

*Manfred Moldaschl, Daniela Manger (Hrsg.):*

## **Im Spiegel der Organisation.**

### **Innovationsfähigkeit durch Institutionelle Reflexivität**

*Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit*, hrsg von Manfred Moldaschl Band 10,

Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2016, 360 S.,

ISBN 978-3-95710-066-5 (print), € 32.80, ISBN 978-3-95710-166-2 (e-book pdf), € 29.99

Lernen Organisationen aus ihren Fehlern? Das kann man offenbar nicht als Regelfall unterstellen. Wie also wird Lernen organisiert? Wird es gar aktiv verhindert? Und wie wird Scheitern verarbeitet? Wird es überhaupt auf eigene Annahmen und Praktiken zurückgeführt? Wird es mit äußeren Bedingungen gerechtfertigt oder gar zum Erfolg umgedeutet, indem hierfür geeignete Bewertungs- und Bewährungskriterien geschaffen werden?

Wir bezeichnen es als Reflexivität, wenn man eigene Denk- und Handlungsgewohnheiten, Bewertungen und Interpretationsweisen zum Gegenstand kritischer Beobachtung macht und sich auch systematisch der Beobachtungen anderer bedient, um kritisches Wissen über sich selbst zu erzeugen. Über diese Haltung und Bereitschaft bestimmen wir die Lernfähigkeit von Personen und Organisationen. Wenn eine Organisation diese kritische Haltung durch Regeln und wiederholte Praktiken, etwa gemeinsame after action reviews, unterstützt, sprechen wir von institutioneller Reflexivität.

Die Beiträge dieses Bandes gehen mit konsequentem Blick auf solche Reflexivität den epistemischen Praktiken und Gewohnheiten in den untersuchten Organisationen nach und untersuchen anhand fundierter Analysen die Effektivität institutionalisierten Lernens. Der Fokus liegt dabei nicht nur bei Praktiken der Lernbeschleunigung, vielmehr werden auch Strategien der Erfahrungsabwehr und Lernvermeidung offengelegt. Die theoretischen Befunde und praktischen Instrumente bieten zahlreiche Anregungen zur Entwicklung von Innovationsfähigkeit.

**Schlüsselwörter:** Organisationslernen, Innovationsfähigkeit,  
Wissensarbeit, Reflexivität, Management des Wandels,  
Verwaltungsmodernisierung

Herausgeber:

Prof. Dr. Dr. Manfred Moldaschl, Audi-Stiftungslehrstuhl für unternehmerisches Handeln, globale Verantwortung & Nachhaltigkeit, Zeppelin Universität, Friedrichshafen.

Dr. Daniela Manger ist an der Zeppelin Universität Friedrichshafen für den Forschungsverbund „Objekte als Medien der Reflexivität“ als Wissenschaftlerin und Koordinatorin tätig.

Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit

Band 10

herausgegeben von Manfred Moldaschl

Manfred Moldaschl  
Daniela Manger  
(Hg.)

# Im Spiegel der Organisation

Innovationsfähigkeit durch Institutionelle Reflexivität

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

*Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.*

ISBN 978-3-95710-066-5 (print)

ISBN 978-3-95710-166-2 (e-book)

Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit: ISSN 1619-4365

ISBN-A/DOI 10.978.395710/1662

1. Auflage, 2016

© 2016 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Marktplatz 5 D – 86415 Mering  
[www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

*Liebe Leserinnen und Leser!*

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

# *Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit*

herausgegeben von Manfred Moldaschl

Was haben Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit miteinander zu tun? Das systematisch herauszuarbeiten, setzt sich diese Reihe zum Ziel.

Nicht nur aus alphabetischen Gründen steht *Arbeit* hier an erster Stelle: Sie bestimmt die Blickrichtung, aus der Themen der Innovation und der Nachhaltigkeit behandelt werden. Arbeit ist jener Prozess, durch den unsere Welt praktisch verändert wird, mit erwünschten und weniger erwünschten Folgen. Freilich ist sie nicht die treibende Kraft, sondern das Mittel einer Veränderung, die den mehr oder weniger verhandelbaren Regeln und Verhältnissen unserer Wirtschaftsordnung folgt, und diesen selbst unterliegt.

Wie unter diesen Verhältnissen Arbeit umgestaltet wird, wie ihre Gestaltung die Möglichkeit, den Verlauf und die Ergebnisse organisationaler und technischer *Innovation* beeinflusst, gehört ebenso zu den Fragestellungen dieser Reihe wie die umgekehrte Fragerichtung: Welche subjektiven Motive und Orientierungen, welche sozialen und politischen Interessen werden mit neuen Formen der Nutzung von Arbeitskraft und der Gestaltung von Organisation erzeugt.

Der Begriff *Nachhaltigkeit* steht dabei nicht für Ökologie, jedenfalls nicht primär für Umweltfragen, sondern für eine generelle Ressourcenperspektive. Welche Ressourcen werden eigentlich in Prozessen betriebsförmiger Produktion, Dienstleistung und Innovation verwertet, und wie werden sie verwertet? In welchem Maß etwa wird darin ‚soziales Kapital‘ benutzt, vernutzt oder produziert? Wie sehen die Ressourcenbilanzen betrieblichen Handelns im Innenverhältnis aus, etwa für die Beschäftigten, oder im Außenverhältnis, etwa hinsichtlich regionaler Kooperationsbeziehungen oder lokaler Arbeitsmärkte? Diskutiert werden damit Voraussetzungen, Nebenfolgen und Grenzen zweckorientierten wirtschaftlichen Handelns in der kapitalistischen Gegenwartsgesellschaft.

Ein von akademischen Fächergrenzen formatierter Blick ist dafür denkbar ungeeignet. Die Reihe folgt daher dem Leitbild einer *gegenstandsorientierten* Wissenschaft von Arbeit und Organisation, die sich soziologischer, wirtschaftswissenschaftlicher, psychologischer, pädagogischer und anderer Konzepte allein anhand der Frage bedient, was sie zum Verständnis des jeweiligen Gegenstands beitragen. Sie folgt ferner der Idee einer *praxisorientierten* Wissenschaft, die sich gerade nicht darin erschöpft, Forderungen ‚der Praxis‘ nach unmittelbarer Nützlichkeit reflexhaft zu folgen. Vielmehr gilt Praxis einer solchen Wissenschaft als Maßstab und Medium der Erkenntnis. Sie interessiert sich nicht nur vorrangig für die realen ökonomischen, sozialen und kulturellen Praktiken in ihrer jeweiligen institutionellen Einbettung, sondern betrachtet auch sich selbst als Praxis, mit allem, was dazugehört: Standortgebundenheit und Werthaltigkeit der Perspektive, Subjektivität, und Eingebundensein in soziale Interessen.



# Im Spiegel der Organisation

## Innovationsfähigkeit durch Institutionelle Reflexivität

herausgegeben von Manfred Moldaschl

*Manfred Moldaschl*

Lernen – Trägheit – Rationalität

Ein Vorwort

9

*Manfred Moldaschl*

Innovationsfähigkeit. Theorie und Befunde zu reflexiven Verfahren

13

*Frank Schirmer*

Innovationsfähigkeit, Institutionelle Reflexivität und Politik in  
Organisationen: Politische Interpretationen des Konzeptes  
„Institutionelle Reflexivität“

39

*Jörg Bogumil, Falk Ebinger, Lars Holtkamp, Marc Seuberlich*

Institutionelle Reflexivität in der öffentlichen Verwaltung

63

*Jörg Bogumil, Falk Ebinger, Lars Holtkamp*

Institutionelle Reflexivität durch verpflichtende Selbstbeobachtung.  
Wirkungen des Neuen Kommunalen Finanzmanagements in NRW

87

*Falk Ebinger, Jörg Bogumil*

Institutionelle Reflexivität durch systematische Fremdbeobachtung.  
Lernen über Leistungsvergleiche am Beispiel der  
Gemeindeprüfungsanstalt NRW?

107

*Klaus-Peter Timm-Arnold*

Institutionelle Reflexivität durch Weiterentwicklung: Das  
Prüfungsinstrumentarium der Gemeindeprüfungsanstalt NRW

135

<i>Anil K. Jain, Manfred Moldaschl, Daniela Manger, Tobias Hallensleben</i> Reflexivität durch Verfahren? Zum Zusammenhang zwischen Reflexivität, Innovation und dem Einsatz von Management-Tools (untersucht anhand einer quantitativen Studie bei deutschen Unternehmen/Organisationen in zwei Befragungswellen)	149
<i>Anil Jain, Daniela Manger</i> Reflexivität und Differenz. Die deflexive Schließung der Offenheit und die reflexive Öffnung der Abgeschlossenheit (illustriert anhand zweier Fallbeispiele)	211
<i>Hans-Joachim Gergs, Mathias Kozinowski</i> „Quergestelltes Netzwerk“. Eine Methode zur kollektiven Selbstreflexion in Organisationen	239
<i>Tobias Hallensleben</i> Veränderung in Unsicherheit. Von der Suche nach Gewissheit im organisationalen Wandel	249
<i>Daniela Manger</i> Die Reflexivität institutioneller Reflexivität. Zum Umgang mit Unsicherheit und Risiko in organisationalen Veränderungsprozessen	281
<i>Tobias Hallensleben, Anil K. Jain</i> „Wir müssen hier sehr schnell konstruieren“: Diskurs und Institutionelle Reflexivität	303
<i>Daniela Manger</i> Reflexivität als Erfahrung von Kontingenz	335
Autoren	359

Manfred Moldaschl

## **Lernen – Trägheit – Rationalität**

### Ein Vorwort

In diesem Band befassen wir uns mit Lernen und Lernbarrieren, Neugier und Altgier, Erkenntnis- und Erkenntnisverhütungsmitteln, Reflexivität und Deflexivität, alltäglicher Epistemologie und Depistemologie. Wenn Epistemologie die Lehre von Bedingungen der Möglichkeit von Einsicht in die eigene Praxis ist, dann definieren wir Depistemologie als Kunde von und den vielfältigen Möglichkeiten, Einsichten und Selbstkritik abzuwehren. Das interessiert uns hier besonders Organisationen - als vorherrschende Form der Koordination hoch arbeitsteiliger Wertschöpfung, Dienstleistung und Administration in modernen Gesellschaften. Diese hat man auch als Organisationsgesellschaften charakterisiert.

Das Format unserer Erkundung dieses Feldes gesellschaftlicher Praxis ist interdisziplinär – aber was besagt das schon in einer Gegenwart, in der Interdisziplinarität zum normativen Heilsversprechen der Wissenschaft wurde. Einer Wissenschaft, die sich in immer weitere Subdisziplinen aufsplittert, sich zugleich in jeder dieser Wissensteilungen die „Ansätze“ bzw. die Deutungen häufen, und jeder Versuch des „Quertreibens“ über die Splitter hinweg faktisch mit dem Risiko der Exkommunizierung aus den betreffenden scientific communities und ihren Publikationsclaims bestraft wird? Sagen wir also besser, an welche Forschungsstränge unsere Arbeiten anschließen. Das Feld reicht von der Innovations- und der Interventionsforschung über die Arbeits- und Organisationsforschung sowie die Managementstrategie- und die Verwaltungsforschung bis in die sozialtheoretische Modernisierungsforschung.

Nachdem man in den genannten Forschungsfeldern jahrzehntelang typischerweise auf Formen der „Hysterese“ stieß, also auf Trägheit des sozialen Wandels, auf viele scheiternde oder klanglos versandende Change-Projekte, sowie

auf große Lücken zwischen Modernisierungswissen und Handeln (die berüchtigte knowledge-action gap - man denke etwa an die Klimathematik), wollen wir hier einige eigene Analysen und Erklärungen anbieten. Es sind auf jeden Fall keine, die jede Innovation und jeden „Change“ a priori wünschenswert finden (innovation-bias), und alles Entgegenstehende als irrational und schnellstens beseitigungsbedürftig (das Plattmach-Normativ). Dagegen möchten wir einige Diskurskeime werfen, an denen sich gerne Konfliktwolken bilden dürfen.

