

Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable
Resource Management (BWL IX), Chemnitz University of Technology

No. 2/2011

Innovationsfähigkeit

Empirische Befunde zur Rolle reflexiver Verfahren

Manfred Moldaschl
Tobias Hallensleben
Anil K. Jain
Daniela Manger

Mai 2011

Zusammenfassung

Dieser Beitrag faßt einige Befunde aus den standardisierten Erhebungen sowie den Fallstudien des Projekts „Innovationsfähigkeit durch Institutionelle Reflexivität zusammen und stellt zunächst nochmals Grundzüge des zugrundeliegenden theoretischen Ansatzes vor. Es handelt sich hier um eine selektive Vorabveröffentlichung wesentlich umfangreicherer Befunde und Interpretationen, die in Kürze als Buch erscheinen werden.

1 Erklärung und Messung von Innovationserfolg

Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen fressen die Langsamen. Das ist, auf den Punkt gebracht, die Standardfolklore im aktuellen Innovationsdiskurs. Nicht mehr die Portersche Strategiewelt mit ihren Großalternativen von Qualität versus Preis bestimmt danach den Rahmen des im globalisierten Wettbewerb heute Möglichen. Vielmehr werde die Wettbewerbsposition von Unternehmen zunehmend bzw. maßgeblich bestimmt von ihrer Fähigkeit, Neuerungen hervorzubringen. Je höher die Geschwindigkeit und Radikalität dieser Neuerungen, desto größer sei die Innovations- und damit die Wettbewerbsfähigkeit. *Wie alle simplen Wahrheiten ist auch diese falsch.* Zumindest ist sie nicht mit der empirischen Datelage in Einklang zu bringen. Eher als das wirtschaftliche Geschehen beschreibt dieses Theorem daher den Zeitgeist, die herrschenden Diskurse mit ihrer Innovationsverzückung und dem so mächtigen Wunsch nach Komplexitätsreduktion.

Entsprechend groß, ja unüberschaubar ist mittlerweile das Angebot an *Erklärungen von Innovationsfähigkeit*. Es umfasst nahezu alles, was bislang auf dem gesellschafts- und wirtschafts- und arbeitswissenschaftlichen Sektor an Erklärungen für ökonomische Probleme respektive deren Besserung angeboten wurde: Arbeitsgestaltung, Belastungsreduktion, Human Resource Management, Performance Measurement, Wissensmanagement, neue Logistikkonzepte und so endlos fort, dass sich eine Aufzählung selbst ad absurdum führte. Das aber ist so verkehrt wieder nicht, wenn Innovationsfähigkeit nicht etwas ist, was eine Entwicklungsabteilung (FuE) oder ein Top-Management verkörpern könnte. Versteht man sie ganzheitlich, als eine Art „Verfassung“ bzw. Verfasstheit von Organisationen, flexibel auf Veränderungen in ihrer Umwelt sowie innerhalb ihrer selbst zu reagieren, neues Wissen aufzunehmen, responsiv zu sein, vielfältige Beziehungen zu haben, und so fort, dann kann jede Gestaltungsdimension der Organisation bzw. Unternehmung etwas zu ihrer Innovationsfähigkeit beitragen.

Nur stellt sich dann die alte und immer wieder neue Frage jeder Erklärung mit wissenschaftlichem Anspruch, besonders einem „ganzheitlichen“: Wenn alles beitragen und relevant kann, ist dann alles gleich wichtig? Wenn nicht, was besonders? Immer, oder wenn nicht, wann? Überall, oder wenn nicht, wo? Man kann auf zwei Weisen mit dieser Frage umgehen: sie *wegmessen*, oder eine *Theorie aufstellen*, die man empirisch prüfen kann.

„Wegmessen“ ist der beliebtere, weil einfachere Weg. In der Regel nutzt der Empirismus dazu die quantitative Methodologie. Er erhebt eine Reihe von Inputvariablen und korreliert sie mit einer Reihe von Outputvariablen, die „üblich“ sind und deren Auswahl man nicht selbst theoretisch begründen muss, so wenig wie die Wahl der verwendeten statistischen Verfahren. Wo sich Korrelationen errechnen lassen, interpretiert man diese kausal: Input „determiniert“ (in dann gemessenem Ausmaß) den Output. Ist die Korrelation im gewünschten Sinne positiv

oder negativ (z.B.: weniger Hierarchie „führt zu“ mehr Neuprodukten), nennt man die Inputvariable *Erfolgsfaktor*. Die Simplizität dieses Modells ist wohl selbst ihr größter „Erfolgsfaktor“. Dass die Erfolgsfaktorenforschung bestenfalls ad hoc-Erklärungen ihrer Befunde anbieten kann, meist sehr heterogene bzw. sich widersprechende Befunde vorlegt, im Zeitverlauf jeweils andere Erfolgsfaktoren ausmacht und in der Regel nie zu einem Konsens über die kontextfrei erfolgreichen Erfolgsfaktoren kommt (bzw. kommen kann, vgl. etwa Nicolai, Kieser 2002; Moldaschl 2005a; Wolf 2011: 213f), ist ein ebenso verbreitetes wie folgenloses Wissen.

Die Alternative besteht darin, eine Theorie darüber aufzustellen, welche Zusammenhänge wesentlich, ursächlich für das beobachtete Geschehen sein sollen, und diese Theorie dann zu überprüfen. Auch dieser Modus kann quantitativ oder qualitativ verfolgt werden. Im Falle des in diesem Beitrag vorgestellten Forschungsprojekts ist unsere Theorie die der *Institutionellen Reflexivität*¹ (z.B. Moldaschl 2005b, 2006), und die gewählte *Methodologie* ist *hybrid*: eine Kombination qualitativer und quantitativer Methoden, welche die die immanenten Schwächen der jeweils anderen kompensieren soll.

Die Theorie institutioneller Lernfähigkeit

Die Theorie der Institutionellen Reflexivität macht im Wesentlichen Aussagen darüber, wie in Organisationen gelernt, wie z.B. neues Wissen aufgenommen wird, und umgekehrt: wie es abgewiesen bzw. ignoriert wird und warum, wie sich Akteure und Akteursgruppen vor Lernen schützen, und wie sich solche „epistemischen“ Praktiken im Alltag institutionalisieren (ausbilden, verfestigen, auflösen, verlieren). Ähnlich wie Theorien des Organisationslernens betrachtet sie implizite und explizite bzw. unbewusste und unbeabsichtigte oder bewusste und intendierte Lernprozesse.² Innovationsfähigkeit führt sie damit auf *institutionelle Qualitäten* von Lernprozessen in Organisationen zurück. Zu diesen zählen wir explizierte organisationale Regeln, Praktiken bzw. Verfahren (z.B. Kunden-Beschwerdemanagement), Einrichtungen (z.B. Abteilungen wie Think Tanks) und Kulturen (z.B. solche im Umgang mit Fehlern).

Die *zentrale Annahme* unserer Theorie ist folgende. Reflexivität beschreibt eine für die Möglichkeit des Lernens zwei zentrale Eigenschaften sozialer Systeme wie auch des individuellen Bewusstseins. Das bezieht sich zum einen auf *Wissen über Wissen*: wenn man noch weiß, woher ein bestimmtes Wissen stammt und somit weiß, dass es kontextgebunden, spezifisch, begrenzt ist, wird man stets nach seiner Geltung in bzw. nach der Angemessenheit seiner Übertragung auf einen anderen Kontext fragen. Zum anderen bezieht es sich auf *Mechanismen* und die *Bereitschaft zur Distanzierung* gegenüber eigenen Annahmen, Leitbildern, Gewissheiten, Regeln. Man kann feststellen, ob dergleichen vorhanden ist oder nicht, bzw. in wel-

¹ Wir nennen den Ansatz hier Theorie, wenngleich wir ihn als Teil einer übergreifenden Theorie behandeln, einer *Evolutorischen Theorie der Unternehmung* (vgl. Moldaschl 2011). Sie ist mehr als eine Theorie der *Wettbewerbsvorteile* und behandelt unter anderem auch die Frage, wie sich das Handeln von Unternehmen auf ihren Kontext auswirkt bzw. mit dem Kontext interagiert.

² Ein weiterer maßgeblicher Bezugspunkt und zugleich ein Feld der Abgrenzung sind aktuelle Theorien der Unternehmung, welche die Behauptung von Unternehmen im dynamischen Wettbewerb in Begriffen von Ressourcen und/oder Kompetenzen erklären wollen, etwa die Theorie der *Dynamic Capabilities* und die *Competence-based Theory of the Firm* (vgl. dazu kritisch Moldaschl 2006, 2011); downloads hierzu unter <http://www.reflexivitaet.de>

chem Ausmaß. Das hat bei weitem nicht nur Bedeutung für die Innovationsfähigkeit von Organisationen, doch nur um diese soll es hier gehen.

Innovationsfähigkeit wird nun in einem *dreistufigen Verfahren* messbar gemacht, indem diese Regeln und Praktiken erstens danach unterschieden werden, in welchem *Ausmaß* sie die Reflexivität der Akteure und ihrer Praktiken fördern könnten (vgl. Tabelle 1). Im zweiten Schritt wird untersucht, welchen Gebrauch die Akteure im Unternehmen (der Organisation) von diesen Verfahren machen und welchen *Sinn* sie ihnen geben. Im dritten wird ermittelt, welche *Anforderungen* das jeweilige Handlungsfeld an die Reflexivität der Organisation bzw. der untersuchten Einheit stellt, und inwieweit dem die Praxis entspricht.

<i>Dimension</i>	<i>Exemplarische Verfahren</i>
<i>Institutionalisierung von Selbstbeobachtung und Selbstkritik</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schaffung von Funktionen/Abteilungen wie Organisationsentwicklung, Inhouse Consulting, Social Affairs ■ Einbindung des Controlling in das strategische Monitoring (z.B. via BSC) ■ Benchmarking ■ KVP, Frageheurismen (z.B. 5Why)
<i>Systematischer Rückgriff auf Fremdbeobachtung</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einsatz externer Berater, Einrichtung von Beiräten ■ Auswertung von Kundenreklamationen ■ Kooperation mit Kritikern, roundtables ■ wechselseitige Hospitationen ■ Einsatz von boundary spanners
<i>Kommunikativer Bezug auf Fremdreferenz</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Berichtspraktiken (Reporting, z.B. CSR) ■ Reputationsstudien
<i>Offene Evaluierung von Handlungsfolgen</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Maßnahmen-Evaluierung (z.B. After Action Reviews) ■ Kunden-, Mitarbeiterbefragung
<i>Entwurf alternativer Gegenwarten und Zukünfte</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufgaben-, Abteilungs-, Betriebswechsel ■ parallele Entwicklerteams, Learning Journeys ■ Anwendung von Kreativitätstechniken ■ Think Tanks

Tabelle 1: Schritt 1 der Analyse von Innovationsfähigkeit: Kriterien zur Erfassung potentiell reflexiver Regeln und Praktiken (Moldaschl 2006: 19)

In den drei Stufen dieses Verfahrens stecken drei *empirisch widerlegbare Hypothesen*. *Ers- tens*: In den Unternehmen lässt sich eine zunehmende Zahl potentiell reflexiver Verfahren feststellen. In unserem Projekt konnte diese Hypothese allerdings nicht anhand eigener Empirie überprüft werden, da keine ausreichend lange Zeitreihe zur Verbreitung solcher Verfahren erstellt werden konnte. Anhand vorliegender Panelstudien (z.B. dem Sozioökonomischen Panel) lässt sich die Tendenz aber zumindest grosso modo nachweisen. Die *zweite* Hypothese besagt, dass der Bestand organisationaler und Sozialtechniken kaum etwas über ihre Wirkung aussagen kann. Ob sie im Sinne der Theorie Institutioneller Reflexivität tatsächlich die Innovationsfähigkeit fördern (das ist die Metathese), hängt maßgeblich von ihrem Gebrauch ab,

von ihrer sinnhaften Einbettung (sensemaking in den Worten Charles Weiks 1995) im alltäglichen Handeln. Die *dritte* Hypothese tritt ebenfalls dem verbreiteten Kausaldenken entgegen und besagt gerade nicht, die Erfolgs- und Ertragsaussichten von Unternehmen seien um so besser, je mehr institutionelle Reflexivität sie institutionalisiert haben (Reflexivitätsmaximierung). Reflexivität verursacht unter anderem Kosten – sie ist im doppelten Sinne nicht „umsonst“. Welches Ausmaß an Innovationsfähigkeit ein Unternehmen benötigt, hängt wesentlich von zwei Dimensionen ab: seinem Kontext (Putzkolonnen z.B. benötigen meist weniger Innovationsfähigkeit als Softwarefirmen) und seiner Strategie: Firmen etwa, die auf Innovationsführerschaft setzen, benötigen mehr davon als solche, die Imitationsstrategien fahren, oder gar weitgehend innovationsunabhängige Geschäftsstrategien.

Das Verfahren ist in verschiedenen, z.T. schon genannten Texten dargestellt (z.B. Moldaschl 2006, vgl. auch die in FN 2 angegebene Quelle von downloads), so dass wir uns nachfolgend auf die Darstellung einiger Befunde aus den Fallstudien und unserer Breitenerhebung beschränken.

2 Empirische Befunde

Weil unser Ansatz organisationstheoretisch angelegt ist und beansprucht, nicht nur für gewinnwirtschaftliche Organisationen (Unternehmen) sinnvolle Aussagen machen zu können, wurden die empirischen Studien des Verbundes in allen *drei Organisationstypen* durchgeführt: In For-Profit-Organisationen, Non-Profit-Organisationen und öffentlichen Einrichtungen. Zwei standardisierte Breitenerhebungen und die Fallstudienmethodik kamen zum Einsatz.

Mittels der qualitativen Methodik wurden sechs verschiedene Verfahren in drei verschiedenen Organisationen analysiert: Bei einem deutscher Automobilhersteller, einem high-tech Engineering-Dienstleister mit weltweit ca. 6000 Mitarbeitern und einem Landesamt mit ca. 400 Mitarbeitern. Die Verschiedenartigkeit dieser Organisationen ermöglichte es uns, Managementinstrumente in sehr verschiedenen Kontexten zu analysieren. Das Ziel war es herauszufinden, in welchem Ausmaß bestimmte, teils neue Managementinstrumente tatsächlich in der Lage sind, Reflexivität und Lernfähigkeit in Organisationen zu fördern und wenn ja, wodurch sie das leisten können und was dem entgegensteht..

2.1 Befunde der standardisierten Unternehmensbefragung

Mittels einer großzahligen Unternehmensbefragung (n = 801) sollte zum einen die Verbreitung potenziell reflexiver (lernfördernder, distanzierender) Organisationspraktiken und Managementverfahren erhoben werden, zum anderen deren möglicher Einfluss auf ausgewählte Output- und Outcome-Variablen. Unter Output wurden dabei Kriterien wie die Zahl der Neuprodukte im Produktportfolio gefasst, unter Outcome Kriterien der ökonomischen Performanz, etwa des Return on Investment (ROI). Diese Unterscheidung ist unter sehr bedeutsam, will man nicht der herrschenden Innovationsverzückung nachlaufen und nur etwas messen, was als wichtig angesehen wird, sich ökonomisch aber nicht rechnet. Oder will man umgekehrt nicht nur aggregierte Finanzzahlen beobachten, in die neben den Innovationsaktivitäten unzählige weitere Entscheidungen und Kontextbedingungen moderierend eingehen. Dieser Teil der Erhebung wurde als CATI-Befragung konzipiert (Computer-aided Telephone Interview)

und zur Durchführung an ein professionelles Umfrageinstitut vergeben, welches wiederum auf Basis eines umfassenden Adressendatensatzes deutscher Unternehmen eine repräsentative Stichprobe zog.

Der zweite Teil unserer quantitativen Befragung hob dann auf den Grad der Reflexivität und ihre (unternehmens-)kulturellen Bedingungen ab. Dies erforderte es, bei der Befragung in die Tiefe zu gehen, hier nun anhand standardisierter schriftlicher Fragebögen (Rücklaufquote ca. 25%).

An dieser Stelle fassen wir nur die beiden in diesem Kontext wichtigsten Befunde zusammen. (1) Es zeigte sich erstens zwischen einzelnen reflexiven Verfahren und Outcomevariablen entweder kein Zusammenhang, oder eher ein leichter negativer (siehe in Bezug auf Renditeentwicklung Abb. 1). Dies entspricht unseren Annahmen insoweit, als jedes Verfahren zunächst Kosten verursacht und es nur dann im Sinne der Basisthese innovationsfördernd wirken kann, wenn es sinnhaft in eine Konzeption eingebunden wird. Das bedeutet: wenn es als ein Verfahren zur ergebnisoffenen Evaluierung eigener Praktiken und Gewissheiten verstanden wird - und nicht nur als neues Instrument zur „Legitimation durch Verfahren“; und wenn es dabei im Verbund mit anderen Verfahren so genutzt wird, nicht „stand-alone“.

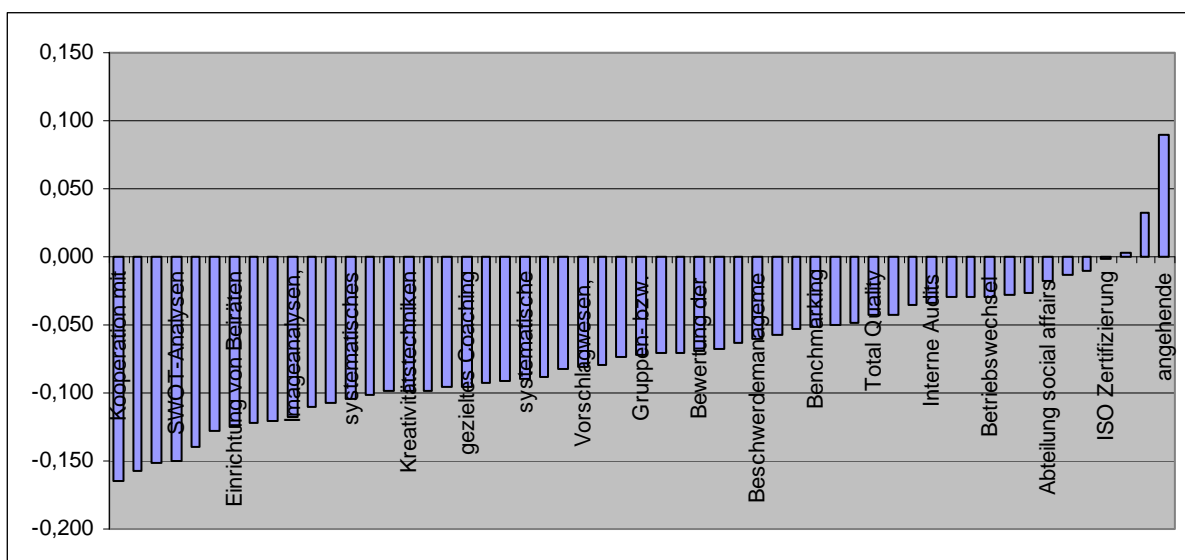


Abbildung 1: Korrelation zwischen Verfahrenseinsatz und Renditeentwicklung (signifikant, auf dem 0,05-Niveau, sind nur die Werte links von Entwicklungskooperationen)

(2) Wo diese Bedingungen gegeben waren – ermitteln ließ sich das im Wesentlichen nur auf der Grundlage der zweiten und intensiveren Erhebung, zeigte sich ein statistisch signifikanter und im Umfang deutlicher positiver Zusammenhang zwischen bestimmten kulturellen Faktoren und den ausgewählten Output- und Outcome-Kriterien sowie zwischen bestimmten Dimensionen von Reflexivität und dem von uns ermittelten Innovationsindex.

Generell spiegeln sich in den Daten auch Größeneffekte. Größere Unternehmen haben einen höheren Grad der Formalisierung und natürlich insgesamt mehr institutionelle Praktiken bzw. Verfahren. Diese Einflüsse wurden bei der Berechnung des Innovationsindex kontrolliert, damit große Unternehmen nicht per se innovativer erscheinen als kleinere.

2.2 Innovationsfähig durch integriertes Gesundheitsmanagement? Fallstudie Landesbehörde

Potenziell reflexive Verfahren wie Beschwerdemanagement, KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß), BSC (Balanced Scorecard) oder CSR (Corporate Social Reporting) werden praktisch keineswegs immer in einer Weise eingesetzt, die Informationen über Schwächen und Verbesserungsmöglichkeiten aktueller Praktiken und Annahmen der (oder in der) Organisation bereitstellt. Die obige Hypothese 1 besagt vielmehr, dass das kritische, distanzierende, auf Lernen gerichtete Potenzial durch ein entsprechendes Verständnis erst wirksam gemacht und – hier nur nebenbei – in der Regel auch gegen die Interessen bestimmter Akteursgruppen durchgesetzt werden muss. Im Gebrauch potentiell reflexiver Managementverfahren stehen *Reflexivität* und *Legitimation* bzw. die Lernfunktion und die Rechtfertigungsfunktion in einem tendenziell antagonistischen Verhältnis zueinander (Moldaschl 2005).

Damit lässt sich erklären, warum viele solcher Verfahren selbst dann, wenn sie als Lernverfahren intendiert und installiert wurden, oft zu inhaltsleeren Zählroutinen werden oder sich sogar in ihr Gegenteil verkehren: in besinnungslose, hermetische Rechtfertigungspraktiken. Sofern sie nicht ohnehin von Beginn an als solche intendiert waren; dann eben nicht ‚besinnungslos‘. Oft sind diese Funktionen in einer Organisation umstritten und umkämpft. An Veränderung Interessierte kämpfen gegen Fraktionen, die sich gegen Kritik, Veränderungszumutungen oder generell gegen die Durchleuchtung ihrer Praktiken verteidigen. Die nachfolgend skizzierte Fallstudie rekonstruiert diese *alltägliche Mikropolitik* im Umgang mit reflexiven Verfahren.

Wie oben erklärt, sollten Möglichkeiten und Grenzen der Förderung von Innovationsfähigkeit nicht nur in gewinnwirtschaftlichen Organisationen untersucht werden. Gegenstand einer der Fallstudien war daher das *Veränderungsmanagement in einer Landesbehörde*. Ein Teilprojekt hiervon war die Einführung eines systematischen Gesundheitsmanagements in diesem Landesamt. Es steht in verschiedener Hinsicht unter massivem *Innovationsdruck*: Während die Mittelzuweisungen durch das Land sinken und ihr zugleich mehr oder anspruchsvollere Aufgaben zugewiesen werden, muss die Einrichtung auf das wachsende Durchschnittsalter ihrer Belegschaft reagieren.

Ein gutes Gesundheitsmanagement, so die Annahme der Amtsleitung, kann bzw. soll vieles zugleich leisten: Sensibilisierung für Burnout-Risiken, Entwicklung eines Problembewusstseins für Stressfaktoren und schließlich die Konzeption von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit, des Selbstwertgefühls, der Motivation und damit der Arbeitsproduktivität. Diese Aspekte zielen vor allem auf Lerneffekte hinsichtlich der alltäglichen Arbeitsgestaltung. Zugleich soll das Gesundheitsmanagement an eine begleitende Kosten-Wirkungs-Analyse und ein EFQM-Modell zur Qualitätssicherung geknüpft werden, um eine umfassende Dokumentation des Fortschrittes und eine Überprüfung der oben formulierten Ziele zu ermöglichen (Evaluations- und Lernfunktion). Dieses Wirkungscontrolling zu den Erfolgen bzw. zum Nutzen der eingeleiteten Maßnahmen basiert auf dem Vergleich krankheitsbedingter Fehlzeiten zwischen den Abteilungen. Damit will man nach eigenen Angaben Legitimation gegenüber der Landesregierung sichern und eine Vorreiterrolle im Vergleich mit anderen Landesämtern einnehmen.

Potenziell reflexive Verfahren

Institutionelle Reflexivität als analytischen Ansatz anzuwenden bedeutet, Managementverfahren und Organisationskonzepte danach zu beurteilen, inwieweit sie die Irritation, Revision und Innovation bisheriger Sichtweisen und Praktiken fördern. Lernprozesse treten generell besonders dann auf, wenn sich Methoden, Annahmen, Ziele oder Strategien an der Umwelt brechen (vgl. Argyris/Schön 1996: 120); sei es, weil bestimmte Handlungskonstellationen bislang nicht aufgetreten waren, oder sich die Umwelt oder die Organisation selbst verändert hat. Im Fall der untersuchten Behörde sind das intern die alternde Belegschaft bei zugleich extern veränderten Anforderungen (neue Aufgaben, neue Prozesse, weniger Mittel). Personalabbau und Rationalisierungsdruck bringen die Organisation und die Beschäftigten nun an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit.

Unter anderem stellt sich anstelle bislang schon üblicher kurzzeitiger Belastungsspitzen eine dauerhafte Verschärfung der Belastungssituation ein. „Man muss sich jeden Tag neu beweisen und bekommt zugleich immer weniger Zuspruch“, beschreibt eine Mitarbeiterin ihre Situation. Bedingt durch permanenten Zeitdruck entsteht zunehmend das Gefühl, den *eigenen* Ansprüchen nicht mehr gerecht werden zu können, so ein Abteilungsleiter. Der Druck innerhalb der Teams wächst und findet nicht selten im gezielten Mobbing unter den Kollegen ein Ventil. Viele Beschäftigte klagen über Schlafstörungen oder Magenprobleme. Fälle von Burnout, Tinnitus und Depressionen haben zugenommen, so die unveröffentlichten Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung zum Gesundheitszustand im Amt.

In der Folge sieht man sich um so weniger in der Lage, die neuen Anforderungen der Landesregierung zu erfüllen. So wurde unter dem Label „Gesundheitsmanagement“ eine Vielzahl von Instrumenten und Instanzen geschaffen, um Belastungen abzubauen und die Innovationsfähigkeit zu verbessern. Etliche der dabei installierten Verfahren haben *reflexives Potenzial*. Es wurde besonderer Wert auf *Partizipation* der Mitarbeiter aus verschiedenen Hierarchieebenen gelegt, um Commitment herzustellen und das Wissen der Angestellten zu nutzen. Eine besondere Rolle bei der Etablierung des Verfahrens spielten *Gesundheitszirkel*. Hierbei wurden im Rahmen einer moderierten Gruppendiskussion gesundheitliche Belastungs- und Gefährdungsfaktoren im Arbeitsumfeld der Mitarbeiter benannt, diskutiert, mit Beispielen hinterlegt und systematisiert. Ferner sollten von den Mitarbeitern Ideen entwickelt werden, wie etwaige Belastungen minimiert werden können (ergonomische Belastungen, Belastungen, die sich aus den Arbeitsanforderungen oder der Arbeitsorganisation ergeben, bis hin zu Aspekten der sozialen und kommunikativen Situation). Ergänzend wurden zur Ermittlung der gesundheitlichen Situation des Personals eine *Mitarbeiterbefragung* durchgeführt, eine *Arbeitsunfähigkeits-Daten-Analyse*, Arbeitsplatzbegehungen durch einen Ergonomen und eine Reihe von *Mitarbeiterworkshops*.

Hierfür wurden erhebliche zeitliche und finanzielle Ressourcen investiert. Inwieweit das Amt den damit erschlossenen Möglichkeitsraum für das individuelle und organisationale Lernen zu nutzen weiß, gilt es zu analysieren. Werden im Amt lediglich die im institutionellen Zusammenhang eingebetteten Mittel und Handlungsprogramme der Arbeitsgestaltung variiert, um der chronischen Überbelastung gegenzusteuern? Dürfen auch grundlegende Bedingungen und Regeln, Strategien und Ziele, Werte und Einstellungen kritisch in Frage gestellt werden? Fin-

det gar eine wiederholte Selbstaufklärung in dem Sinne statt, dass die rekursiv auf den Prozess einwirkenden Nebenfolgen aktiv aufgegriffen und verarbeitet werden?

Begrenzte Reflexivität

Es wurden also einige aufeinander bezogene Feedbackschleifen institutionalisiert wurde, um die gesundheitlichen Risiken des „Alltagsgeschäfts“ zu erkennen, zu benennen und zur Diskussion zu bringen. Dennoch bleiben die „echten Krankmacher“ der Organisation konsequent unbearbeitet, so der Tenor der Mitarbeiter. Je ambitionierter in schalldichte Fenster, ergonomische Stühle oder modernere Klimaanlage investiert wird, desto unbehelligter können sich auf der Mikroebene der Organisation Interaktionsstrukturen und Kommunikationsmuster zwischen Leitungsebene und operativer Basis verfestigen, die nach Angaben der Angestellten als besonders belastend empfunden werden. Für Legitimation ist gesorgt (wer erachtet ergonomische Stühle und Antistressseminare in einer alternden Belegschaft nicht für sinnvoll?), während die in den Gesundheitszirkeln problematisierten Führungspraktiken (z.B. der Informationspolitik oder einer mitunter als „panoptisch“ empfundenen Kontrolle“) nicht zur Disposition stehen. So bleibt etwa die in den Gesundheitszirkeln geäußerte Kritik an der Entfremdung der Leitungsebene vom operativen Geschäft vom Veränderungsanspruch unberührt. Diese aufzugreifen und gemeinsam zu bearbeiten, setzte nicht nur die Institutionalisierung von Selbstbeobachtung, sondern auch von Selbstkritik voraus.

Im Amt aber, so eine Bewertung aus den Gesundheitszirkeln, „bedeutet Kritik einen Angriff auf die Führung und kommt einem Hochverrat gleich“. Zwar wird im vorliegenden Fall die interne Kritik an organisationalen Strategien und Prinzipien qua Verfahrensarchitektur zutage gefördert, doch wird der damit entfachte Diskurs hartnäckig tabuisiert: „Fortschritte aus den Reflexionsworkshops werden nicht kommuniziert, Veränderungsvorschläge verschwinden in der Schublade, heikle Informationen werden von der Leitungsebene zurückgehalten“ (Gesundheitsbericht der Organisation 2009, 12). Während sich die Innovationsumsetzer mit den habituellen Prägungen und zähen Routinen ihrer alltäglichen (Amts-)Praxis durchaus selbstkritisch auseinandersetzen beginnen, machen sie die Erfahrung, dass das Prinzip der Irritation bzw. Revision bestehender Maßstäbe und Ziele nicht bis in die Selbstbeschreibung der Leitungsebene gelangt.

Dies hat im vorliegenden Fall zwei weitreichende Konsequenzen: Zum einen wächst Veränderungspessimismus, und der wiederum rechtfertigt Abwehrhaltungen gegenüber den programmatischen Zielen. Wenn Lernen segmentiert wird, warum soll man dann selbst einem Segment angehören, das sich verändern muss? Zum anderen wird die Vielfalt an Perspektiven auf einen technischen Gesundheitsdiskurs reduziert. Dieser aber unterbindet einen Verständigungs- und Verständnisprozess darüber, was Gesundheit am Arbeitsplatz überhaupt bedeutet, was eine „gesunde Organisation“ eigentlich ausmacht aus Sicht derer, die in ihr arbeiten und leben („Verstehen des Verstehens“). In der Folge reduziert sich der organisationale Diskurs auf den Vertrauensverlust gegenüber der Amtsleitung und darauf, dass „eine offene Diskussion über gesundes Altern im Amt“ systematisch unterbunden wird (Gesundheitsbericht der der Organisation 2009, 12). Mit anderen Worten: jene, die sich verändern sollen, legitimieren ihre Resistenz mit der Resistenz jener, die ihnen Veränderungen zumuten.

Reflexivität versus Legitimation

Reflexivitätstheorien stellen insbesondere auf die Analyse von *Nebenfolgen* intentionalen Handelns ab – man lernt besonders aus Fehlern und unerwarteten Effekten des eigenen Handelns. Diese signalisieren: Welt ist offenbar anders, als unterstellt. Reflexives Handeln, dem wir das Potenzial der Lern- und damit der Innovationsfähigkeit zuschreiben, besteht deshalb darin, für Nebenfolgen überhaupt aufmerksam und empfänglich zu sein. Jeder Leser weiß, dass das nicht für jedes alltägliche Handeln gilt, zumindest nicht in hohem Maße. Der Ansatz der Institutionellen Reflexivität fragt daher auch hier: Welche paradoxen, kontraintentionalen Effekte des Gesundheitsmanagements treten in diesem Fall von Veränderungsmanagement zutage? Hat die Organisation Empfänglichkeit dafür entwickelt? Inwieweit ist sie in der Lage, die auf den Prozess einwirkenden Nebenfolgen aktiv aufzugreifen und zu verarbeiten?

Voraussetzung eines jeden Managementtools ist es, seine eigene Existenz zu legitimieren. Besonders dann, wenn seine Wirkung nicht gleich und nicht einfach beurteilt werden kann. Die Zustimmung der Landesregierung für ressourcenbindende Maßnahmen muss mit zusätzlichem Aufwand erst erarbeitet werden. Gleiches gilt für die Loyalität und das Commitment im oberen Management selbst: „Bringt das was?“ „Wo bleibt die Eigenverantwortung?“ „Wo sind die Effekte?“ „Mir fehlt die eindeutige Zielstellung!“ Um nur einige der gängigen Vorbehalte zu nennen. Kurzum: Es geht darum, eine Legitimation herzustellen, die durch die „Kraft des Vorhabens“ allein noch nicht gesichert werden kann (vgl. dazu auch Kühl 2001, 106). Insofern bedarf es messbarer und sprachlicher Signale.

Im vorliegenden Fall wurden einige Regeln bzw. Verfahren installiert, welche die Diskussion und Irritation bisheriger Sichtweisen erleichtern; die es hier erlauben, u.a. das Problembewusstsein psychischer Risikofaktoren am Arbeitsplatz zu schärfen. Allerdings hat bzw. hätte eine verfahrensförmig beglaubigte Problemdefinitionen zur Folge, dass auch tiefergehende Gewissheiten der Organisation und der Führungskultur infrage gestellt werden (müssen). Das sind gewissermaßen „Nebenfolgen“ der reflexiven Verfahren, die nicht immer willkommen sind – gerade, wenn man sich ohnehin unter Veränderungsdruck sieht.

Im vorliegenden Fall beruft man sich auf ein umfassendes Prozess- und Wirkungscontrolling, das die vermeintliche Profitabilität und Funktionalität der auf materieller Ebene eingeleiteten Maßnahmen (schalldichte Fenster, ergonomische Stühle etc.) dokumentieren soll, und stellt die hier vorgestellten Gesundheitszirkel sowie die darauf aufbauenden Reflektionsworkshops ein. Diese Quantifizierung des betrieblichen Gesundheitsmanagements (im vorliegenden Fall auf Basis krankheitsbedingter Fehlzeiten in den jeweiligen Abteilungen) ist nicht zufällig sondern hat Konzept. Sie liefert zwar unterkomplexe dafür aber schlüssige Erklärungen, verhilft zu plausiblen und zugleich selbstwertdienlichen Schlussfolgerungen, die schließlich mit Einschätzungen der zuständigen Referatsleiter untermauert werden. Heraus kommt ein undefiniertes, dafür aber klar umrissenes Problem, das interaktiv (z.B. über performative Sprechakte) dergestalt aufbereitet wird, dass die entsprechenden Lösungen („ganz objektiv betrachtet“) alternativlos erscheinen. Die eigentlich zentrale Analysefrage in einem solchen Fall lautet dann nicht mehr, was ist das Problem und wie sehen mögliche Lösungen aus, sondern wem nützt diese Form der Problemdefinition für die Inszenierung von Innovationsfähigkeit (vgl. Pfadenhauer 2003, 99) zur Herstellung von Legitimation?

2.3 Reflexivität in der Entwicklung - Fallstudie Automobilindustrie

Im Rahmen unserer Fallstudie in der Automobilindustrie konnten wir die Startphase einer neu eingerichteten Baukasten-Projektgruppe eines renommierten deutschen Automobilherstellers begleiten, innerhalb derer dem wissensintensiven Bereich der Forschung und Entwicklung besondere Bedeutung zukommt. Dabei führten wir zahlreiche qualitative Interviews mit verschiedenen Angehörigen des Projekts, allen Mitgliedern des Steuerungsteams sowie mit firmeninternen Organisationsentwicklern, die das Projekt während seiner Startphase betreuten. Auch über die teilnehmende Beobachtung in Teamsitzungen konnten Daten erhoben und Ergebnisse mit den Betroffenen diskutiert werden. Aus dem umfangreichen empirischen Material können hier naturgemäß nur Teilaspekte herausgegriffen werden.

Die Projekt-Gruppe verdankt ihre Gründung primär der Einsicht, dass es im Hinblick auf den hauseigenen Baukasten nötig sei, die interne Abstimmung zu verbessern – denn hier hatte es anscheinend bei einem ersten Anlauf in diese Richtung gehapert. Die „Gruppe“ besteht aus ca. 30 Personen (bis auf eine Ausnahme männlich), die sich wöchentlich treffen. Daneben finden, teils regelmäßig, teils ad hoc, Meetings von Subgruppen mit spezifischem (zumeist technischem) Fokus statt. Koordiniert werden alle Aktivitäten wiederum durch eine fünfköpfige Steuerungsgruppe. Die Zusammensetzung des Gesamtteams ist heterogen: es gibt Beteiligte aus allen relevanten Bereichen wie Marketing, Controlling und Produktion. Unser Interesse war es dabei herauszufinden, ob und ggf. wie dieses Projektteam zur Reflexivität des gesamten Prozesses beitragen konnte.

Zielbestimmung – die bleierne Last der Offenheit

Ein Charakteristikum, das *reflexive Steuerung* maßgeblich von klassischer Planung unterscheidet, ist die kontinuierliche *Zielreflexion* anhand von Zwischenergebnissen (auch nicht-intendierten) und eventueller *Zielrevision*. Insofern betrachten wir zunächst den Prozess der Zielbestimmung.

In den Interviews betonten die Befragten die Wichtigkeit des Projekts für das Unternehmen, und auch der Unternehmensvorstand machte klar, welche bedeutenden Kostenvorteile man sich vom neuen Baukastensystem verspricht. Außer der Kosteneinsparung gab es jedoch sehr geringe Vorgaben, und so war das Baukasten-Team tatsächlich mehr oder minder frei, sich Ziele zu setzen und sich selbst zu organisieren, um die erhofften Synergien zu bewirken. Wir erwarteten also bei unseren Interviews auf Personen zu treffen, die leidenschaftlich die gebotenen (reflexiven) Freiräume nutzen, um an der Zukunft des Unternehmens zu arbeiten. Was wir jedoch primär vorfanden, reichte von Lethargie und Desinteresse bis bestenfalls begrenztem Commitment. Nur die Mitglieder des Steuerungsteams zeigten mehr Enthusiasmus – allerdings auch ein gewisses Maß an Frustration angesichts der (ebenso wahrgenommenen) »Blockade« eines Teils ihrer Kollegen.

Diese Situation hatte nach der Aussage einer Reihe von Befragten primär mit der geringen (wahrgenommenen) Relevanz der Treffen für die eigene Arbeit sowie mit (aus ihrer Sicht) unklaren Zielen zu tun. »Wo die Reise hingehet wissen wir zum Teil selbst nicht, weil wir das Ziel im Prozess selbst finden müssen, was aber absolut logisch ist«, so ein Team-Mitglied. Die Möglichkeit einer reflexiven Zielfindung wurde offenbar kaum als Chance verstanden, sondern wirkte eher belastend für die meisten Beteiligten. Das Fehlen konkreter Zielvorgaben

lag bleiern auf ihnen und lähmte sie, anstatt zu befreien. Zudem wird der Baukasten von den meisten Ingenieuren als Zwang empfunden, der die Möglichkeiten des technischen »Spiels« begrenzt. Erschwerend kommt hinzu, dass man offenbar auch in der technischen Entwicklung den Vorrang kaufmännischer Prinzipien verinnerlicht hat – insbesondere auf der Leitungsebene. Ganz gemäß der vom Vorstand vorgegebenen Linie wurden deshalb auf die explizite Frage nach den (selbstverstandenen) Zielen des Projekts von fast von allen Befragten ökonomische Ziele, wie die Sicherung der Ertragsstärke oder die Erzeugung von Volumeneffekten, herausgestellt.

Gleichwohl formulierten die Befragten in den Interviews zahlreiche weitere (sekundäre) Ziele, die nicht aber nicht im Widerspruch zum Einsparziel stehen, etwa Emissionsreduktion, Qualitätsverbesserungen, die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und mehr Kapazitäten für Innovation, etc. Ferner wurden von den Befragten auch Ziele genannt, die das Projekt selbst betreffen, wie etwa die Umsetzung der Ergebnisse der »Lessons Learned« aus dem ersten Baukasten-Anlauf. (Es handelt sich hierbei um ein Instrument, das im militärischen Bereich entwickelt wurde, eine Art kommunikativer Evaluierung militärischer Einsätze mit Blick auf Risiken, Fehler, Abstimmungsprobleme und Verbesserungsmöglichkeiten.)

Die Situation so vieler möglicher und relativ diffuser Ziele bei einem zugleich vorgegebenen Primärziel der Kostensenkung wurde von vielen als demotivierend und überfordernd empfunden. Deutlich war darum der Wunsch spürbar, die relative Freiheit so schnell wie möglich (deflexiv) zu »überwinden«, um in einen Zustand der Eindeutigkeit (zurück) zu gelangen – mit klaren, konkreten Zielen, die »abarbeitbar« sind.

Reflexivität durch Team-Diversity?

So gering die Begeisterung für das Projekt auf der Seite der meisten Beteiligten ist, so hoch ist andererseits die zum Ausdruck gebrachte Identifikation mit der Firma. Und trotz der kritischen Distanz und der Unsicherheit über die Ziele, war die geäußerte Zuversicht, was den Erfolg des Baukastens anbelangt, enorm. Man könnte diese Haltung etwa folgendermaßen umreißen: Wir wissen zwar (noch) nicht, was wir wollen, aber wir werden es erreichen. Ein mögliches Scheitern war und ist offenbar jenseits des Vorstellungshorizonts – was sicher auch mit der langen Erfolgsgeschichte des Unternehmens zu tun hat. Fasziniert vom eigenen Erfolg, der in unbestimmte Zukunft fortgeschrieben wird, wähnt man sich immun gegen Mißerfolg. Zu dieser Wahrnehmung trägt auch ein anderer interner Diskurs bei, den man aus vergangenen Zeiten herübergerettet hat und der offenbar immer noch die Einstellungen und Handlungen vieler Beteiligter maßgeblich bestimmt: Man begreift sich als eine »familiäre« Gemeinschaft, die weniger durch exakte Planung und die Einhaltung formeller Verfahrensweisen Erfolg hat, sondern stilisiert ein Selbstbild des eher chaotischen, aber beherzten und vereinten »muddling through«.

Erst vor diesem Hintergrund wird verständlich, warum wir in unseren Interviews überwiegend auf ein eher gering ausgeprägtes allgemeines Problembewusstsein gestoßen sind. Denn im Speziellen wurden von den Befragten in der Tat eine Vielzahl von realen und potentiellen Problemen des Projekts benannt. So sei die Kommunikation im Projekt generell ineffizient: es gäbe »zu viel Gerede«. Ferner erfordere das Baukastensystem relativ lange zeitliche Festlegungen, während die Innovationszyklen immer kürzer würden und zudem in verschiedenen Bereichen unterschiedlich seien. Vor allem aber bestehen teils divergierende Interessen zwi-

schen einzelnen Bereichen; etwa zwischen der innovationszentrierten Technischen Entwicklung und der Produktion, die mit der Umsetzung kaum folgen kann; oder zwischen den Vertretern der Baureihen (in Abhängigkeit von ihrem Zeitzyklus und ihrer Markt-Positionierung). Hinzu kommt, dass man mit unterschiedlichen Machtpotentialen und finanziellen Ressourcen ausgestattet ist, d.h. je höher der ökonomische Beitrag der Baureihe im Konzern ist, desto besser ist tendenziell ihre finanzielle Ausstattung und desto schwerer wiegen ihre Interessen. Diese Ungleichgewichte sind den Beteiligten natürlich bewusst. Ein Vertreter der »Cash Cow« des Konzerns wusste sehr genau, was im Kontext des Projekts nichts geschehen wird, was den Interessen der betreffenden Baureihe zuwider läuft: »wenn was [derartiges] vordefiniert werden würde [...], dann würden wir das wieder aushebeln«.

Außer den seltenen „Boxenstopp-Treffen“ gibt es keinen institutionalisierten »Ort« im Team, wo die verschiedenen Problemsichten einen adäquaten Raum der Artikulation finden und diskutiert werden. Die bloße Einrichtung eines funktionsübergreifenden Projektteams reichte offenkundig nicht aus, um hier die erforderliche Reflexivität zu institutionalisieren.

Szenarien – Konstruktion möglicher Zukünfte?

Eine zentrale Kategorie für das Vorhandensein von Reflexivität der Entwurf alternativer Gegenwart und Zukünfte (vgl. *Tabelle 1*). Wir haben die von uns interviewten Personen deshalb auch danach befragt, wie sie sich die Automobilindustrie in 15 Jahren vorstellen (und wie sie sich deren Entwicklung wünschen). Angesichts der enormen Aufmerksamkeit, die das Thema alternativer Antriebe damals (wie heute) in den Medien und in der Politik genoss, hatten wir erwartet, dass es auch beim Baukasten-Team nicht nur technisch ein hoch relevantes Thema wäre, sondern dass auch die Zukunftsprojektionen in diese Richtung weisen würden. Entsprechend waren wir überrascht zu hören, dass alternativen Antrieben (und ihrem Effekt auf die Branche) überwiegend keine große Bedeutung zugemessen wurde. Die folgende Aussage eines Befragten kann entsprechend durchaus als »repräsentativ« für die allgemeine Einschätzung im Team angesehen werden: »Ich bin überzeugt, das konventionelle Fahrzeug wird weiterhin die zentrale Rolle spielen.« Häufig hörten wir solche oder ähnliche Statements. Dabei wurde durchaus davon ausgegangen, dass es in diesem Bereich Innovationen geben und der Anteil von Hybrid- oder Elektroantrieben sich steigern würde. Von der Masse her betrachtet würden diese Technologien aber, so die dominante Einschätzung, marginal bleiben. Oder, wie es ein leitendes Mitglied des Steuerungsteams ausdrückte: die Zukunft »sieht fast so aus wie heute. Etwas ergänzt um die Elektroautos [...] Meine persönliche Einschätzung ist, dass das zu 'nem Anteil bis, was weiß ich, zehn Prozent geht [...] Und über Brennstoffzellen können Sie auch sinnieren. Sie können versuchen, sich die Brennstoffzellenentwicklung von vor zehn Jahren zu extrapolieren auf 2030, vor mir aus. Dann werden Sie auch sehen, dass da bisher nichts passiert ist und auch nichts weiteres passieren wird.«

Die prognostizierte Statik entspricht dabei durchaus auch den vorhandenen Wunschvorstellungen. So antwortete z.B. der selbe Befragte auf die Frage nach seinen Wünschen bezüglich der künftigen Entwicklung in der Automobilindustrie: hin »zu hocheffizienten Autos, die noch von Fossilen Brennstoffen angetrieben [...] fahren.« Diese »Liebe« zur konventionellen Antriebstechnologie rührt dabei auch gemäß der eigenen Einschätzung rein aus der Gewohnheit: »Es ist einfach für mich ein gelerntes Fortbewegungsmittel.« Es bleibt also am besten alles so wie es ist, was für den Mitarbeiter eines erfolgreichen Unternehmens im Bereich der

konventionellen Antriebe eben durchaus eine Idealvorstellung ist – selbst wenn es seine individuelle Aufgabe darstellt, den Wandel zu koordinieren.

Allerdings gab es im Team auch vereinzelte Sichtweisen, die von stärkeren Veränderungen ausgingen. So führte ein anderer Befragter aus: »Es wird Verschiebungen geben. Die, die starr sind in Denkweisen und Prozessen, werden untergehen. Die, die flexibel sind und erneuerungsbereit sind, die werden weiter oben schwimmen. Es wird 'ne Verlagerung hinsichtlich der Massenhersteller geben von den westlichen Ländern zu den östlichen Ländern [...] Die Chinesen kommen, immer mehr. Haben auch den Vorteil speziell bei den Elektrothemen, dass sie eben die Rohstoffe in China in der Erde haben. Das werden sie dann auch spielen, diese Karte. Deutschland [...] wird weiterhin mitspielen in dieser Liga, weil wir die Gene dafür haben. Und ich sag einmal [...] [unsere Firma] hat für mich die sehr guten Gene. Aufgrund der Eigenschaften, die wir schon die letzten zehn, zwanzig Jahre hatten.«

Der vergangene Erfolg der Firma wird in dieser individuellen Projektion fortgeschrieben. Und auch wenn es zu Veränderungen kommen wird – sie werden, so die Selbstvergewisserung, durch Innovation gemeistert werden. Diese Sicht entspricht durchaus den diskursiven Positionierungen des Gesamtunternehmens. So gibt man sich etwa in der Außendarstellung betont innovativ. Andererseits werden auch gerade Umweltthemen groß geschrieben und man ist, wie es auf der Website des Unternehmens heißt, »stolz, das Signet der Europäischen Union für hervorragenden Umweltschutz als ›Markenzeichen‹ führen zu dürfen.« Primär setzt man dabei, analog zu den Ausführungen der Befragten, auf die weitere Optimierung der konventionellen Technik und wirbt mit den Themen Leichtbau und Direkteinspritzung, um geringeren Verbrauch zu erzielen. Interessanterweise war die Firma in den 1950er Jahren allerdings einmal ausgerechnet Vorreiter im Bereich Elektrifizierung, denn damals stellte man für kurze Zeit einen Kleinlastwagen mit Elektroantrieb her, der aber auf dem Markt kein kommerzieller Erfolg war, so dass die Produktion des Modells schnell wieder eingestellt wurde (vgl. Mirsching 1988: S. 111ff.).

Immerhin, zu einem gewissen Grad scheint die Dynamik der extern bedingten Veränderungen mittlerweile auch im Baukasten-Team angelangt zu sein. Denn als wir einige ausgewählte Personen im Abstand von etwas über einem Jahr nochmals befragten, offenbarten alle ein deutlich klareres Bewusstsein des sich abzeichnenden Wandels. So führte etwa ein Baureihenleiter aus: Die Automobilindustrie wird sich in den nächsten zehn Jahren »deutlich verändern. Es wird eine Sättigung eintreten in diesem boomenden Markt China, der momentan alle unsere Lücken zudeckt. Wir werden andere Fahrzeuge am Markt haben in zehn Jahren. Es wird immer noch die Spaßfahrzeuge geben [...] Es ist ja das Schöne, dass ein Auto nicht mit dem Hirn, sondern mit dem Herz und dem Bauch gekauft wird – sonst würden wir wahrscheinlich wenig Geschäft machen [...] Wir werden, ja, sehr stark in dieses Thema Elektrifizierung einsteigen müssen. Es ist zwar umwelttechnischer Unsinn, es ist wirtschaftlicher Unsinn, wir werden es trotzdem tun müssen.«

Abwehr des Lernens – Deflexion

Die vorhandene Reflexivität ist also, was ihren Modus betrifft, überwiegend *passiv und reaktiv*. Auf der Ebene der technischen Konstruktion wird versucht, das Notwendige zu tun, um auf gleicher Höhe mit der Konkurrenz zu bleiben. Auf der organisationalen Handlungs- und Strukturebene sind dagegen kaum reflexive Elemente auszumachen – sieht man von den we-

nigen »Boxenstopp«-Treffen und der Einbeziehung der *internen Organisationsentwicklung* in der Startphase des Projekts ab. Qualitativ haben wir es mit einer *begrenzten* Reflexivität zu tun. Das Primärziel der Kostenreduktion wurde zu keiner Zeit und von keiner Seite in Frage gestellt, die anfängliche Freiheit in der Definition von weiteren (untergeordneten) Zielen wurde eher als Belastung empfunden. Doch warum konnten die vorhandenen reflexiven Elemente nicht stärker zum Tragen kommen? Welche deflexiven (vgl. auch Jain 2000 und 2010) Mechanismen der Problem- und auch der Chancenabwehr wurden wirksam?

Zunächst ist festzustellen, dass das Baukastenprinzip offenbar quer zu den gängigen Routinen läuft, weshalb, wie bereits geschildert wurde, insgesamt eine eher ablehnende Haltung vorherrschend war. Bestimmte Chancen, die eine weiter reichende Veränderung der eigenen Praktiken erfordert hätten, wurden deshalb, so darf vermutet werden, zugunsten solcher Möglichkeiten ausgeblendet, die eher kompatibel mit bestehenden Routinen und Strukturen waren und sind. Zudem herrschte allgemein ein Selbstverständnis der Befragten als »Macher« vor, das durchaus auch mit den diskursiven »Umschreibungen« des Ingenieurs sowie des Managers in Einklang steht: Es gilt (pragmatisch) zu handeln und nicht Bestehendes in Frage zu stellen – so dass die durch die Routine bedingte Tendenz zur Schließung des offenen Raums der Kontingenz noch verstärkt wurde. Diese konservativ-deflexive Haltung wird durch den eigenen Karriere-Erfolg und durch den realen Markt-Erfolg des Unternehmens anscheinend bestätigt. Aus reflexiver Sicht ist das größte Problem also möglicherweise der manifestierte Erfolg, der bewirkt, dass jede Veränderung des eingeschlagenen Wegs als Gefahr und Bedrohung erscheint und darüber hinaus, in der Fortschreibung des aktuellen Erfolgs in die Zukunft, dazu verleitet, die Möglichkeit des realen Scheiterns auszublenden. Und in der Tat war die Negierung der Möglichkeit des Scheiterns im Rahmen unserer Interviews eine häufig anzutreffende Haltung – verbunden mit einer relativ geringen Bereitschaft, sich in andere Positionen/Problemperspektiven hineinzusetzen. Vermutlich spielen in diesem Kontext auch latente Ängste eine bedeutsame Rolle, denn jede drastische Veränderung würde schließlich potentiell die Festigkeit der eigenen Position unterminieren und erworbene Kompetenzen entwerten. Diese Ängste fördern die Flucht in bekannte, Sicherheit suggerierende Wege und Verfahren. Das Versprechen nach Sicherheit verleitet dazu, die Risiken des Beharrens geringer einzuschätzen als die Risiken der Veränderung, und fördern die Neigung, vereinfachende Lösungen zu wählen, anstatt reale Komplexität (subjektiv und strukturell) zu spiegeln.

Diese subjektiven deflexiven Tendenzen werden durch verschiedene externe Faktoren noch verstärkt. Hier ist Neigung zum „Isomorphismus“, zur Orientierung am Bild der stabilen und berechenbaren Organisationen wirksam. Sie befördert eine deflexive, auf Konservierung zielende strukturelle und kulturelle Ausrichtung und strahlt entsprechend auch auf die Rekrutierung der Mitarbeiter aus, d.h. es sind Personen gefragt, die einerseits verlässlich sind und die organisationalen Mythen aktiv stützen und gleichzeitig die so erzeugten Probleme persönlich kompensieren (vgl. hierzu auch Meyer/Rowan 1977: S 358f.). Im Kontext des untersuchten Baukastenteams wird diese Haltung noch dadurch verstärkt, dass eine geringe tatsächliche Differenz der Positionen gegeben, so dass andere, möglicherweise vom vorgegebenen Pfad abweichende Perspektiven kaum aufscheinen. Zwar sind in dem Team verschiedene Bereiche repräsentiert, jedoch besteht, wie dargelegt, ein deutliches Übergewicht der Technischen Entwicklung, womit eine ähnliche Sichtweise auf potentielle Problempunkte gegeben ist.

Der geringen Diversität hätte man durch stärkere Verbindungen und Austausch mit anderen Bereichen entgegen wirken können, doch dazu bestand offenbar nur eine geringe Motivation.

Überhaupt wurden in Bezug auf den Baukasten kaum strukturelle Änderungen ins Auge gefasst. Nach wie vor folgen alle relevanten organisationalen Strukturen der Logik der Baureihen. Vor allem verfügt der Baukasten selbst über kein nennenswertes Budget und nur über eine unzureichende personell-positionelle Verankerung in der Organisation. Um aber auf der Metaebene reflexiv transformierend zu wirken, wären Veränderung auf den angesprochenen Ebenen erforderlich. Dem stehen allerdings die Interessen der Baureihen und ihrer personellen Vertreter entgegen, die mit ihrer Ressourcenausstattung und ihren formellen wie informellen Machtpotentialen ihnen übergeordnete Strukturen zu verhindern wissen. Ein Mitglied des Steuerungsteams bringt es so auf den Punkt: »Wo Geld ist, ist auch die Macht, auch die Macht der Entscheidung, und die fehlt uns eben«. Entsprechend habe es auch noch keinen einzigen konkreten Fall gegeben, bei dem das Gesamtinteresse über das substanzielle Interesse einer Baureihe gestellt wurde. Kompromissbereit ist man nur bei eher marginalen Punkten, die die eigenen Kreise kaum stören. So klar dieses Problem von verschiedenen Seiten im Team wahrgenommen wird, so sehr besteht andererseits eine gewisse die Tendenz dieses Struktur- und Machtproblem zu einem kognitivistischen Problem umzudefinieren: es existiere noch kein ausreichendes »Baukastendenken«, sondern es dominiere ein »Baureihendenken«, heißt es. Auch wenn dieser Aussage natürlich kaum zu widersprechen ist, verdeckt sie doch die problematische »materielle« Realität fehlender Meta-Strukturen und Ressourcen.

Neben der mangelnden materiellen Verankerung des Baukastens ist ein weiterer zentraler Hemmfaktor in den (über-)mächtigen Diskursen des Erfolgs, der Innovation und der heroischen Gemeinschaft zu suchen, die das Denken wie die Praktiken des Unternehmen und seiner Mitarbeiter formen. So hält man fest am eingeschlagenen Weg. Dem steht der nicht minder normative Diskurs der Innovation scheinbar entgegen, der analog zu Prinzipien der Reflexivität stets dazu auffordert, neue Wege zu suchen, sich ständig zu verbessern, an sich zu arbeiten. Aber dieser Diskurs bietet für das Unternehmen verschiedene Anschlusspunkte – je nachdem, ob man sich im Feld der radikalen Innovation positionieren will, die ggf. auch mit dominanten Paradigmen (wie der individuellen Mobilität oder dem Prinzip des Verbrennungsmotors) bricht, oder ob man lediglich inkrementelle Verbesserung anstrebt. Letzteres birgt allerdings immer auch die Gefahr, dass in der dadurch geförderten Ausblendung überschreitender Möglichkeiten der Anschluss an eine Wirklichkeit verpasst wird, die sich doch schneller und radikaler verändert, als man es erwartet hat.

3 Fazit

„Innovationsfähigkeit“ ist ein abstraktes Konzept, welches aber für den wirtschaftlichen, politischen und wissenschaftlichen Diskurs so attraktiv ist, dass es an sehr vielem mangelt, nur nicht an Angeboten der Definition und Messung. Der hier vorgestellte Ansatz versteht sich als Alternative zu den vorherrschenden Konzepten des Empirismus (theorielose Erfolgsfaktorenforschung) und der Dynamic Capabilities-Theoriefamilie. Unser Ansatz beschreibt Innovationsfähigkeit ebenfalls *als Kompetenz*, begründet sie aber anders: auf Grundlage einer evolutiven Unternehmenstheorie, deren reflexivitätstheoretischer Teil wiederum die Operationalisierung konsequent anleitet. Das Ergebnis ist eine Analytik, mit der man die Innovationsfähigkeit von Organisationen generell und von Unternehmen im Besonderen bewerten kann.

Anders als die verbreiteten Zugänge setzt die Analytik der Institutionellen Reflexivität zentral an der *Allglichkeit von Lernbarrieren* und der *Normalität des Scheiterns* an. Sie liefert auch Erklärungen dafür, warum diese *Allglichkeit* nicht nur trotz, sondern auch wegen der sich allseits verbreitenden Evaluierung („Audit-Explosion“) zu beobachten ist. Der Ansatz geht ferner aus von der meist tiefen Kluft zwischen strategischen Zielsetzungen und operativen Praktiken, zwischen Selbstbeschreibung und handlungsleitender Orientierung, wie sie besonders in der neoinstitutionalistischen Forschung offengelegt wurde. Und schließlich bietet der Ansatz Möglichkeiten der Bewertung von Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeit.

Theorie und Befunde werden zum Abschluss des Vorhabens in zwei Bnden dokumentiert, wovon hier Aspekte präsentiert werden konnten. Sie zeigen zum einen, dass auch mit den Mitteln quantitativer Sozialforschung nicht-marginale Zusammenhänge zwischen Institutioneller Reflexivität und klassischen Erfolgskriterien der Innovationsfähigkeit (Innovationsrate, