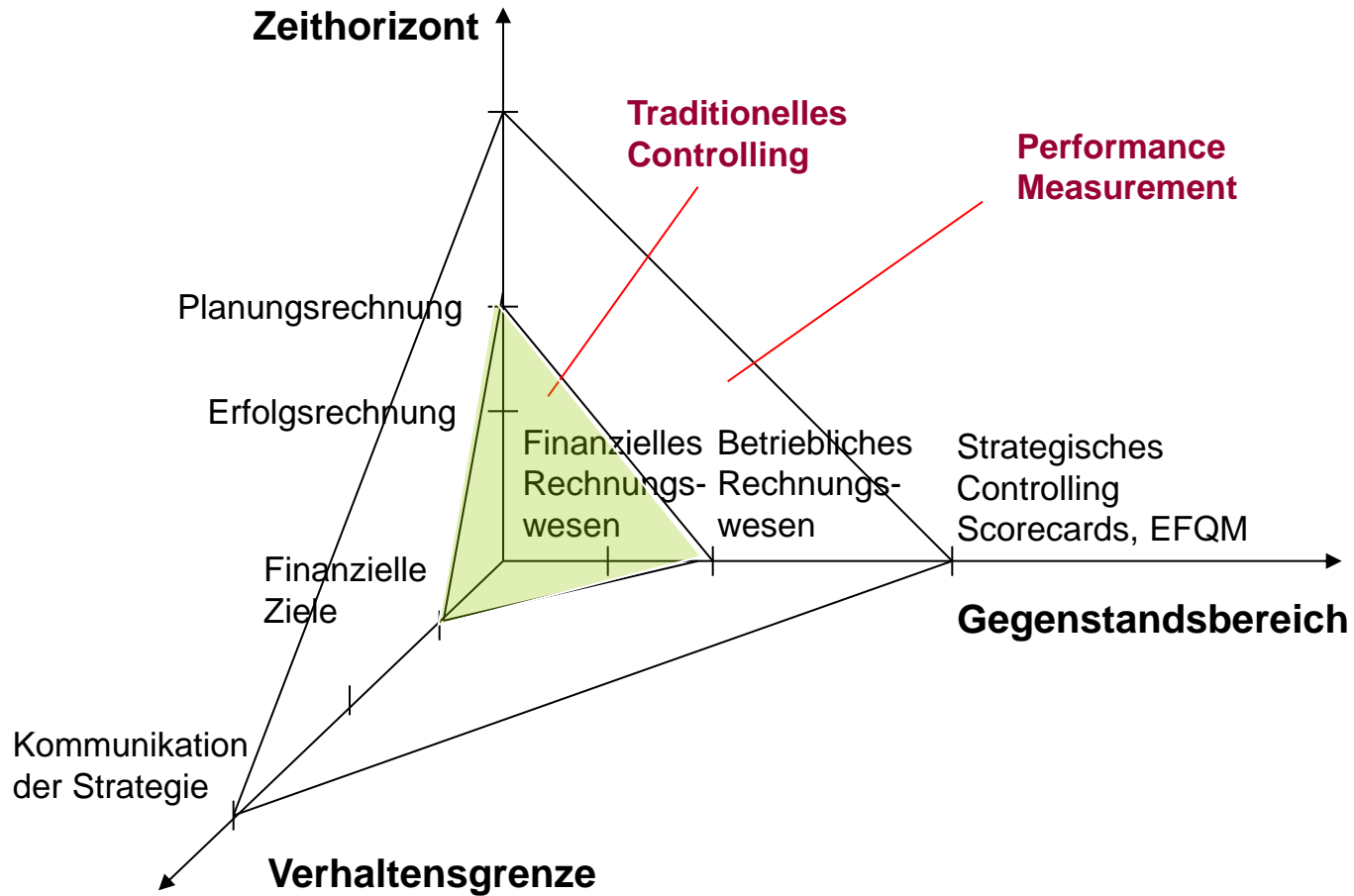
In einem Betrieb haben Arbeiter aufgrund einer Reihe scheinbar unbegründeter Entlassungen den Verdacht, dass die Firmenleitung mittels der Gegensprechanlage ihre Beschäftigten abhört und diese Informationen gegen sie verwendet. Die Firma dementiert diesen Vorwurf.

Die Gewerkschaft möchte erst dann etwas gegen den Betrieb unternehmen, wenn sich Belege für den Verdacht erbringen ließen. Daraufhin brechen zwei Arbeiter in die Räume der Direktion ein und nehmen Tonbandabschriften mit, die ein Abhören beweisen.

- Wie würde die Interviewpersonen mit dem moralischen Dilemma umgehen?
- Inwieweit wird das Verhalten der Arbeiter als akzeptabel/inakzeptabel betrachtet?
- Welche Argumente werden *zugunsten* bzw. *gegen* das Handeln der Arbeiter vorgebracht?

4 Controlling: Klassische oder Reflexive Modernisierung?

„Controlling-Revolution“



4 Controlling als Profession: Inbegriff des Reationalitätsglaubens?

Was ist Controlling? Was machen Controller? Wer sind Controller?

Funktionen von Controlling

1. Transparenzfunktion: betriebswirtschaftliche (erfolgsorientierte) Information für Führung
2. zielbezogene, erfolgsorientierte Steuerung des Unternehmens – Führen mit Plänen, Planabstimmung
3. Koordinationsfunktion von Planungs-, Kontroll- und Informationssystem
4. Rationalitätssicherung anderer Managementbereiche (Service zur Steigerung der Führungsqualität)

(Weber, Schäffer, 2011)

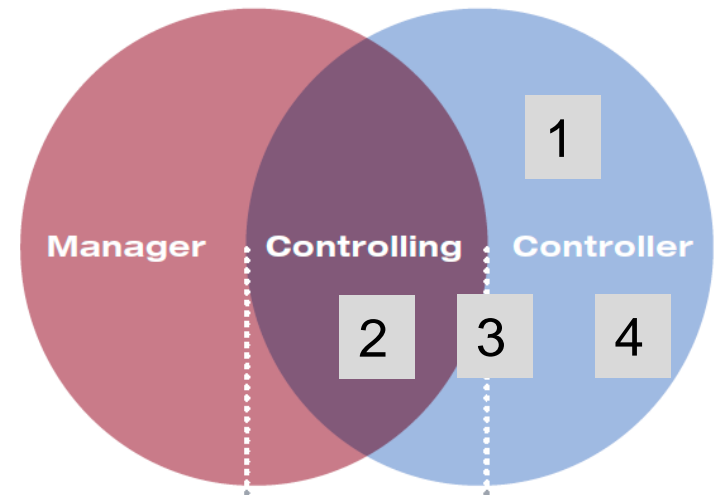
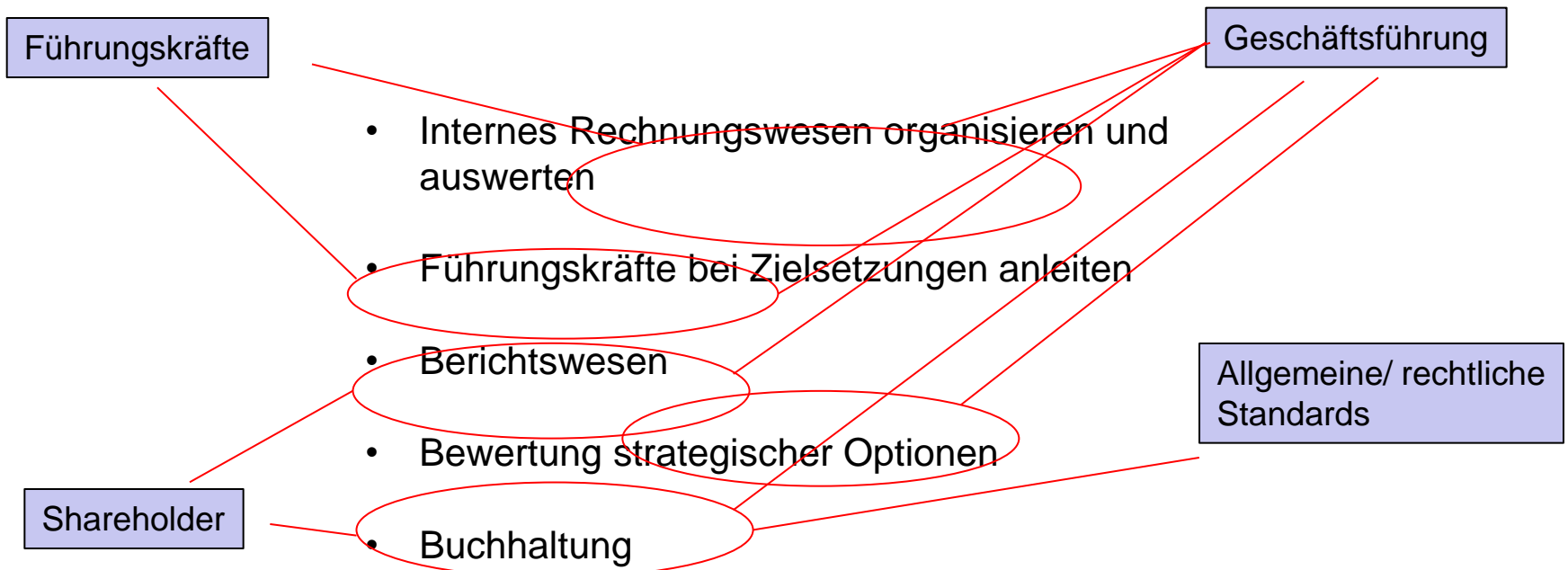


Schaubild angelehnt an ICV, 2013

Was ist Controlling? Was machen Controller? Wer sind Controller?

Ansprechpartner für alle Fragen der ökonomischen Bewertung von Zielen (Soll) und Situationsdefinitionen (Ist)



Was ist Controlling? Was machen Controller? Wer sind Controller? (und ist Controlling eine Profession?)

Formale Merkmale der Beruflichkeit von Controllern:	
Technischer Kern:	klarer Fundus an Planungs- Berechnungs- und Berichtstechniken, aber keine einheitliche formal standardisierte Ausbildung
Unklares Qualifikationsprofil:	diplomierte Betriebswirte, Volkswirte, Kaufmänner mit Zusatzqualifikation, Wirtschaftsingenieure oder Finanzbuchhalter mit zusätzlicher Vertiefung in Unternehmenssteuerung
Tätigkeitsfeld:	extern als Berater oder intern als Manger – Positionierung im Unternehmen sehr unterschiedlich
berufsverbandliche Vertretung:	Bundesverband der Bilanzbuchhalter und Controller e.V. – stiefmütterliches Verhältnis zu Controlling

Inhaltlich bildet sich das Berufsbild durch den von Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle (Wortschöpfer „Controlling“; Gründer der Controlling-Akademie) gegründeten ICV – Internationalen Controllerverein e.V. heraus

Normativität und Reflexivität von Controllern: der Berufsverband ICV

- aufgrund mangelnder formaler Professionalisierung recht intensive Auseinandersetzung mit Normen eigener Beruflichkeit
- Mitglieder ICV: Geschäftsführer großer und kleiner Unternehmen, Selbstständige und CFO's, Buchprüfer und Werkstudenten
- ICV als Gesinnungsgemeinschaft: Controlling zur Sicherstellung einer nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung, wird von den Controllern als Anwälte der ökonomischen Vernunft immer sowohl angeleitet als auch nach Transparenz, Wahrhaftigkeit, Plausibilität und Konsequenz geprüft (Din Spec 1086, Vgl. Friededag, Schmidt, 2012).

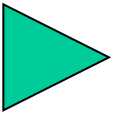
*„Controlling sollte überall dort stattfinden,
wo es Ziele gibt, die zu erfüllen sind.“ (ICV, 2013)*

Normativität und Reflexivität von Controllern: der ICV

„Dabei hat auch der von Controllern zu vollziehende Spagat zwischen aktiver Mitwirkung im Führungsprozess ... und der begrenzenden Funktion als Hüter der Unternehmensinteressen und des kritischen Counterparts bzw. Sparringspartners andererseits („Involvement versus independence“) an Bedeutung gewonnen. Controller müssen in der Lage sein, zwei Hüte zu tragen.“
(ICV, 2013, 5)

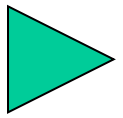
Empirische Typologie der professionellen Selbstbeschreibungen

	Geltungsbereich	Anforderung
Anwalt der ökonomischen Vernunft / betriebswirtschaftliches Gewissen	Übergeordnet – generelle normative Orientierung	Selbstsicherheit: Anmaßung trotz Unsicherheit, v.a. bei perspektivenorientierter Bewertung
ehrbarer Kaufmann	Berichtswesen – intern oder extern – hängt von Rechtsform ab; z.T. stark formalisiert	Gewissenhaftigkeit: hinsichtlich der Darstellung des wirtschaftlichen Ergebnisses mit formalen (und unvollständigen) Kriterien.
Partner des strategischen Managements/ der Geschäftsführung	Wirtschaftliche Bewertung von strategischen Optionen und Zielsetzungen des Gesamtunternehmens; z.B. Investitionen; Geschäftsfelder	Abhängigkeit: Deutungsmacht für ökonomische Bewertung beanspruchen (vgl. oben Unsicherheit) und gleichzeitig in Abhängigkeit der Machtzuschreibung durch die Geschäftsführung agieren.
Dienstleister für zielorientiertes Führen	Ansprechpartner für Führungskräfte hinsichtlich der methodischen Umsetzung von zielorientiertem Führen; Integration und wirtschaftliche Bewertung funktionsbereichsspezifischer Zielsetzung und unternehmensweiter Zielsetzung	Informiertheit / Transparenz: Controlling als funktionsbereichsspezifische Führungsaufgabe begleiten und prüfen ohne funktionsbereichsspezifische Kenntnisse bzw. Informiertheit.



Empirische Typologie der professionellen Selbstbeschreibungen

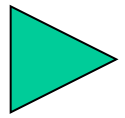




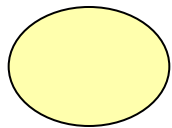
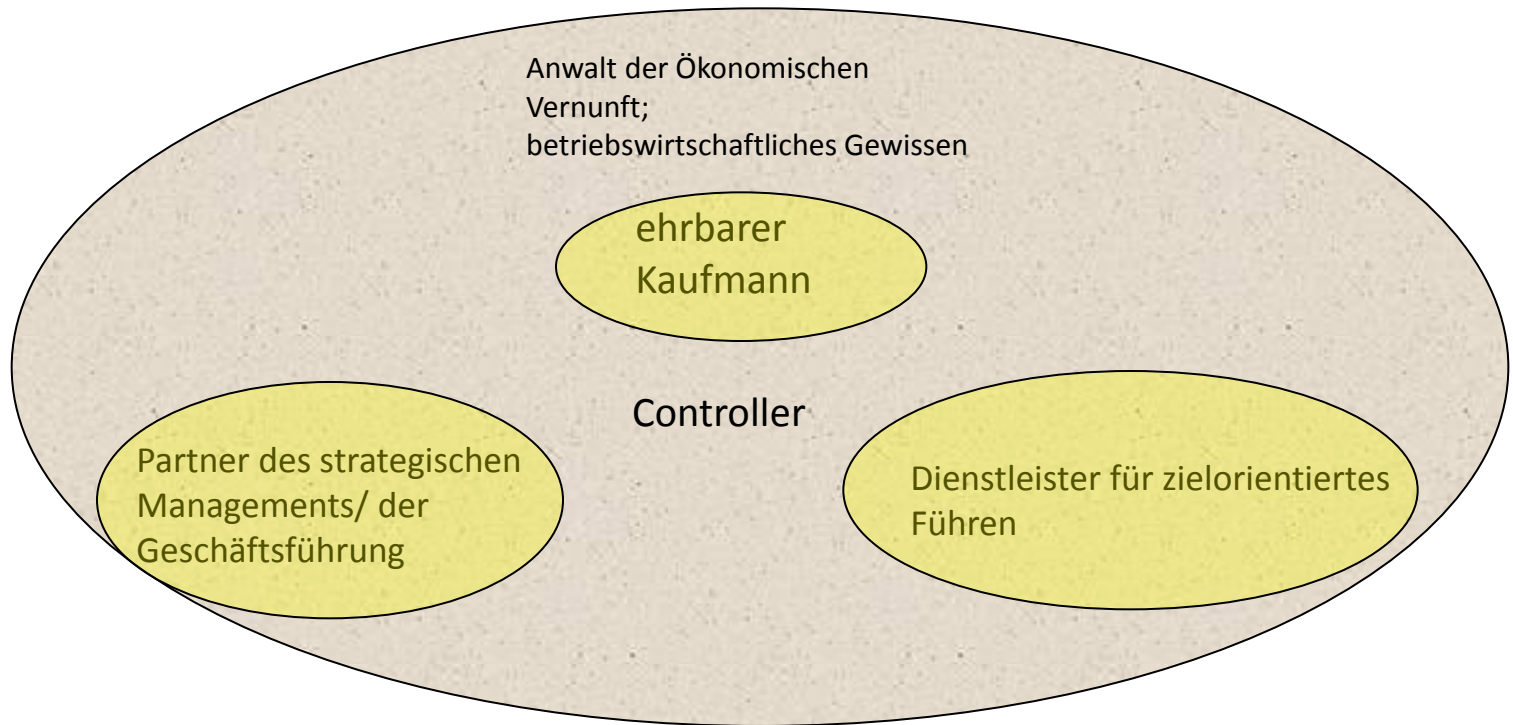
Empirische Typologie der professionellen Selbstbeschreibungen

(1) Controller als Anwalt der Ökonomischen Vernunft; das betriebswirtschaftliche Gewissen im Unternehmen

Anforderung der Selbstsicherheit
angesichts ökonomische
Ungewissheit, v.a. bei
perspektivenorientierter Bewertung

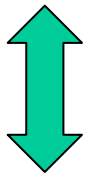
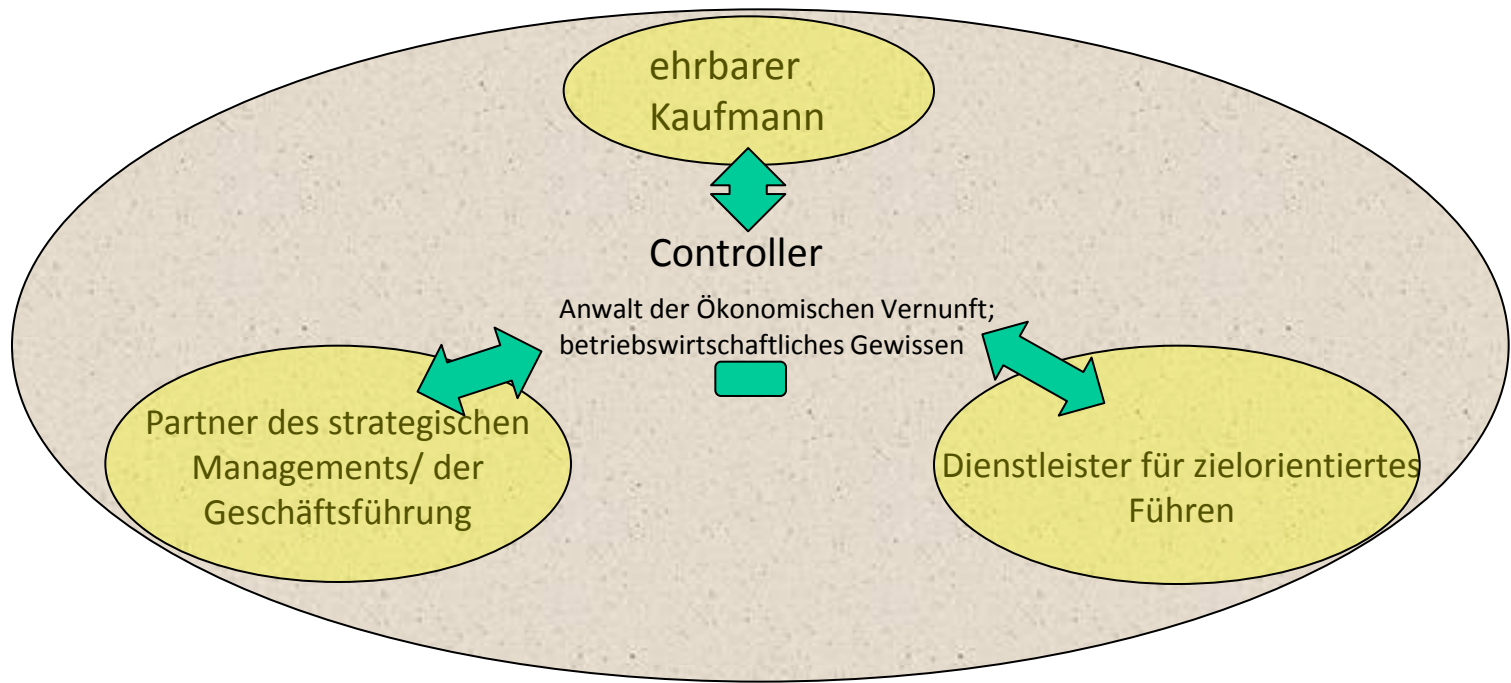


Empirische Typologie der professionellen Selbstbeschreibungen



sind Manifestationen des Controllers als Anwalt der ökon. Vernunft

Empirische Typologie der professionellen Selbstbeschreibungen

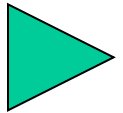


Stehen im Konflikt zum Controller als Anwalt der ökon. Vernunft



Anforderung der Selbstsicherheit angesichts ökonomische Ungewissheit, v.a. bei perspektivenorientierter Bewertung

Empirische Typologie der professionellen Selbstbeschreibungen



Herausforderung Anwalt der ökonomischen Vernunft zu sein – und daraus resultierende Konflikte mit den normativen Orientierungen in Hinblick auf unterschiedliche Adressaten und Verantwortungsbereiche - Beispiele aus Interviews und Diskussionsrunden mit Controlling-Praktikern auf ICV-Veranstaltungen:

Übergeordneter Konflikt der Anforderung als Anwalt der ökonomischen Vernunft ...

„ mit unvollständigen und ungenauen Zahlen kommen und trotzdem ne Entscheidung begründbar(machen) - und (wenn man) sagt: ich muss aber noch ein halbes Jahr rechnen, dann wird man aus der Sitzung rausgeschmissen. ... oder wenn man sagt: Wir können das aus Controller-Sicht nicht verantworten, weil das und das und dann muss man sich der Diskussion stellen, wie genau die Zahlen denn nun sind oder nicht. Die sind nie genau. Die sind immer nur irgendwo erfunden.“

und daraus abgeleiteter Konflikt mit ...

... Gewissenhaftigkeit im Berichtswesen

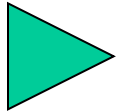
„Der Controller ist dafür verantwortlich, dass es richtig berechnet wird. Natürlich kann er da dran auch noch ein bisschen tricksen, in dem er vielleicht Abschreibungen macht, Umschlaghäufigkeiten erhöht oder, oder oder, ..., aber das ist ne Frage des ehrbaren Kaufmanns: Will er da mitspielen?“

... der Abhängigkeit aufgrund geliehener Macht

„ ... Es wird also für die Zukunft alles schön gerechnet, aber die eigentliche Ursache zu analysieren ist meistens nicht die Aufgabenstellung, vielleicht auch gar nicht gewollt. Weil, dann muss man als Controller soviel Mut haben, seinem Chef gegenüber zu setzten und zu sagen: Das war eine falsche Entscheidung. Wollen wir sie rückgängig machen oder wollen wir sie nur korrigieren? Das ist die eigentliche Aufgabenstellung. ... Kann er es mit seinem Gewissen vereinbaren und hat er vor allem Dingen die Macht, oder die Freiheit seinem Chef ins Gesicht zu sagen: Das ist die falsche Entscheidung, oder die trage ich auch nicht mit. Ich unterschreibe diesen Investitionsantrag nicht.“

... der dem Problem mangelnder funktionsbereichsspezifische Informiertheit bzw. Bereitschaft der Funktionsbereiche zu Transparenz

„Nur es ist halt dann immer die Frage ob ich den Konflikt unter den Teppich kehre oder ob ich ihn nach außen kehre. ... Aber wenn ich die Gemeinkosten zuordne und sage, dass sind keine Gemeinkosten, sondern ein Leistungsanteil, deswegen muss der Vertrieb diesen Kundendienst bezahlen - es gibt Unternehmen, die das machen - dann haben sie den Konflikt offen, weil dann geht der Streit um die Verrechnungspreise los. Sie kriegen den Streit ja nicht weg. Aber man macht ihn offen, ansonsten wird über Gemeinkosten geredet, aber Gemeinkosten wenn die ein Wettbewerbsvorteil sind ja ne Leistung und dann muss man die bezahlen. Die Frage is nur wer. ... Wenn das Unternehmen meint es will an der Stelle keine Transparenz haben, ja da können wir uns als Controller abstrampeln wie wir wollen.“



5 Wo steckt die Reflexivität?

Professionell-reflexiver Umgang mit normativen Konflikten

Professionalität entwickelt der Controller nicht im Rahmen seiner technischen Ausbildung, sondern in Auseinandersetzung mit seinen Anforderungen in der sozialen Praxis.

„Das muss man in der Praxis entscheiden. Man lernt eigentlich nur die Methoden. Man lernt nicht ihre Anwendung - ist mein Eindruck. Das muss man. Aber ich denk auch bei jeder Ausbildung - es ist eine technische Ausbildung, das ist was anderes.“

„Methoden-Wissen ist ausgesprochen wichtig, das muss man einfach mal sagen. Das ist wie Fahrradfahren oder so was, ist wie Handwerk, das man trainieren muss. Aber die Fähigkeit auf Menschen zugehen zu können, mit ihnen darüber zu diskutieren, was wertvoll ist, was dem Unternehmen nutzt und alle Dinge in Nutzenkategorien übersetzten zu können, das ist genau der Punkt, worüber wir diskutieren, ob da die Ausbildung wirklich auf die Praxis vorbereitet. Ich glaube einfach auch, dass die Methoden alleine nicht ausreichen.“

„Ich glaube aber auch dass wir da im ICV, naja, ich sag mal ein bisschen weiter sind, als viele Bildungseinrichtungen, die ich so wahrnehme. Die dann an den Methoden hängen bleiben und dass dann noch als Controlling bezeichnen. Ich will das nicht kritisieren, aber das ist ja nicht alles vom Controlling. Das ist eine Voraussetzung von Controlling, aber das ist nicht 'das Controlling'.“

5 Wo steckt die Reflexivität?

Professionell-reflexiver Umgang mit normativen Konflikten

Ohne einen über Praxis ausgebildeten reflexiven Zugang zum eigenen Instrumentarium und zur eigenen Rolle bleibt der Controller für die Entscheidungsfindung im Unternehmen irrelevant – er wird ignoriert; oder er kann seinen *eigenen* Maßstäben an Professionalität nicht gerecht werden.

Dieser reflexive Zugang zeigt sich in (1) Ambiguitätstoleranz

„Muss man wirklich alles messen bis zum letzten Ende? ich bin da auch nicht so Fan davon. ... Ich kann es auch nicht Benchmarken. Wenn ich das machen würde, dann würden wir zwingend zu der Erkenntnis kommen müssen, wir müssen das anders machen. Die anderen sind billiger. ... Ich sag einfach das gehört zu unserem Firmenimage, das ist unser Leitbild, das wollen wir machen und wenn das nicht mehr geht, dann sind wir nichtmehr das Unternehmen, das wir jetzt sind. Mehr kann man dazu nicht machen. Diese Überzeugung reicht mir dann eigentlich. Und wenn wir gemeinsam diese Überzeugung haben, dann ist mir das als Controlling-Ergebnis eigentlich ausreichend. Solche Beispiele reichen für mich als Beobachtung aus. Ich kann sie nicht jeden Tag messen.“

5 Wo steckt die Reflexivität?

Professionell-reflexiver Umgang mit normativen Konflikten

(2) einem Bewusstsein über die Grenzen und Nebenfolgen formaler Reflexivität

„Das ist natürlich auch die Kunst vom Controlling, letzten Endes dann zu sagen, man bildet sich ne Meinung, man will ja ne Entscheidungsgrundlage schaffen und jetzt muss man versuchen das Bild so darzustellen, dass der, der das liest auch versteht, was man damit sagen will. ... dann muss man sich gut überlegen, was man überhaupt zeigt. Also, wie stellt man Sachen dar? Wie präsentiert man die auch? Das ist eigentlich die Kunst. Und das ist dann eigentlich auch das, wo man sagt, jetzt manipuliert man eigentlich, das klingt dann immer ganz dramatisch, ist es aber eigentlich nicht. Ich versuche nur die Sache die ich rüberbringe auf so wenig Sachen und so klar rüber zu bringen, dass der Gegenüber halt versteht, was ich damit sagen will.“

(3) Diskursivität

„... und dann kommt manchmal Controlling nach Meinungsbildung, dann wird nämlich rumgelaufen und überall mal gefragt und die Realität, die sagt einem dann der Betriebsleiter, der sagt jo, wir haben mit dem Werkzeug halt irgendwie ein Problem, deswegen mehr Ausschuss und vielleicht merkt der (der Controller, der nur auf die Zahlen schaut; MW) das vielleicht gar nicht mal, weil er nämlich den Ausschuss noch verkaufen kann, dann sind die Schrotterlöse vielleicht höher als die normalen Umsatzerlöse, aber unten bleibt dann trotzdem nichts hängen.“

Ausblick

Obigen Fragestellungen ...

- Welche Rolle spielt Reflexivität im (situativen) professionellen Handeln?
- Welche Kultur der Reflexivität haben Professionen?
- Wie wird werden diese Fragen von der Professionssoziologie behandelt, bzw. Welche Begriffe von Reflexivität oder funktionalen Äquivalenten hat die PS?

Gehen wir ferner nach im Verhältnis von Profession und Organisation

u.a.:

- Welche Ermöglichungsbedingungen von Reflexivität bietet den Professionellen die Organisationskultur?
- Und wie interagiert das mit der reflexiven Kompetenz der Subjekte (Koevolution)



Die wahre Torheit ist die angemäÙste Weisheit
Erasmus von Rotterdam („Lob der Torheit“)



„Ein weit verbreiteter Irrtum: Mut zu seinen Überzeugungen zu haben. Es geht vielmehr darum, seine Überzeugungen anzugreifen.“
Friedrich Nietzsche