Ob unsere Kategorien und Deutungen neu sind, bzw. gegebenenfalls was davon, mögen die Leserin und der Leser beurteilen. Eigen jedenfalls sind unsere Analysen mit ihrem konsequenten Blick auf Reflexivität. Oder besser, auf das, was wir so nennen. Denn der Begriff hat mittlerweile große Verbreitung gefunden. Als Diffusion bezeichnet die Innovationsforschung, die gesellschaftliche Ausbreitung neuer Ideen und Technologien, Begriffe und Praktiken. Im Falle der Begriffe ist die typische Folge schneller Diffusion leider meist Diffusität (Beispiel „Nachhaltigkeit“). Wir sind also weder die Ersten noch aktuell die Einzigen, die sich mit der Rolle von Reflexivität in Lern- und Modernisierungsprozessen befassen. Zumindest aber diejenigen, die zugleich mit einer stringenten Definition die elaborierteste Analytik hierfür vorgelegt haben. Soweit wir wissen. Widerlegungen sind uns daher herzlichst willkommen. Das ist das Prinzip der Reflexivität als Methodik. Die Arbeit an der Definition, der Begründung und der Operationalisierung, also dem ‚Messbarmachen‘ von Reflexivität, war jedenfalls die Konsequenz aus unserer Unzufriedenheit mit vorliegenden Verwendungen des Begriffs im Bereich der Modernisierungstheorie, der Organisationstheorie und des Organisationslernens, und weiteren Feldern sozialwissenschaftlichen Wirklichkeitsdeutung.

Wir erhoffen uns also, dass wir über diese Konzeption von Reflexivität ein besseres Verständnis von gelingenden, aber eben auch scheiternden Lernprozessen gewinnen können, und stellen sie zusammen mit empirischen Anwendungen hier zur Diskussion. In diesem Band mit – wie gesagt – klarem Akzent auf organisationalen Lern(vermeidungs)prozessen. Dies war eine klar begründete Entscheidung, da sich die meisten Arbeiten zum Lernen in und von Organisationen, auf individuelles Lernen beziehen, teils auch auf dessen „Aggregation“ in größeren sozialen Einheiten. Daneben arbeiten wir allerdings auch an einer Analytik von „Reflexivität als personaler Kompetenz“, sowie an Anwendungen unserer Theorie der Institutionellen Reflexivität auf größere „soziale Aggregate“ (Städte, Staaten). Eine der nächsten Publikationen wird sich daher speziell auf die Koevolution von individuellem und organisationalem Lernen richten. Aber auch die Beiträge dieses Bandes klammern solche dynamischen Zusammenhänge nicht aus.

Auch Praktikern, die in Firmen, Behörden, Verbänden und anderen Organisationen für Wandel zuständig sind oder eintreten (das muss sich ja nicht decken), hoffen wir damit ein zusätzliches Angebot machen zu können, ihre alltäglichen Innovationsprobleme zu verstehen und vielleicht andere praktische Folgerungen daraus zu ziehen als bislang. In einigen Beiträgen machen wir dazu auch explizite Vorschläge. Wenn wir sagen, „ein zusätzliches Angebot“, dann ist das bereits eine Selbstanwendung des Ansatzes. Wir laden dazu ein, den Nutzen dieser Perspektive selbst zu erproben, ihn mit dem anderer Perspektiven zu vergleichen, statt im typisch expertokratischen Modus der besseren Erklärung, der best practice oder der nunmehr „richtigen“ Managementlösungen aufzutreten. Das best-practice-Denken ist angewandte Kreativität - eines der wirksamsten Erkenntnisverhütungsmittel, nach dem gleichwohl rege Nachfrage besteht, während das narkotische Angebot solchen Leerguts aus den akademischen Tiefen unerschöpflich scheint – ergänzt durch immer neue Dizzytationen. Gewiss, Gewissheitsproduzenten mit Kausalitätsgarantie ist schwer zu widerstehen. Daher und dennoch schließen wir uns gerne Adornos Forderung an, das Publikum habe ein Recht darauf, nicht angesmiert zu werden, auch wenn es darauf besteht, angesmiert zu werden.

Um nochmals auf die oben genannte Arbeitsforschung zurückzukommen: Nicht zuletzt den Arbeitenden und ihren Interessenorganisationen ist unsere Forschung gewidmet. Den ursprünglichen Anstoß für unser Interesse an Reflexivität und Deflexivität bildete die Untersuchung von Rationalisierungsprozessen in der Industrie der 1990er Jahre. Wir haben dort teils eminente und für die Arbeitenden ausgesprochen nachteilige „Nebenfolgen“ beobachtet, die sich keineswegs alle auf die Anwendung eines nüchternen manageriellen Kalküls zurückführen ließen. Bestenfalls konnte man zurückverfolgen, wie das, was mit Durchsetzungsmacht ausgestattete Entscheidungsträger für ökonomisch rational hielten – oder was auch nur ihren aktuellen Partialinteressen zuträglich war und daher als Gesamtinteresse recodiert werden musste, den Gang der Dinge kanalisiert. Das heißt, viele „Effekte“ von Rationalisierung waren eben nicht rational, nicht effektiv oder nicht effizient oder beides – in einem betrieblichen Gesamtinteresse. Die irritierendste Beobachtung dabei war, wie wenig Evaluierung diesen Veränderungsprojekten jenseits einzelner finanzieller Kennzahlen (klassisches Controlling) folgte, wie wenig Interesse und Aufwand überhaupt einer systematischen Auswertung von Erfahrungen mit solchen Projekten aufgewandt wurde. Und das, während zugleich die Beschaffung des sprichwörtlichen Radiergummis aufwendige kalkulative Begründungen erforderte. Aber Realitäten erscheinen ihren Insassen nicht absurd, wenn sie sich an sie gewöhnt haben. Die Entwicklung einer Vorgehensweise, die zu systematischer Auswertung von Handlungserfahrungen, Strategie-Resultaten

und eigenen Denkprämissen anregen und anleiten sollte, war unsere Konsequenz aus diesen Beobachtungen.

Die Forschung, deren Ergebnisse wir hier vorlegen, wurden ermöglicht durch ein vom Bildungsministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördertes Verbundvorhaben namens Innovationsfähigkeit durch Institutionelle Reflexivität, im Rahmen des Förderprogramms Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements, seinerseits eingebettet in ein Rahmenprogramm des BMBF: Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln: Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt. Antragsteller war der Lehrstuhl für Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement der Technischen Universität Chemnitz (Prof. Manfred Moldaschl), der auch die Projektkoordination übernahm. Wissenschaftliche Verbundpartner mit eigenen Teilprojekten waren die Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Organisation, der Technischen Universität Dresden (Prof. Frank Schirmer), sowie der Lehrstuhl für vergleichende Stadt- und Regionalpolitik der Ruhr-Universität Bochum (Prof. Jörg Bogumil). Wirtschaftliche Verbundpartner waren die Audi AG Ingolstadt, die Biotype AG Dresden, die Engineering & Design AG Fulda, EDAG, und das Statistische Landesamt Sachsen, Kamenz. Viele weitere Empirie- und Transferpartner unterstützten das Vorhaben bei den empirischen Arbeiten und den vielfältigen Aktivitäten zur Verbreitung von Forschungsergebnissen des Vorhabens und Praxisempfehlungen der Beteiligten.

Wir bedanken uns hier bei allen an diesem Forschungsverbundprojekt Beteiligten. Zunächst natürlich beim BMBF, das als Mittelgeber diese Arbeiten ermöglicht hat, zugleich auch die weitere Qualifizierung wissenschaftlicher Nachwuchskräfte bei guten Arbeitsbedingungen. Das, wozu unsere Forschungsergebnisse insbesondere beitragen sollen, nämlich guten Bedingungen der Arbeit und der Kompetenzentwicklung, war hiermit also auch als Ermöglichungsbedingung gegeben. Das ist leider nicht selbstverständlich unter den aktuellen Bedingungen wissenschaftlichen Arbeitens in Deutschland. Ferner gilt unser Dank den engagierten Betreuern und Sachbearbeitern bei der DLR, der Deutschen Gesellschaft für Luft- und Raumfahrt e.V, Bonn, welche die Administration des Förderprogramms und damit auch unseres Projektes für das BMBF übernommen hatte. Nicht zuletzt bedanken wir uns bei den Unternehmen und Verbänden, die uns die Tore geöffnet, Vertrauen entgegengebracht und uns Zeit gewidmet haben. Wir hoffen, dass die von erarbeiteten Befunde, Ideen, Instrumente und Empfehlungen bei ihren Bestrebungen zur „nachhaltigen“ Weiterentwicklung ihrer Innovationsfähigkeit von Nutzen sein können.

Friedrichshafen, im Mai 2016

## Innovationsfähigkeit

### Theorie und Befunde zur Rolle reflexiver Verfahren

Den Ausgangspunkt unserer Forschung bildet das *Grundproblem des Innovierens*, also der absichtlich betriebenen Neuerung. Es besteht darin, dass man etwas mehr oder weniger *Bewährtes ändern* muss. Um Bewährtes – was nicht notwendig heißt: Gutes – geht es dabei immer. Um etwas in allen Dimensionen komplett Neues dagegen selten. Davon ging bereits Josef Schumpeter aus, und in diesem Punkt hat man ihm am wenigsten widersprochen.

Im Zentrum unseres Interesses steht allerdings etwas anderes, „dahinter“. Es ist letztlich die *Sokratische Frage*: Was wissen die Menschen von ihrem Wissen? Wie „verheiratet“ sind sie mit ihm, bzw., wie leicht oder schwer können sie sich davon lösen, um Neues aufzunehmen? Wie sehr deuten sie das Neue, Andere, Abweichende, Irritierende vorrangig im Horizont des Alten? Und wie viel von solcher *Selbstreferenzialität* steckt nicht allein in den Köpfen, sondern in den Kulturen und Strukturen der Institutionen, die die Menschen um sich herum aufgebaut haben bzw. die ohne kollektive Intention aus früherem Tun entstanden sind? Hier liegt die Bedeutung der Kategorie Reflexivität. Mit ihr, oder besser, mit einer ausgearbeiteten Konzeption von Reflexivität untersuchen wir, wie Organisationen und Personen Herausforderungen von Neuheit, Ambiguität und Komplexität in sozialen Wandel bewältigen. Inklusiv und mit besonderer Betonung auf Fällen und Gründen des *Scheiterns*.

#### 1. Das „Innovations-Dilemma“

Innovation „an sich“ hat kein Problem, schon gar kein Dilemma. Wenn wir hier vom *Innovieren* sprechen und nicht von Innovation als Abstractum, dann ist das zunächst ein Vorschlag zur Korrektur, nein, zum Korrigieren eines verbreiteten Sprachgebrauchs. Man findet ihn etwa in Texten zur „Motivation der Mitarbei-

ter“, die aber nicht deren Bereitschaften und zugehörige Gründe betreffen, sich in den Dienst eines Unternehmens oder bestimmter Partialinteressen darin zu stellen (oder nicht). Vielmehr geht es meist um das instrumentelle Interesse Dritter, diese Bereitschaft für eigene Zwecke zu steigern: also um zweckgerichtete *Motivierung*. Es geht um die *Anwendung* von Sozialtechniken, welche den Motivationszustand der Arbeitenden lenken sollen. Schon der Zahl der Worte in diesem Satz signalisiert, dass man mit Ausdrücken des Tuns mehr Prämissen einer Praxis explizit machen kann als üblicherweise mit Ding-Worten wie Motivation suggeriert. Aus ähnlichen Gründen hatte Karl Weick sein Buch *The Social Psychology of Organizing* (1969, dt.: *Der Prozess des Organisierens*, 1995) mit diesem Verbalsubstantiv versehen. Nicht grammatische Korrektheit ist hier unser Thema, sondern die *Verdinglichung* im Denken, die sich so verführerisch an die obige Art von Substantiven heftet. Ähnlich etwa bei *Definition*, womit manche das Definieren meinen, oder der *Implementation*. Auch wenn damit zumindest *ein* Akt der Umsetzung bezeichnet wird, ist *organizational change* ein meist länger andauernder und konfliktreicher Prozess, an dessen nur per Datum deklarierbarem Ende meist etwas steht, was so niemand geplant und gewollt hat. Das Wort Implementation taugt heute nur noch für die ironische Rede über sozialen Wandel aus einer Engineering-Perspektive.

Was nun oben im Ausdruck *Bewährtes ändern* an Spannung oder Widerspruch steckt, findet man in der wissenschaftlichen Literatur ebenso wie in Alltagsdiskursen in verschiedenster Formulierung. So wird es benannt als ein Problem der *Optimierung*, als Widerspruch von *Effizienz und Innovation*, als Gratwanderung von *Stabilität und Flexibilität*, als Dilemma von *Sicherheit und Risiko*, als Dialektik von *Regel und Ausnahme*; oder auch als Herausforderung, künftigen Nutzen nicht komplett dem ‚Genuss‘ des aktuellen zu opfern. Letzteres wird z.B. in der Forschung zum Strategischen Management als Strategieproblem von *exploitation vs. exploration* diskutiert, wobei sich die beabsichtigte Ausbeutung auf die Ideen bezieht, nicht auf die der arbeitenden Menschen. Letzteres freilich nicht ausgeschlossen, aber auch nie diskutiert.

Man findet das alles auch in Form *normativer* Aussagen, in die man Folgerungen aus der Einsicht in die nicht widerspruchsfreie Beziehung von Bewahren und Verändern gegossen hat. Etwa: Man soll sich auf seinen Erfolgen *nicht* ausruhen. Oder: Das größte Risiko des Erfolgs ist der Erfolg. Man sollte sich dabei die Beziehungen zwischen Bewahren und Verändern nicht als lokale Equilibrien auf einer einzigen Dimension von starr bis komplett flüssig vorstellen. Vielmehr sollten wir sie für unendlich vielfältig halten, da eine sozialen Praxis viele Dimensionen der Wirklichkeit umfasst: materielle, biologische, psychische, symbolische, sozialkulturelle u.a., und auch „intern“ jeweils eigener Art (religiöse Praktiken beispielsweise haben eine viel größere „Hysterese“ als sozialkulturelle Praktiken des Essens). Sie als dilemmatisch zu bezeichnen, ist daher in den al-

lermeisten Fällen reduktionistisch. Oder um Obiges zu reformulieren: Von einem generellen Dilemma zu sprechen, ist falsch – von wenigen Ausnahmen abgesehen. Unglücklicherweise hebt sich aber im Umgang mit den Worten *Problem*, *Widerspruch*, *Dilemma* und auch *Paradoxie*, der Sprachgebrauch vieler Wissenschaftler in seiner Beliebigkeit nicht vom Alltagsgebrauch ab. Darauf müssen wir zurückkommen.

### **Institution und Subjekt, Regel und Interpretation**

Wenn ich oben schrieb, wir befassten uns mit Innovation (hier als Beobachtungsobjekt) auf der Ebene von Organisationen, dann heißt das, es soll um *institutionelle Strukturen und Kulturen* jenseits der einzelnen Person gehen. Das impliziert weder, dass die Person keine Rolle spielen würde, und wir ihr keine Aufmerksamkeit widmen sollten. Denn *das organisationale Geschehen vollzieht sich nicht* ohne Menschen – wohl aber, und sehr oft, ‚hinter ihrem Rücken‘. Ohne sie tut sich gar nichts: keine Regel wird wirksam, wenn sie nicht von Menschen angewandt wird. Und selbst wenn sie dabei nicht im Mindesten an einer Modifikation der Regel interessiert sein sollten, kommt ihre Anwendung der Regel nicht ohne *Interpretation* aus. Mit anderen Worten: Ihre *Bedeutung* ergibt sich erst aus dem Akt der Deutung. Nicht selten mit ‚*Innovation*‘ als *unbeabsichtigter Folge*.

Sobald also Interpretation im Spiel ist, die Regel also *notwendig* erst ausgelegt und angewandt werden muss, weil der Kontext eine Rolle spielt, *hat nicht die Regel selbst Folgen*, wie eine maschinelle Regelung auf die maschinellen Akteure, sondern eben deren Übersetzung in mentales oder körperliches menschliches Handeln. Das ist die Grundeinsicht der *verstehenden*, oder wie man sie später genannt hat, der konstruktivistischen Sozialforschung und der mit ihr verbundenen *konstruktivistischen Wende*. Im Übrigen gibt es diese Einsicht auch in den Naturwissenschaften, wo etwa die Biologie in bzw. mit der Epigenetik erst seit Kurzem lernt, wie kontextabhängig der genetische Code von Proteinen abgelesen und in Eiweißproduktion übersetzt wird. Das Gen wird vom Histon ‚interpretiert‘, der Genotyp in einen Phänotyp übersetzt.

Ferner ist keine organisationale Regel naturgesetzlich. Irgendjemand hat sie absichtlich gemacht. Oder eine Praxis ist unabsichtlich und hinter irgendwelchen Rücken zum verbindlichen *usus* geworden, zur Gewohnheit: so macht man das hier. Trampelpfade beispielsweise entstehen oft konstraintentional, entgegen den Absichten von Stadtplanern, aber sie kanalisieren das Verhalten der ersten wie der folgenden Passanten. Das trifft auf mentale Trampelpfade ebenso zu, und

auf die mit ihnen verbundenen *epistemischen Pfadabhängigkeiten*.<sup>1</sup> Auch deshalb werden *Kulturen* nachfolgend eine große Rolle spielen.

Warum halte ich mit diesen Überlegungen den Gang der Argumentation auf, statt gleich zu erklären, wie wir Innovationsfähigkeit messen? Nun, aus Erfahrung. Eine schöne ist, dass man vorher Begründungen hören will. Eine weniger schöne ist, dass man hundertmal sagen kann, man befasse sich mit der Wechselwirkung von Wasser und Luft, konzentriere sich aber hier auf die Eigenschaften des Wassers. Mit hundertprozentiger Sicherheit wird man danach hören, man habe hier aber die Luft vernachlässigt. Testen Sie das! Also noch einmal für den weiteren Gang der Argumentation: Unser „Wasser“ ist hier die Organisation. Die „Luft“ als Subjekt hat im nächsten Band Vorrang.

## 2. Perspektivwechsel: Fähigkeitstheorien

Nun richtet sich unser ganzes Vorhaben – wie der Titel ankündigt – auf *Fähigkeiten*. Unser Thema sind also letztlich nicht die Innovationen oder die Innovationsstrategien, sondern die Fähigkeiten von Organisationen, mit den obigen Widersprüchen konstruktiv umzugehen. Gemeint sind damit Fähigkeiten, Innovationen entweder hervorzubringen (bzw. effizienter als andere, oder effektivere), oder sie konstruktiv aufzunehmen, sie zu „absorbieren“, sich auf sie einzustellen und sie sich anzuverwandeln. Das heißt, Neuerungen auf ihre eigenen strukturellen und kulturellen Gegebenheiten zu beziehen, um somit Sinn oder irgendeinen (anderen) Nutzen aus ihnen zu ziehen. Soweit zum ersten Teil unserer Definition von *Innovationsfähigkeit*.

Da es uns hier also um Organisationen geht, die über den Wechsel von Personen hinweg relativen Bestand haben und jeweils den Handlungs- und Denkraum ihrer jeweiligen „Besatzung“ eingrenzen (nicht: determinieren!), fassen wir deren Innovationsfähigkeit zweitens *institutionell*. Das heißt: als Anpassungsfähigkeit und als kreatives Potential des materiellen und kulturellen Institutionengefüges einer Organisation. *Institutionen* sind menschliche „Einrichtungen“ ihrer Wirklichkeit. Als solche bezeichnet die moderne Sozialforschung relativ einheitlich alle Arten von *Regelhaftigkeiten* sozialer Ordnung; etwa also kodifiziertes Recht (Eigentum, Unternehmen, Ehe ...) ebenso wie Gewohnheiten, Denkmuster und Leitbilder, und – näher am Alltagsverständnis – die „geronnenen“ Formen, wie Behörden, Gerichte, Bildungseinrichtungen.

---

<sup>1</sup> Auch für diese Prämissen gibt es gute anti-rationalistische Referenzen, etwa Gabriel Tarde's jahrzehntelang übersehene „Soziologie der Nachahmung“ (1890/2009). Epistemische Kulturen in der Wissenschaft selbst thematisiert die Wissenschaftsforschung spätestens seit Kuhn (z.B. Knorr-Cetina 2003).

In Abgrenzung zum „geplanten Wandel“, auf den sich die Literatur zum organizational change überwiegend richtet, ist unser Thema also *Wandlungsfähigkeit*, ein anderes Wort für Innovationsfähigkeit. Sie ist in allen Sozialwissenschaften ein Thema, insbesondere, soweit sie sich mit den Kräften der *Beharrung* befassen. Auch für sie gibt es allerlei Namen: *Pfadabhängigkeit* (z.B. Beyer 2006; Schäcke 2006), *Hysterese* (z.B. Franz 1990), Trägheit bzw. *Inertia* (Hodgson, Knudson 2006), oder etwa mit Blick auf die aktuelle Europadiskussion: Eurosklerose. In den Politikwissenschaften, die mit der Organisationsforschung u.a. dort breite Überschneidungslinien haben, wo es um administrative Erneuerung (z.B. kommunale Verwaltungen geht, vgl. Bogumil et al. in diesem Band), findet sich ferner ein für unsere Thematik bezeichnendes Wortpaar: *Reformierbarkeit* (z.B. Mayntz, Streeck 2003) und *Reformfähigkeit* des Staates (z.B. Egle 2009). Wie wir im weiteren argumentieren werden, ist diese Semantik komplementär: Man kann die strukturelle Seite betonen, den Bindungscharakter wechselseitig aufeinander bezogener Institutionen („Infrastruktur“), oder die darin noch angelegten Flexibilitäten, einschließlich der Beweglichkeit und Bereitschaft der Akteursgruppen, sie neu auszuhandeln („Fähigkeit“). Die Fähigkeit eines wissenschaftlichen Ansatzes wiederum, die Dynamik dieser Verschraubungen und Lösungen zu analysieren, ist das, was die Sozialwissenschaften anstreben sollten. Ein Beispiel hierfür in den Politikwissenschaften ist der Evolutionsäre Institutionalismus von Patzelt u.a. (2007).

Als notwendiger Bestandteil von Wandlungsfähigkeit kann allerdings auch *Unanfälligkeit* gesehen werden, um es als Eigenschaft auszudrücken; oder als Fähigkeit ein, gegenüber unerwarteten Störereignissen Widerstandskraft aufbieten zu können. Dies z.B. gegenüber natürlichen, ökonomischen, politischen Rückschlägen aus äußeren wie inneren Quellen. *Resilienz* kann beides signalisieren. In diesem Horizont kann es ebenso als Kompetenz gelten, nicht jedem Trend und jedem ‚Wandelsimperativ‘ hinterherzulaufen, sondern auch mit guten Gründen abzuweisen, was aktuell als „modern“ oder als best practice gilt. Es gibt derart viele sinnlose Change-Projekte und halbseidene Change-Methodiken, dass *nicht jede Resistenz und nicht jede Renitenz* als Ausdruck von *Unfähigkeit* interpretiert werden sollte (vgl. dazu den nächsten Beitrag in diesem Band). Warum sollte sie nicht in bestimmten Fällen auch ein Ausdruck von *Urteilsfähigkeit* sein, mit der Kant das höchste Ziel der Aufklärung als Handlungsprogramm beschrieb? Natürlich wird jeder, der etwas Neues oder auch nur Anderes ablehnt, gute Gründe dafür anführen, rationale oder rationalisierende.<sup>2</sup> Man wird es der Resistenz also nicht sofort ansehen, was Kind sie ist – man wird es *analysieren müssen*. Eben hierfür legten wir eine Analytik vor, deren Anwendung auf unter-

---

<sup>2</sup> So haben die Xenophoben in unserer Kultur, welche Xenophobie nicht mehrheitlich toleriert, gelernt zu sagen, dass sie ja nicht ausländerfeindlich seien, ABER ...! Dann kommen die rational klingenden Gründe.

schiedliche Felder organisationaler Praxis wir hier darstellen. Allerdings: auch die Analytik bringt es nicht von selbst zu Tage, sondern nur ihr (intelligenter) *Gebrauch*.

Nun, statt also einer *Regelperspektive* zu folgen, die auf eine „korrekte Wahl“ von Gestaltungsentscheidungen unter gegebenen Bedingungen zielt, wie es etwa der Kontingenzansatz in der Organisationstheorie tat oder es neo-institutionalistische Organisationstheorien weiterhin tun, interessiert man sich in einer *Fähigkeitsperspektive* für das *Vermögen*, immer wieder neue, kontextangemessene, die bisherigen Regeln dehnende oder sie ggf. auch negierende *kreative* Antworten zu geben. Aus dieser Perspektive interessiert man sich weniger dafür, was gerade welcher Managementforscher mit welcher Korrelationsstudie als aktuell erfolgreichste Strategie oder Methode („*best practice*“) identifiziert haben will, sondern man sucht in unterschiedlichen Kontexten nach unterschiedlichen Fällen wiederholt kreativer Problemlösung (*good practice*) sowie den Ressourcen, die sie ermöglicht haben (könnten).

Das wiederum ist *nicht* identisch mit einer *Ressourcenperspektive*, wie besonders in der Innovationsforschung vertreten ist (je mehr Investition in R&D bzw. in Wissen, desto innovativer das Unternehmen, so die simple Kausalannahme, etwa in der „Theorie“ der Absorptive Capacity von Cohen und Levinthal 1990). Denn in einer *Kompetenzperspektive* geht es erstens um die *lebendigen Ressourcen*, und Wissen zählt sie nicht dazu, und zweitens um den *Gebrauch*. Man fragt also nicht, wie viele Mittel aufgewandt wurden oder wie viele Ressourcen aufgetürmt wurden, sondern wie effektiv, effizient und intelligent die Mittel in innovative Ideen, Produkte oder Verfahren umgesetzt wurden. Und während Vertreter einer Ressourcenperspektive sich damit zufrieden geben, eine (meist eher schwache) Korrelation von für Innovation aufgewandten Mitteln und Innovationserfolg als „Beweis“ für ihre simple Kausalannahme zu verwenden, will man aus einer Kompetenzperspektive *verstehen*, welche Verschränkungen von Kompetenz und Kontext welche Neuerungen ermöglicht (oder auch verhindert) haben.

In der aktuellen *Managementforschung* hat sich, ähnlich wie in Teilen der *Politikwissenschaften* und selbst der *Psychologie* (der man Veränderungsfähigkeit kaum noch zutraut), ebenfalls ein *capability turn* „zugetragen“. In den *management sciences* (die im angelsächsischen Raum mehr sind als in Deutschland die BWL), insbesondere in der Strategieforschung (Strategic Management als eigene Subdisziplin) und der Unternehmenstheorie, bildete sich seit Mitte bis Ende der 1990er Jahre eine ganze Familie von „Schulen“ heraus, die sich alle der sogenannten *Dynamic Capability View* zuordnen (lassen). Wie wir diesen *capability turn* erklären und unsere Fähigkeitsperspektive von der paradigmatisch, theoretisch und operational zweifelhaften DCV-Familie abgrenzen, habe ich andernorts so ausführlich beschrieben (z.B. Moldaschl 2006, 2007), dass ich darauf

hier verzichten will. Faktisch jedenfalls sind sich viele, die in ihren jeweiligen Disziplinen zum *capability turn* beigetragen haben, der transdisziplinären Bedeutung dieses Perspektivwechsels kaum bewusst. Da sie ihn meist nur in ihrem eigenen disziplinären Feld wahrnehmen, erscheint er dann wie jeder andere Modenwechsel der Theoriewelt, wie jede andere Differenz zwischen dort konkurrierenden Theorien. Das Grundlegende daran ist aber etwas *Epistemologisches* wiederum „dahinter“. Etwas, was seit vielen Jahren unsere ganze Aufmerksamkeit anzieht: Ein disziplinübergreifender Wandel in der Art und Weise, wie Menschen (in diesem Fall Wissenschaftler) ihre Welt wahrnehmen und deuten, worauf sie achten, was sie wichtig finden, wonach sie fragen.

Dergleichen nannte man viele Jahre lang - und mit Bezug auf den Wissenschaftsforscher Thomas Kuhn - einen *Paradigmenwechsel*. Abgesehen davon, dass Kuhn der undifferenzierte, inflationäre und marktschreierische Gebrauch dieses Begriffs schon bald nach seiner Einführung in den 1960er Jahren so aufregte, dass er ihn selbst nicht mehr verwenden wollte (vgl. Kuhn 1962), hat die Inflation seither noch absurdere, ja groteske Züge angenommen. Der Begriff ist heute so alltäglich, dass er schon bemüht wird, wenn ein bereits längere Zeit braun verpackter Schokoriegel plötzlich gelb verpackt wird, um auf eine andere Ingredienz einer neuen Variante hinzuweisen. Ähnlich wie beim *Quantensprung*, der leicht auch im Schokoriegelfall Anwendung finden könnte. Man meint damit üblicherweise etwas Riesiges, Ungeheures, während Heisenberg, der den Begriff mit seiner Quantenmechanik einführte, damit das physikalisch Aller(aller)winzigste meinte: Die geringstmögliche Energiedifferenz, die bei physikalischen Prozessen im Mikro- und im Makrokosmos zu beobachten sei. Immerhin ist es also unfreiwillig ehrlich, wenn Marktschreier ihren behaupteten Monstrositäten begrifflich die ihnen zukommende Winzigkeit bestätigen und dabei zugleich ihre Allgemeinbildung vorführen. Es fällt, zum Trost, meist nicht auf.

### 3. Reflexivität

Nun wird es höchste Zeit, auf unseren Schlüsselbegriff einzugehen – also auf das Konstrukt, mit dem wir untersuchen, wie Menschen und Kollektive (wie Organisationen) ihre Welt wahrnehmen und deuten, worauf sie achten, und so fort, wie oben. Natürlich können wir im Kontext dieses Bandes nur einen winzigen Teil dieser alltäglichen Epistemologie in den Blick nehmen: jenen eben, der uns bei der Analyse organisationaler Innovationsfähigkeit am bedeutsamsten erscheint. In diesem Horizont nun also zur Frage: Was ist „Reflexivität“?

Da wir den Begriff nicht kreierte haben, ihn also auch nicht auf der grünen Wiese mit Inhalt füllen können, müssen wir uns zunächst einmal mit gängigen Ver-

ständnissen und Verwendungen befassen. Zunächst mit solchen, die wir *nicht* meinen. Im ersten Schritt definieren wir Reflexivität also *ex negativo*.

### **Reflexivität ≠ Reflexion**

Die häufigste Quelle von Missverständnissen beim Gebrauch des Wortes ist die Verwechslung von Reflexivität und Reflexion. Es bedürfte nicht zweier Worte, wäre das eine mit dem anderen identisch. *Reflexion* ist ein Tun, eine *Tätigkeit*, das Wort ein Tätigkeitswort. Es bezeichnet Denken, Nachdenken, eine *distanzierende* kognitive Bezugnahme. *Reflexivität ist eine Eigenschaft*, ein Merkmal von sozialer Strukturen, Prozesse, Systeme. Letzteres kann eine Landeskultur sein, eine Organisationskultur oder ein individuelles Bewusstsein; dann bezeichnet es den Bewusstseinsstatus bzw. eine Operationsweise dieses Bewusstseins, ein bestimmtes Eingestelltsein, ein Potential.

In der Psychologie Piagets beispielsweise (z.B. 1982 mit Inhelder) gibt es die Unterscheidung einer *egozentrischen* und einer *dezentrierten* Perspektive (= Operationsweise). In der ersten schaut das Kind – an dessen Entwicklung demonstriert Piaget die Herausbildung höherer kognitiver Fähigkeiten – naiv in die Welt. Sie ist ihm einfach gegeben.<sup>3</sup> Später wird das Kind *fähig* zu dezentrieren, d.h. einen Unterschied zwischen sich und der Welt sowie zwischen Dimensionen der Welt zu machen (so in Piagets berühmtem Experiment mit Wassergläsern gleichen Inhalts, aber verschiedener Erscheinung). In der höchsten Stufe, die Piaget die der formal-operationalen Intelligenz nennt, kann der junge Mensch dann auch über *seine eigenen* geistigen Operationen nachdenken. Ob wir nun Piagets Entwicklungstheorie teilen oder nicht: Auch das höchste kognitive Niveau stellt aus unserer Sicht keine Reflexivität dar, sondern eine Befähigung zur Reflexion, die aber Reflexivität ermöglicht – eine Voraussetzung also.

Der Begriff kann, das soll das Beispiel zeigen, auch eine *Eigenschaft von Tätigkeiten* bezeichnen. Reflexivität würden wir dann diagnostizieren, wenn die so befähigte Person in ihrem Denken und Handeln entsprechenden Gebrauch davon macht, sich also als Eigenschaft ihrer Denk- und/oder Handlungsprozesse nachweisen lässt, quasi wie der Aggregatzustand einer Flüssigkeit. Eine Person, die nachdenkt, welche von die Handlungsoptionen sie wählen soll, um ihr Ziel zu erreichen, reflektiert, denkt *instrumentell*, aber nicht reflexiv. Das wäre der Fall,

---

<sup>3</sup> Es denkt z.B., dass jeder so denkt und fühlt, wie es selbst - das ich und die Welt sind noch eins. Das ist auch die Phase, wo das Kind sich noch durch bloßes Schließen der Augen verstecken kann. Wenn es selbst nichts sieht, kann es auch von anderen nicht gesehen werden. Sicher fallen jedem Leser gleich viele Beispiele dafür ein, dass auch Erwachsene in diese Operationsweise zurückfallen können. Oder sich manche überhaupt schwertun, darüber hinauszukommen ...

wenn sie ihre Ziel-Mittel-Operation selbst zum Gegenstand macht. Etwa, indem sie fragt, ob diese in einem höheren Bezugssystem überhaupt angemessen ist, z.B. ethisch (welches ist die effektivste Option, Asylbewerber abzuschieben). Diese Art *kritischer Selbstbezüglichkeit* bzw. das Prinzip der Beobachtung *zweiter Ordnung* ist ein Kernbestandteil unserer Definition. Dazu unten mehr. Hier noch ein kurzer Exkurs zur Frage: Wie werden die beiden Begriffe in in anderen europäischen Sprachen gehandhabt?

Im Englischen gibt es das Wort *reflectiveness*, das im Deutschen der *Nachdenklichkeit* entspricht. Hier bleibt das Wort *reflexivity* für andere inhaltliche Bestimmungen potentiell frei. Im Spanischen gibt es für Nachdenklichkeit das bemerkenswerte Wort *ensimismamiento*, das man wörtlich mit Selbstbezüglichkeit übersetzen könnte (oder noch wortlicher: In-sich-selbst-heit oder Auf-sich-selbst-Gerichtetheit). Das entspräche unserem Verständnis von Reflexivität als -heit, als Eigenschaft. Reflexividad als Substantiv hingegen ist nicht gebräuchlich (so wenig wie reflexivité im Französischen). Im Adjektiv *cogitabundo* (nachdenklich, grübelnd) äußert sich dafür eine interessante Bewertung: wörtlich übersetzt bezeichnet es ein *Übermaß* an Kognition. Das entspricht einem Vorwurf, den man häufig hört, sobald man das Wort Reflexivität benutzt. Das italienische *riflessività* wiederum entspricht ganz der englischen *reflectiveness*, einer Neigung zum Nachdenken; einer Bereitschaft, auf Reflexion zu setzen statt sich von *Impulsivität* oder *Naivität* oder anderen -täten leiten zu lassen.

## Reflexivität als Perspektivität im Alltag

Reflexivität ist etwas Alltägliches, nichts Exotisches. Wenn sich eine Person in eine andere hineinversetzt, aus ihrer Perspektive in die Welt blickt und sie so zu verstehen sucht, ist dies bereits ein reflexiver Akt (Dezentrierung, s.o.). Ihn kann man noch eine Umdrehung weiterdrehen, indem man *sich* durch die Perspektive des anderen *selbst* betrachtet. In Irving Goffmans (1959) Identitätstheorie ist das diese *Perspektivübernahme* der zentrale Modus personaler Identitätsbildung. Der Spruch, „*Wir sind alle Ausländer, fast überall*“, ist eine solche Einsicht. Zu ihr ist mehr oder weniger jeder fähig, wenn auch nicht immer und nicht gleich gut. Wer so in bestimmten Situationen nicht handelt oder es gar nicht zu können scheint, erscheint tumb bis lächerlich. Wenn etwa ein Taxifahrer das gewünschte Ziel nicht kennt, sich von Kollege zu Kollege durchfragt und dann verärgert feststellt: „Lauter Trottel, alles Ausländer, die kennen sich überhaupt nicht aus!“, wird man mit dem Lachen kämpfen.

Ein Erkenntnismedium selbst zum Erkenntnisgegenstand zu machen, ist ein weiterer reflexiver Akt (z.B. Günther 1996). Etwa wenn ein Konsument den Einfluss der Zeitung auf sein Konsum- oder Wahlverhalten ergründet (für das moderne Marketing ist beides ohnehin dasselbe). Das *Sehen* überhaupt als ein perspektivisches *zu sehen*, bildet selbst eine historisch-kulturelle Errungenschaft. Man sieht

das etwa an der Einführung der Zentralperspektive in der Malerei „am Vorabend der wissenschaftlichen Revolution“, wie es Samuel Edgerton (2004) formulierte. Sie beinhaltet eine fundamentale *Relationierung* des Beobachters gegenüber dem Raum. Die Zentrierung der Perspektive auf einen Fluchtpunkt dezentriert den Beobachter und kündigt davon, dass andere Fluchtpunkte möglich sind. In der Organisationslehre ist die *Elefantenmetapher* beliebt, die jedem, dem sie erzählt wird, das Problem der Perspektivität klar machen soll, dass Organisationen aus jeder Perspektive (Macht, Rationalität, Vertrauen, Verpflichtung ...) anders erscheint, wie der Elefant, der von Blinden an unterschiedlichen Stellen ertastet wird. Zu jedem natürlichen, sozialen, kulturellen Gegenstand der Welt gibt es in der Regel mehr als eine richtige Möglichkeit zutreffender der Beschreibung. *Pluralismus* ist – epistemologisch gesehen – die Anerkennung von Perspektivität.

### **Reflexionsfähigkeit, Kompetenz und Performanz**

Wir gehen alle von der Erfahrung aus, dass *Reflexion* (Denken) etwas ist, was gelernt werden muss, was sich entwickelt. Eine individuelle oder kollektive Tätigkeit, deren Wiederholung eine Kompetenz zur Folge hat: *Reflexionsfähigkeit* (Denkvermögen, Intelligenz). Sie wird in der Regel als Bündel einzelner Teilfähigkeiten bestimmt, wie „Abstaktionsvermögen“, „Auffassungsgabe“, „Fähigkeit zum logischen Schließen“, und so fort. Zweitens wissen wir, dass Personen oder Kollektive hierbei unterschiedliche Niveaus der *Reflexionsfähigkeit* erreichen. Und schließlich, dass Personen und Kollektive in konkreten Denkprozessen nicht immer ihr Potential ausschöpfen. Bei der Lösung eines bestimmten Problems kann also das erreichte *Reflexionsniveau* unter der Reflexionsfähigkeit bleiben. Alltagssprachlich sagt man, jemand bleibe „unter seinen Möglichkeiten“. *Performanz* ist daher nicht identisch mit *Kompetenz*. Das Ergebnis der Interaktion von rekonstruierbarer Kompetenz und weiteren Einflüssen ist beobachtbare Performanz.

### **Reflexivität als (kritisches) Selbstverhältnis**

Aber Reflexionsfähigkeit ist eben *nicht* Reflexivität, zumindest nicht in unserer Perspektive. *Reflexivität* ist ein *Selbstverhältnis*; eine *Eigenschaft von Reflexionsfähigkeit*, ein *Modus von Reflexion*, sowie von etlichen weiteren mentalen und soziokulturellen Prozessen, auf die ich unten noch eingehe. Zwei erste Beispiele: Ein Verb nennt man reflexiv, wenn es sich *auf sich selbst* bezieht (sich waschen; spanisch: lavarse). Eine Werbung ist reflexiv, wenn sie sich z.B. ironisch auf ihr eigenes Werbemetier bezieht und sich von dessen Standardmodus *distanziert*, indem sie einen Mann nach der Anwendung eines Duschgels zeigt, dem sich deshalb zwanzig schmachtende Damen zu Füßen werfen. Ein Verfah-

ren, das Bertolt Brecht „Verfremdung“ genannt hätte, wenn es um ernsthafteren Kontexte ginge.

Prinzipiell gibt es keine oberste Rekursionsebene. Beobachtung zweiter Ordnung bedeutet, dass man sich oder jemand anderen beim Wahrnehmen, Deuten, Denken etc. beobachtet. Ein Berater, der einen Vorgesetzten dabei beobachtet und beurteilt, wie er dies wiederum bei einem Geführten tut, der selbst bei der Arbeit kontrolliert, nimmt die dritte Stufe ein. Ein Evaluator, der die Arbeitsweise und die Wirksamkeit des Beraters dabei analysiert, tut dies auf der nächsten Rekursionsebene. Reflexiv wird jede dieser Operationen, wenn der jeweilige Beobachter dabei sich selbst thematisiert und dabei auf seine *unerkannte Handlungsbedingungen* (z.B. eigenen Prämissen, implizite Wertmaßstäbe), oder unbeabsichtigte Handlungsfolgen (der Beobachtete stellt sein Handeln unter Beobachtung ein).

## Reflexives Denken

Von reflexivem Denken oder reflexiver Reflexion wäre nur eine Tautologie, wenn die Bedeutung der beiden Begriffe identisch wäre, wie beim weißen Schimmel oder nassem Wasser. In gleicher Weise wie eben definiert, wird das Denken reflexiv, wenn es *sich selbst* erkennt, sich selbst zum Gegenstand distanzierender Beobachtung macht; wenn der Reflektierende sich des Modus seiner Reflexion bewusst wird. Etwa wenn man bemerkt – oder darauf gestoßen wird, von anderen etwas ganz selbstverständlich zu verlangen, was man offenbar selbst nicht erfüllt. Wenn man auf eigene Prämissen stößt, die man für „gegeben“ hielt. Und wenn man hierbei die Grenzen des eigenen Reflexionsmodus erkennt. Albert Einstein liebte diesen kritischen Denkmodus: Man könne ein Problem nicht mit der Denkweise lösen, die es geschaffen hat, ist eine seiner bekanntesten Bemerkungen dazu.

Im philosophischen Pragmatismus bzw. im amerikanischen Pragmatizismus, speziell bei Dewey, wird dieser Modus als Normalfall des Lernens beim Problemlösen betrachtet. Wenn der Handelnde bemerke, dass seine gewohnte Problemlösungsstrategie nicht zum Erfolg führe, stelle er sie in Frage, erprobe neue Strategien und lerne daraus. Die Organisationsforscher Chris Argyris und Donald Schön (1979, 1996) haben auf dieser Prämisse ihre Theorie des Organisationslernens entwickelt, dessen höchste Form sie (mit Bateson) als Deutero-Learning bezeichneten. Es besteht darin, die eigenen Lernstrategien zu modifizieren; das Lernen selbst ändert *sich*. Es findet *Lernen über Lernen* statt – reflexives Lernen. Der viel mit Institutionenreformen befasste Soziologe und Politikwissenschaftler Helmut Wiesenthal (1995) hatte vorgeschlagen, den von Argyris und Schön beschriebenen Modus der Korrektur eigener Prämissen *reflexives Organisationslernen* zu nennen. In der genannten sowie in späteren Arbei-

ten von Argyris und Schön, die klar vom Pragmatizismus geprägt sind, finden sich allerdings auch Beschreibungen *defensiver Routinen*, die dem reflexiven Modus entgegenstehen. Deutungs- und Rechtfertigungsmodi, die es mehr oder weniger verhindern, dass Erfahrungen tatsächlich auf den eigenen Denkmodus angewandt werden. Dass Erfahrungen, die dessen Grenzen aufzeigen oder ihn gar widerlegen könnten, ihm schlicht nicht zugerechnet werden. Auf der wirtschaftspolitischen Ebene ist das neoliberale Denken ein stupendes Beispiel hierfür: Wenn Griechenland nicht auf die Beine kommt, ist entweder nicht genug gespart worden, oder Griechenland ist sowieso schuld. *Tertium non datur*. Ich komme darauf zurück.

Was die Verbreitung reflexiven Denkens in der Kultur der Wissenschaften seiner Zeit angeht, die Fähigkeit der Selbstkritik unter seinen Kollegen, war übrigens auch Einstein pessimistisch – deutlich mehr noch als der Wissenschaftsforscher Thomas Kuhn, der mit seinen historischen Analysen der Selbstreferenzialität wissenschaftlicher Glaubenssysteme Berühmtheit erlangte. Doch schon lange vor seinem Buch über *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen* (1962) hatten viele andere beschrieben, dass Wissenschaft keineswegs unbefragt als Ort vorurteilsfreier, erkenntnisgieriger, hemmungsloser Selbstkritik gelten könne; besonders prominent Max Planck (1933, S. 267): „Irrlehren der Wissenschaft brauchen 50 Jahre, bis sie durch neue Erkenntnisse abgelöst werden, weil nicht nur die alten Professoren, sondern auch ihre Schüler aussterben müssen.“ Planck demonstriert mit diesem Bonmot übrigens zugleich *evolutorisches Denken* in Pfadabhängigkeiten, und die Möglichkeit des Rückfalls kulturhistorischer Evolution in die phylogenetische (ein biologischer Meinungsabbau).

### **Exkurs: Critical Thinking**

Bei „kritischem Denken“ denken wir in Deutschland meist zuerst an die Kritische Theorie der Frankfurter Schule, speziell an ihre Kritik der Aufklärung (bes. Horkheimer, Adorno 1988 [1969]). Ein Angriff auf den Rationalismus der Moderne (s.u.): *Aufklärung über Aufklärung*. Das ist zweifellos prototypisch für kritische Selbstbezüglichkeit (hierzu auch Sandywell 1995; Archer 2012). Hier meine ich aber ein in den angelsächsischen Sozialwissenschaften gepflegtes Selbstverständnis.

Critical Thinking ist hier gewissermaßen die identitätsstiftende Gemeinsamkeit von Denktraditionen, die sich innerhalb ihrer jeweiligen Disziplinen von den mainstreams absetzen. In der Ökonomik sind das etwa *die socio-economics* und die *history of economic thought*, in dem *management sciences* jene meist eminent politisch argumentierenden Fraktionen, die sich unter Dächern wie „*micro-politics*“, „*critical management*“ oder „*critical accounting*“ sammeln (mit jeweils eigenen Vereinigungen, Konferenzen, Journals), in der Soziologie etwa

die *Labor Process Theory* und foucauldianische Traditionen mit „*Gouvernementality*“, in den Bildungswissenschaften besonders jene, die sich auf Dewey'sche (pragmatistische) Wurzeln beziehen, und so fort.

Gemeinsamkeiten dieser typischerweise eher interdisziplinären Ansätze, in denen öfter auch das Adverb oder Adjektiv *reflexive* vorkommt, habe ich an anderer Stelle besprochen, weshalb ich mich hier mit einer groben Zusammenfassung begnügen möchte. Gemeinsamkeiten, die das Selbstverständnis dieser Sozialforscher betonen vor allem ihre kritische Haltung gegenüber wissenschaftlichen Letztgültigkeitsansprüchen, und ihr *kritisches Selbstverhältnis* im Prozess des Forschens.<sup>4</sup>

1. Distanzierung gegenüber dem eigenen Wissen, d.h. Wissen um dessen Vorläufigkeit, Unsicherheit, Begrenztheit; Perspektivenbewusstsein
2. Distanzierung gegenüber den Verhältnissen: das Gegebene wird *nicht* - als Resultat von Selektionen - für das Bestmögliche gehalten; Alternativen bleiben stets denkbar
3. Soziales Handeln wird immer als normen- und interessen geleitet verstanden, Normen und Interessen können miteinander, aber auch untereinander konfliktieren
4. Die Souveränität des Subjekts und das Gemeininteresse werden als komplementäre Grundnormen betrachtet, die sich nicht grundsätzlich antagonistisch gegenüberstehen
5. Das Motiv der Befreiung als souverän gedachten Subjekte - im Sinne von Kants Urteilsfähigkeit - wird als Wertbindung und normatives Ziel expliziert und der Idee einer Sozialforschung entgegengesetzt, die sich von Partialinteressen in Dienst nehmen lässt.

Man expliziert hier also erstens die *Perspektivabhängigkeit* sozialer Wahrnehmung, einschließlich der eigenen; ferner die Unvermeidlichkeit eigener *Wertbindungen* als Prämissen des Denkens und Forschens; die *Unsicherheit* wissenschaftlichen Wissens; die *nicht-Naturgesetzlichkeit* sozialer Prozesse; und thematisiert schließlich die *eigene Rolle* in der Gesellschaft. Auch wenn diese Zusammenfassung systematischer geriet als man sie in den einzelnen Texten finden kann, beschreibt sie doch gut, was wir selbst als *reflexive Sozialforschung* bezeichnen würden (dazu etwa Alvesson, Sköldberg 2000, kritisch dazu Rhodes

---

<sup>4</sup> Als drittes Element wird oft noch, und gerne mit Dewey, der Anspruch formuliert, in Bildung und Lehre eigenständiges Denken zu fördern, also etwas wie die Kantsche Urteilsfähigkeit. John Dewey (1933) beschrieb *reflective* oder *critical thinking* ein Denken, das notwendig sein in Kontexten, in denen keine Ableitung korrekter Lösungen möglich sei und es auch keine Möglichkeit gebe, die Korrektheit der vorgeschlagenen Lösung zu überprüfen.

2009). Im Prinzip. Denn ob sie diesem Anspruch in ihrer Praxis immer genügt, dieses Niveau tatsächlich erreicht, ist wieder dieselbe empirische Performanzfrage wie oben. Umgekehrt lassen sich mit dieser Charakterisierung auch die Merkmale „konventioneller Forschung“ beschreiben, von der sich die Vertreter des critical thinking abheben möchten.

Mit Radio Eriwan könnte man folgern: Im Prinzip ja, man meint Ähnliches. Keinesfalls aber kann man es gleichsetzen, denn abseits der genannten macht- und herrschaftskritischen Diskurse bedeutet ‚critical thinking‘ kaum mehr als Nachdenken, vernünftiges Folgern und logisches Schließen, oder nur Smartsein. Damit ist es zum Alltagsgebrauch nicht abgrenzbar.<sup>5</sup> Auch nicht im Deutschen. Wenn Parteimitglied Moser mit Maß oder maßlos über Parteichef Seehofer mordert, denkt er wohl kritisch über diesen, aber nicht notwendig selbstkritisch über sein eigenes Bezugssystem, seinen politischen Trachtenverein. Zweitens braucht reflexives Denken keinen Mainstream, aus dessen Ablehnung es seine Identität gewinnt.

Man könnte sich auch auf den Standpunkt stellen, dass ein Denken, das *nicht* kritisch und selbstkritisch ist, sondern nur „positiv“, nur von als gegeben akzeptierten Annahmen und von „gewissem“ Wissen ausgeht, gar kein Denken sei, sondern nur eine unselbständige Aneinanderreihung simpler geistiger Operationen. Und dass nur das, was wir als reflexives Denken bezeichnen, „richtiges“ Denken sei. Dann müsste „das andere“ natürlich auch noch klassifiziert werden, z.B. als „falsches“ oder „unselbständiges“ oder „primitives“ oder „klassisches“ oder vielleicht als „Denken erster Ordnung“. Letzteres hat einen gewissen Charme. Die genannten Adjektive allerdings würden implizieren, dass man vielen Nobelpreisträgern, nehmen wir nur einmal jene mit dem Trostpreis der Wirtschaftswissenschaften ausgezeichneten, bescheinigen müsste, sie dächten entweder gar nicht oder nur primitiv.

### *Reflexives Wissen*

Ein Wissen nennen wir reflexiv, wenn es nicht voraussetzungslos daherkommt, nicht in der einschüchternden Montur der Unangreifbarkeit. „*Objektives Wissen*“ repräsentiert eine Aussage wie: „Ein Kilogramm sind tausend Gramm.“ Keine physikalische Aussage, nur eine soziale *Konvention*. Wir nennen das Gewicht eines bestimmten Quantums Masse „Kilogramm“ und teilen dieses in 57 oder

---

<sup>5</sup> Der Büchermarkt ist voll von Ratgeber- bzw. Serviceliteratur für Schüler und Studierende im best-practice-mode, nicht im Dewey-mode, mit Titeln wie: „Critical Thinking: Learn to Make Smarter Decisions in Half the Time“; oder „Beyond Feelings: A Guide to Critical Thinking“; oder: „Critical Thinking: The Ultimate Critical Thinking Guide! Success Secrets To Thinking Clearly With Greater Intuition And Logic, Increase Positive Thinking“; oder „Critical Thinking: 50 Best Strategies to Think Smart and Clear, Get Logical Thinking, and Improve Your Decision Making Skills“. Würde man im rekursiven Modus einen kritischen *Führer über diese Führer* schreiben, er würde wohl kein Bestseller.

1000 Einheiten. Reflexiv wird das Wissen dann, wenn es „sich ausweisen“ kann, Kontextuierungen angibt. Etwa: Die Aussage selbst ist eine Definition, die von Physikern unter *bestimmten Bedingungen* getroffen wurde. Ein Objekt mit der Masse von 1000g wiegt nicht immer ein Kilogramm, sondern manchmal auch das tausendfache oder gar nichts. Ein Kilogramm hat diese definierte Masse nur auf einer Durchschnittshöhe des Planeten Erde (man nimmt die des Meeres), weil dies von der Gravitation der Erde abhängt und der Distanz zu deren Mittelpunkt. Und auch das gilt nur im Ruhezustand, bei unbeschleunigter Masse.<sup>6</sup> Reflexives Wissen enthält Aussagen *über sich selbst*, etwa seine Herkunft und Geltung - maßgeblich Entgrenzungen.

Das man nicht wissen, wenn man auf dem Markt einkaufen geht - solange man keine manipulierten Waagen befürchten muss oder es noch keine Märkte im All gibt. Man sieht hier schon, dass man nicht immer Reflexivität „flat out“ braucht. Doch immer mehr von dem in modernen Gesellschaften benötigten Wissen muss genau diese Qualität, diese „Eigenschaft“ der *Kontextualisiertheit* haben, damit es nicht gefährlich wird. Etwa in der Medizin und allen professionellen Kontexten, in denen das Wissen auch mit ethischen Fragen verknüpft ist (z.B. v. Foerster, Schmidt 1997).

Nehmen wir als Beispiel die schriftliche Darstellung von Vorgehensweisen einer medizinischen Therapie. Diese Darstellung kann algorithmisch sein, objektivistisch in dem Sinne, dass die Standards selbst nicht begründet, keine näheren Angaben über die Herkunft dieses Heilungswissens gemacht werden (z.B. Art und Alter der Patienten, an denen es erprobt wurde, regionale und soziale Kontexte), keine über *Unsicherheiten* in der Wirkung, *widersprüchliche* Testergebnisse, und so fort. Der Anwender des so dargebotenen Wissens kann somit dessen möglichen *Geltungsbereich* nicht beurteilen. Er ist diesem Wissen entweder *ausgeliefert* oder kann andernfalls, wenn er es nicht an eigenen Erfahrungen spiegeln kann, ihm nur unbegründet und richtungslos misstrauen.<sup>7</sup> Solches oder so dargebotenes Wissen lädt daher zu *blinder Anwendung* ein, um nicht zu sagen zu blöder. Reflexives Wissen ist nicht um seine *Kontextbedingungen*, *Unsicherheiten* und *Widersprüche* „bereinigt“. Es lädt vielmehr durch Explizierung dessen, was es fragil erscheinen lässt, zu einer erprobenden, *reflexiven Anwendung* ein.

---

<sup>6</sup> auf dem Erdmond „wiegt das Kilo“ 166 Gramm; korrekt muss es natürlich heißen: Eine Masse, die auf der Erde auf NN und Ruhe das Gewicht von X kg hat, wiegt auf dem Mond X/6.

<sup>7</sup> Wir beurteilen aus dieser Sicht u.a. „Managementtools“ wie die Balanced Scorecard oder Wissensbilanzen im Hinblick auf ihren expertokratischen Auftritt bzw. den Grad der Reflexivität, der in ihnen verkörpert ist; Mit anderen Worten: den Geist der Entwickler, der sich in ihnen objektiviert hat (vgl. Moldaschl 2005).

Was die Managementlehre unter dem Begriff „*best practice*“ anbietet, ist ein weiteres Beispiel für dekontextualisiertes, schlechtes, für den Anwender gefährliches Wissen. Die best-practice- bzw. die Erfolgsfaktorenforschung ist eine der größten Verdummungsbewegungen in der modernen Wissenschaft, deren alter positivistischer Motor aber noch wie geschmiert läuft. Hohl zwar, aber dafür umso schneller. Wir werden uns noch mit weiteren Kontexten befassen, in denen reflexives Wissen essenziell wurde oder wird.

### *Reflexive Regeln*

Die soziale Welt ist strukturiert durch unzählige Regeln. Und wo noch nicht, sind die Menschen bestrebt, dies schnellstmöglich zu ändern. Regeln, semantische und syntaktische, Interpretations- und Handlungsregeln, generalisierte Erwartungen und kodifizierte Normen, ermöglichen das Zusammenleben, den Austausch, die Bewältigung von Risiken und vieles mehr. Es gilt für sie aber auch das oben gesagte zum (vermeintlichen) Innovationsdilemma. Sie passen nicht immer, nicht überall, und vor allem, kaum gemacht, schon nicht mehr zum sich verändernden Kontext. Man braucht daher *sich selbst ändernde* Regeln (dynamische Automatismen) oder *reflexive Regeln*, die Angaben zu und Spielräume für ihre kontextsensitive Auslegung bzw. Anwendung durch menschliche Akteure beinhalten.

*Reflexive Regeln* sind generalisierte Handlungsanweisungen, die nach ihrem *Sinn*, ihrer *Geltung* und/oder ihren *eigenen Folgen* fragen, die Antwort aber selbst nicht enthalten; und die diese Antworten auch nicht „mechanisch“ generieren können. Es handelt sich also um Regeln, die *ihren eigenen Gebrauch* (mit) regeln, aber auf der Basis von Wissen, welches von außen zugefügt werden muss; zum Beispiel, in dem es durch Evaluierung generiert wird; oder auf der Grundlage anderer, nicht primär auf Wissen abstellender Bewertungen.

Wie oft haben Betriebe oder die Funktionsträger dort die Erfahrung gemacht, dass sie Regeln vereinbarten, deren Folgen nicht alle *erwartet oder erwünscht* waren. In der Praxis unterläuft man in solchen Fällen entweder die Regel, stellt ihre Geltung in Frage, oder handelt sie neu aus. Allerdings ist es „in der Regel“ mit erheblichem Verhandlungsaufwand verbunden, ein vereinbartes Regelwerk zu ändern, mit der typischen Folge von Hysterese: es ändert sich erst einmal nichts, die Bewältigung der Folgen unpassender Regeln läuft die anderen Mechanismen (Ignorieren, situativ Unterlaufen, Auslegungen Umkämpfen, etc.). Man kann stattdessen aber auch Reflexivität in die Regeln einbauen. Etwa, indem man in eine Betriebsvereinbarung zwischen Belegschaftsvertretung und Eigentümervertretung Evaluierungsklauseln einfügt, die nach einem oder mehreren bestimmten Zeitpunkten eine Überprüfung der Regelfolgen verpflichtend machen und damit Schwelle und die „Anfangshysterese“ einer ggf. notwendig erscheinenden Neuverhandlung senken. Dies lässt sich in der neueren Betriebsvereinbarungspraxis auch zunehmend beobachten (vgl. etwa Drexel 2002).

### *Reflexives Recht*

Eine Rechtsverfassung und eine Gesetzgebung, die dies explizit anstreben (sich also nicht mit „naturwüchsiger“ Anpassung zufrieden geben, kann man mit dem Systemtheoretiker Gunther Teubner auch als *reflexives Recht* bezeichnen (z.B. 1982). Im Unterschied dazu kommt Douglas Hofstadters Beschreibung des Rechts mit Bestimmungen aus, die auch für autonome Softwaresysteme gelten könnten: „Legal systems are a rule structure which define how the system itself can be changed. The structure of the rules has levels of priority where those such as constitution taking logical priority over statute and so forth. There is also a political level distinction where it the more foundational rules are more difficult to amend“ (Hofstadter 1996, zit. n. Brown 2008, S. 3).

Willke (2005) hingegen sieht in einer reflexiven Steuerung (in diesem Fall staatlichen Handelns) durch Gesetzgebung einen wegen dessen Begrenztheit zu überwindenden Modus; denn anhand vorliegenden Wissens könnten Folgen rechtlicher Interventionen nicht ausreichend abgeschätzt werden. Allerdings argumentiert er hier offenbar deshalb so, weil er „reflexiv“ in jenem operativen Sinn versteht, den wir oben ausgeschlossen hatten. Interessanter sind daher Willkes systemtheoretische Folgerungen zu neuen Modi der Rechtsteuerung, für die Wiethölter (1986) den Begriff des *prozeduralen Rechts* vorgeschlagenen und damit Ähnliches wie Teubner *tatsächlich* gemeint hatte. Danach könnten diese neuen (prozeduralen, reflexiven) Modi ihrerseits die Umweltblindheiten der Politik (quasi rekursiv) verstärken statt abbauen, indem sie die Selbstreferenzialität des politischen Systems steigern (Willke 2005, S. 293).

Wie das, wenn doch Prinzipien der Reflexivität jeder Art bloßer Selbstbestätigung, einer zwanghaften Wahrnehmung des Neuen im Horizont des Alten, entgegenlaufen sollen? Nun, sollen ist eben nicht wirken. Dazwischen liegt noch das Handeln, und alle mit ihm üblicherweise verbundenen „gaps“. Unter anderem die Differenz von Sollen und Wollen, oder jene von Kompetenz und Performanz. Und schließlich würden critical thinkers noch einwenden: es gibt ja auch noch die Macht. Sicher wäre es wünschenswert, die Folgen des Private Public Partnership vorbehaltlos zu evaluieren und die Ergebnisse in neues Recht umzusetzen. Aber oft sind eben Partialinteressen besser und mächtiger organisiert als das öffentliche. Zeigen würde sich das allerdings in den beiden schon genannten gaps, denn diese enthalten ja noch keine Ursachenanalysen.

Also: Ich würde Willkes Einwand in obiger Ausführung als einen gegen die Umsetzung, nicht gegen das Prinzip selbst akzeptieren. Doch das reflexive Denken hat kein Problem damit (jedenfalls als Kompetenz) auch seine eigenen Prinzipien anzugreifen. Es ruft sogar dazu auf. Es warnt davor, nach der Rationalität in der Moderne nun der Reflexivität (in der „Post-Moderne“) zu viel zuzutrauen. Das ist sein *Wesenskern*: reflexives Denkens ist selbst-kritisch, misstraut sich selbst und damit seiner Verabsolutierung. Es ist aus Prinzip kritisch, wie es auch

gegen dieses Prinzip ist.<sup>8</sup> Es gibt somit *keinen Punkt, an dem sich dieses Denken selbst zum Stillstand bringt* (Erleuchtung, endgültige Wahrheit, oder „jetzt muss mal Schluss sein“). Reflexives Denken erhebt keinen Anspruch auf Gewissheit, und keinen auf best practice, (s.u.). Zwar ist das eine Eigenschaft, die potentielle Anwender abschreckt, aber eine willkommene. Die darin steckende *deterrence power* sorgt dafür, dass es nicht in falsche Hände gerät.

### *Reflexive Modernisierung*

Theorien der Moderne (des Zeitalters der Aufklärung) sind Modernisierungstheorien, soweit oder sobald die sich mit den wesentlichen Triebkräften ihrer Veränderung befassen. Bislang hatten sie vor allem die Vervielfältigung von Handlungsmöglichkeiten und damit von Entscheidungserfordernissen als Entwicklungsprinzip der Moderne beschrieben, begrifflich codiert mit *funktionaler Differenzierung* (Luhmann), *Multioptionsgesellschaft* (Gross), *Liquider Moderne* (Baumann) oder *reflexiver Modernisierung* (Beck, Giddens). Auch in der Welt der Organisationen nimmt die Zahl der praktisch und der kognitiv verfügbaren Gestaltungslösungen und Rationalisierungsstrategien zu, womit Entscheidungen „entselbstverständlich“ werden. Wächst die Zahl der Optionen, so wächst auch die *Kontingenz*, d.h. die wechselseitige Bedingtheit, Komplexität und Dynamik von Gestaltungsentscheidungen. Damit wiederum lassen sich ihre Ergebnisse zugleich schlechter vorhersagen.

Es waren vor allem zwei Diskurse, die in den Sozialwissenschaften in der *Theorie der Reflexiven Modernisierung* (TRM) mündeten und mit ihr die Frequenz in der Verwendung des Wortes Reflexivität vervielfachten. Zum einen Ulrich Becks Buch *Risikogesellschaft* (1986), das zwei Wochen nach dem Tschernobyl-Unfall erschien und im Nachhinein manchem, der Marketing und PR alles zutraut (wenn auch nur in der richtigen Hand), wie eine Marketingmaßnahme erschien – so folgen- und erfolgreich war das Buch. Darin diagnostiziert Beck, hier auf zwei Sätze reduziert, die Wiederkehr der großen Risiken in die Gesellschaft - und zwar nicht mehr jener mit den Naturgefahren verbundenen, sondern der Menschengemachten. Die Strategien rationaler Weltbeherrschung, welche die industrielle Moderne prägten, schlugen nun um und wendeten sich als Nebenfolgen gegen die Menschen (Kernkrafttrisiken, Klimawandel, Bodenerosion, etc.).

Der zweite Diskurs über das Unbehagen in der Modernen Kultur, um es mit Mitscherlich zu sagen, nahm den *Verlust des Vertrauens in die Wissenschaft* als Gewissheitslieferant in den Blick. Mit seinen *Consequences of Modernity*

---

<sup>8</sup> Einst hatte der Surrealist Tristan Tzara so auch das Prinzip des Surrealismus beschrieben. Ist Reflexivität also ein surrealistisches Prinzip? Nein, es teilt nur die Prämisse, dass man gegenüber behaupteten Gewissheiten möglichst lange die Augen, die Ohren und die weiter oben angesiedelten Wahrnehmungsschemata offenhalten sollte.

(1990) erlangte Anthony Giddens als eine der Stimmen in diesem Diskurs ähnliche Aufmerksamkeit. Auch er betont Phänomene und Erfahrungen eines Verlusts von Steuerbarkeit und Risikokontrolle in „der Moderne“, vor allem, dass sich die hierfür etablierten gesellschaftlich „Expertensysteme“ (Institutionen des Wissens, wie Professionen, Universitäten, und Regierungen, die sich grade Ideen einer science-based politics verschrieben hatten) als dazu immer weniger in der Lage erwiesen.

Beide Autoren wurden damit zu den Exponenten der Theorie der Reflexiven Moderne, die sich mal so, mal wie oben nannte, oder auch Theorie der *zweiten Moderne*. Dies kulminierend wohl mit dem gemeinsam mit Scott Lash verfassten Diskursband *Reflexive Modernization* (Beck et al. 1994). Auf deutscher Seite folgte ihr etwa bei Suhrkamp eine ganze ‚Edition Zweite Moderne‘. Wir treffen hier auf drei Grundfiguren, die ich oben schon als ‚reflexiv‘ portraitiert hatte:

(1) Selbstbezüglichkeit bzw. die Figur der *2. Ordnung*, wonach sich ein Prozess selbst zum Gegenstand seines weiteren Operierens macht, etwa Beobachtung der Beobachtung, Medienberichte darüber, wie Medien über Politik berichten; oder eben ein Modernisierungsprozess, der die Prinzipien seiner bisherigen Entwicklung in Frage stellt - via Einsicht oder auch nur faktisch, über die Gewalt seiner eigenen Folgen. Dies schließt die Annahme ein, dass sich hierdurch die Operationsweise des Prozesses grundsätzlich verändert: Selbsttransformation, wie im oben genannten Modus des Organisationslernens.

(2) Die Einsicht in die enorme Bedeutung der *Nebenfolgen*, definiert als nichtintendierte Folgen intendierter, zweckgerichteter Handlungen und Strategien (Handlungsweisen). Nebenfolgen waren in den Sozialwissenschaften schon lange ein Thema. Nicht das war neu, sondern, wie Beck es nannte, ihr „Überhandnehmen“ im weltweiten Maßstab.

(3) Die Wiederkehr der *Ungewissheit*, die bereits durch den historischen Rationalisierungsprozess überwunden schien. Forschung und Weltgestaltung machten auch das Wissen nicht immer sicherer, sondern bewirkten zunehmend das Gegenteil.<sup>9</sup>

## Rekursivität und Reflexivität

Alle drei genannten Autoren akzentuieren allerdings andere Bedeutungen von Reflexivität, die ich in der nachfolgenden Tabelle „sortiert“ habe (*Tabelle 1*).

---

<sup>9</sup> Ideengeschichtlich hier kann man fast immer beliebig weit zurückgehen, ins klassische griechischen Denken, oder zum Referenzdichter der Deutschen Identität, aus dessen „Mit dem Wissen wächst der Zweifel“ freilich die wenigsten ernsthafte Konsequenzen für ihre Denken zogen oder ziehen.

Die erste thematisiert die Bezugnahme eines Systems auf sich selbst. Das ‚Reflexive‘ steckt zwar im Begriff des Selbst, doch dieses kann rein systemisch und subjektfrei konzipiert sein. Speziell in Becks Texten finden sich viele Passagen, in denen er auf *unverstandene* Rückwirkungen menschlicher Aktivität auf ihre eigene Umwelt abheben; eine Parallele zur „zweiten Phase“ Luhmanns, in der er seinen systemtheoretischen Zugang erster Ordnung ‚autopoietisch‘ modernisierte.<sup>10</sup> Die Naturwissenschaften haben hierfür zwei weitere Begriffe: *Selbstreferenzialität* und *Rekursivität*.

**Tabelle 1: Reflexivität als Synthese dreier Akzentuierungen (Moldaschl 2005: 362)**

<i>Selbstbezüglichkeit</i>	<i>Nebenfolgen</i>	<i>Wissensabhängigkeit</i>	<i>Reflexivität</i>
Rückwirkungen eines System-Outputs auf das System ( <i>Rekursivität</i> )	Unbeabsichtigte und ggf. unerwünschte Folgen zielgerichteten Handelns	Notwendigkeit wissensbasierter Entscheidung	Gewahrsein der Voraussetzungen eigenen Wissens und der Unüberschaubarkeit von Handlungsfolgen
Subjektivität & Einsicht nicht erforderlich	Einsicht nicht erforderlich, aber möglich	Einsicht & Wissen erforderlich	Einsicht konstitutiv Subjekt erforderlich
Grundlage: kausale Verkettungen, kommunikative Vernetzung	Grundlage: unerkannte Handlungsbedingungen, Komplexität	Grundlage: Komplexität, Enttraditionalisierung; Nicht-Routinisierbarkeit	Grundlage: Einbettungserfahrung; Expertise; Bereitschaft zur Selbstkritik
Beispiele: oszillierende chem. Reaktion; Rekursionsgleichungen); self-fulfilling prophecy	Beispiele: Dickwerden vom Essen; Dummwerden durch Bildung	Beispiele: Einkaufen bei Warenvielfalt; Essen in Zeiten von Genfood und Pharmaschinken	Beispiele: 360°-Feedback; Supervision (sich freiwillig der Fremdbeobachtung unterziehen)

<sup>10</sup> Luhmann unterscheidet (*basale*) *Selbstreferenz*, *Reflexivität* (*prozessuale Selbstreferenz*) und *Reflexion*: „Im Falle basaler Selbstreferenz ist (...) das Selbst, das sich referiert, ein Element, zum Beispiel ein Ereignis, im Falle sozialer Systeme eine Kommunikation“ (Luhmann 1984: 600). Reflexivität fokussiert auf eine Vorher-Nachher-Differenz, z.B. Beobachtung beobachten, oder als Wissenssoziologe den Code Wahrheit auf Wahrheits-Kommunikationen anwenden (s.u., Abb. 1) „Nur im Falle der Reflexion erfüllt die Selbstreferenz die Merkmale der Systemreferenz. (...). Das geschieht zum Beispiel in allen Formen von Selbstdarstellung, denen die Annahme zu Grunde liegt, dass die Umwelt das System nicht ohne weiteres so akzeptiert, wie es sich selbst verstanden wissen möchten“ (ebd.: 601f). Diese Variante der ‚verständigen‘ Rekursivität entspricht unserer Reflexivität.

Wir sprechen von Reflexivität folglich auch nur dort, wo Wahrnehmungs- und Bewusstseinsprozesse auf *menschlicher*, z.B. *soziokultureller* Ebene beteiligt sind. Wo es um rein anorganische, organische, biologische (autopoietische), technische (kybernetische) oder sonstige algorithmische Formen der Selbstbezüglichkeit<sup>11</sup> geht, sprechen wir ausschließlich von Rekursivität. Man kann Rekursivität auch als Oberklasse dynamischer Beziehungsrelationen definieren, unter der Reflexivität den Ausschnitt jener Relationen zusammenfasst, die im Reich des Kulturell-Menschlichen bedeutsam sind.

Die zweite Spalte fasst mit den Nebenfolgen eine schon bewusstseinsbezogene Bedeutung, da *nicht-intendierte* Folgen logischerweise nur auf vorgängige *Intentionen* individueller oder kollektiver Akteure bezogen werden können. Zugleich steckt hierin die prinzipielle *Rationalitäts- und Modernisierungskritik* zum Ausdruck, die sich ebenfalls bei Beck und in der Systemtheorie findet (Steuerungspessimismus). Die zunehmende *Wissensabhängigkeit* (Spalte 3) von Entscheidungen und die damit verbundene „Ettraditionalisierung“ bisheriger Praktiken und Begründungen, betonen stärker Giddens und die ihm inspirierten Autoren. Zu allem gibt es Alternativen, daher muss alles entschieden werden; nichts mehr kann mit einem „schon immer so“ begründet werden. Hier finden sich noch Spuren des alten *Aufklärungsoptimismus* (Erweiterung der Rationalität), weshalb sich die Debatte innerhalb der TRM oft um die Frage drehte, ob man sich in einer „zweiten“, quasi schon mit einem anderen „Betriebssystem“ laufenden Moderne bewege, oder einer „radikalisierten Moderne“. Der Streit blieb offen.

Keine der drei ersten Spalten kann aus unserer Sicht den vollen Bedeutungsgehalt von Reflexivität transportieren - ihn repräsentiert daher die vierte Spalte. Wenn wir ferner den Begriff Reflexivität nicht nur zeitdiagnostisch benutzen, sondern ihn für die verschiedensten *empirischen* Zwecke, etwa die Analyse von Lernkulturen und Entwicklungsfähigkeiten entfalten wollen, müssen wir mit der Operationalisierung diesen unterschiedlichen Bedeutungsgehalten ansetzen.

#### **4. Von der Eigenschaft über das Lernen zur Fähigkeit – ein Fazit**

In den vergangenen Abschnitten habe ich den Reflexivitätsbegriff gewissermaßen spaziergängerisch entfaltet, weniger systematisch und trocken abgeleitet aus Theorien. Die haben wir auch, wollen aber diesen Band damit mehr als nötig damit befrachten. Es soll ja darum gehen, eines der Verfahren, die wir basierend

---

<sup>11</sup> ein typisches Beispiel ist die Mathematik der Mandelbrot-Mengen, welche diese wunderbaren Muster der Selbstähnlichkeit erzeugt, sobald man sie grafisch umsetzt.

auf dieser Konzeption entwickelt haben, in der Anwendung zu demonstrieren; es Interessierten zu ermöglichen, seine heuristische Fruchtbarkeit zu beurteilen, seinen möglichen Nutzen im Vergleich mit anderen Ansätzen der Innovationsforschung, des Organisationslernens, des Strategischen Managements, und der Kulturanalyse.

Diesem Ziel ist das folgende Kapitel gewidmet. Zuvor allerdings noch zu einer wichtigen Frage, die in diesem dritten Kapitel offen geblieben war, und zu Zielsetzung, die ich nochmals besonders hervorheben möchte. Beginnen wir mit dieser.

Letztlich läuft alles, was ich hier an Bestimmungen und Unterscheidungen zusammengetragen habe, auf *Lernen* hinaus. Zum einen auf *Erfordernisse* des Lernens, die sich aus der zunehmenden Interdependenz der Welt sowie der Mächtigkeit unserer Wirklichkeitsinterventionen ergeben. *Wir müssen unsere Einbettung sowie die Folgen unseres Handelns für die uns umgebende natürliche und soziale Welt besser verstehen lernen.* Und mehr *Verantwortung* dort übernehmen oder einfordern, wo wir Ursachen und Folgen schon kennen, aber Gewohnheiten und Partialinteressen (auch unsere eigenen) auf ein „weiter-so“ drängen.

Es betrifft zum anderen unsere Voraussetzungen und Methoden sowie deren Effektivität, daraus Folgerungen zu ziehen, Ansichten und Praktiken zu ändern, also abstrakt gesprochen, unsere *Fähigkeiten des Lernens*. Fähigkeiten die man braucht, um Praktiken, Systeme und Ideen zu ändern. Das oben gebrauchte Verb einfordern kann heißen: Anderen Analytiken an die Hand zu geben, mit denen sie die Lernfähigkeit (oder Unfähigkeit) Dritter bewerten können - durchaus mit normativem Anspruch.

Nun zur wichtigsten *offenen Frage*, die sicher mancher, dem sie sich längst stellte, in diesem Text schon verloren gab. Sie lautet: Wenn Reflexion eine *Tätigkeit* und Reflexivität eine *Eigenschaft* sein soll, wie soll Reflexivität dann die *Innovationsfähigkeit* einer Person, bzw. institutionelle Reflexivität die einer Organisation beschreiben können? Ist das nicht ein kompletter semantischer oder gar logischer Widerspruch?

Nun, im Grunde hatte ich unsere Antwort schon etwas weniger explizit gegeben: Nein. In der deutschen Sprache bezeichnet eine „-tät“, „-heit“ oder „-keit“ meist eine Eigenschaft (in anderen tun es die entsprechenden Äquivalente). Anonymität ist die Eigenschaft einer Person, unbekannt zu sein. Gesundheit ist ein Zustand der Person, den sie sich durchaus (hier eine der Ausnahmen) durch Aktivität erarbeitet haben kann. Innovativität ist die Eigenschaft eines Unternehmens, aus dem offenbar öfter Neues herausperlt als aus anderen; jeder nimmt an, dass dafür irgendwelche Praktiken ursächlich sein werden. Gouvernamentalität

bzw. Regierbarkeit nannte Foucault die Akzeptanz gesellschaftlicher Strukturen durch die Beherrschten. Ein Akt, eine Aktivität, oder ein Eingestelltsein?

Diese Frage bringt uns dem Kern des Problems näher. Das So-sein einer Person oder eines „sozialen Systems“ kann - *bezogen auf bestimmte Zwecke* - als ein *Potential* oder eine *Barriere* angesehen werden. Eine gesunde Bevölkerung - oder sagen wir hier besser - die Gesundheit einer Bevölkerung ermöglicht es ihr, einen höheren Anteil von Personen „nachhaltig“ ins Berufsleben zu integrieren. Es gibt mehr *beschäftigungsfähige* Personen, was sie zu „Erwerbspersonen“ macht. Gouvernamentalität ist eine prima Sache, wenn man in der Regierungsarbeit oder beim Lobbyismus nicht vom Volk gestört werden möchte (oder wie es der australische Medienmogul formulierte: Monopole sind was Schreckliches. Es sei denn, man hat selber eins). Was in der Perspektive eines Foucault als beklagenswerte und erklärungsbedürftige Trägheit, als Veränderungsbarriere erscheint, erscheint aus der des Gouvernements als „demokratiefähig“.

Es kommt also letztlich nicht auf die Semantik der Endungen an, sondern auf die *Pragmatik* des Gebrauchs. Man kann die Eigenschaften von Personen immer auch *als generatives Potential* sehen. Wer musikalisch gebildet ist, kann in der Regel Musik hervorbringen (die, um Busch zu zitieren, ‚nicht als Geräusch empfunden‘). Wer die Eigenschaft „gesund“ hat, kann für alles Mögliche produktive eingesetzt werden (für Unproduktives freilich auch). Ein Unternehmen, das eine gute Unternehmenskultur *hat*, braucht weniger Geld für Kontrolle und (sic!) Motivierung ausgeben. Es *ist* daher kostengünstiger als low-trust-firms. Man kann aber auch sagen: es ist fähig, seine Transaktionskosten gering zu halten. Es hat kulturelle Kompetenz. Es hat Human Resource Capacity. Es hat eine hohe Dynamic Capability. Alles klar?

Auf dieselbe Weise definiert unsere *Evolutorische Theorie der Unternehmung* (z.B. Moldaschl 2011, 2015), welcher der hier beschriebene Ansatz zugehört, auch die Ressourcenfrage bzw. die Rolle der Immateriellen Kapitalien. In relationalen Kategorien bzw. in *Verhältnisbegriffen*. Verhältnisbegriffe sind eine mentale Versicherungen gegen die Verdinglichungstendenz der Sprache.

Noch eine abschließende Bemerkung zum *Skalierungsproblem*. Dass ich bislang ohne große Umschweife von Lernfähigkeit(en) auf den Ebenen von Person *und* Organisation sprach, als könne man das eine wie das andere umstandslos mit denselben Begriffen und Wirkmodellen beschreiben, ist eine bewusste Entscheidung zur Entlastung dieses Texts. Denn erklärtermaßen soll sich dieser der Organisation und deren Innovationsfähigkeit widmen. Das Ebenenproblem, wie man es auch nennen könnte, ist hier also nur vertagt, nicht vergessen.

## Literatur

- Alvesson, M., Sköldbberg, K. (2000): *Reflexive Methodology*. London: Sage.
- Archer, M. S. (2012): *The Reflexive Imperative in Late Modernity*. Cambridge
- Argyris, C., Schön, D.A. (1978): *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison Wesley.
- Argyris, C., Schön, D.A. (1996). *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*. Reading, Mass.: Addison Wesley.
- Argyris, C., Schön, D.A. (1999). *Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Beck, U. (1986): *Risikogesellschaft - auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Beck, U., Giddens, A., Lash, S. (1994): *Reflexive Modernization. Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*. Cambridge: Polity Press (dt: *Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse*. Frankfurt 1996).
- Beyer, J. (2006): *Pfadabhängigkeit: Über institutionelle Kontinuität, anfällige Stabilität und fundamentalen Wandel*. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Cohen, W.M., Levinthal, D.A. (1990): *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*. In: *Administrative Science Quarterly* 35, S. 128-153.
- Dewey, J. (1933): *How We Think: A Restatement of the Relation of Reflective Thinking to the Educative Process*, Heath, Lexington, MA.
- Drexel, I. (2002): *Zielvereinbarungen und Interessenvertretung – ein Instrument dezentraler Leistungs- und Entlohnungspolitik in der Praxis*. In: *WSI Mitteilungen* 6, S. 341-346.
- Edgerton, S.Y. (2002): *Die Entdeckung der Perspektive*. München: Wilhelm Fink.
- Egle, C. (2009): *Reformfähigkeit, Reformhürden und Handlungsressourcen in vergleichender Analyse*. In: *ders., Reformpolitik in Deutschland und Frankreich*. Wiesbaden: VS, S. 289-316.
- Foerster, H.v., Schmidt, S.J. (Hg.) (1997): *Wissen und Gewissen*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Franz, W. (1990). *Hysteresis: An overview*. *Empirical Economics* 15, S. 109-25.
- Giddens, A. (1990): *The Consequences of Modernity*. Oxford: Polity Press.
- Günther, A. (1996): *Reflexive Erkenntnis und psychologische Forschung*. Wiesbaden: DUV
- Hodgson, G.M., Knudsen, T. (2006): *Balancing inertia, innovation, and imitation in complex environments Imitation in Complex Environments*. *Journal of Economic Issues* 40 (2), S. 287-295.
- Hofstadter, D.R. (1996): *Metamagical Themas: Questing for the Essence of Mind and Pattern*. New York: Basic Books.
- Horkheimer, M., Adorno, T. (1988): *Dialektik der Aufklärung*. Frankfurt/M.: Fischer (Orig. 1969, engl. 1944).
- Knorr-Cetina, K. (2003): *Epistemic cultures. How the sciences make knowledge*. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press.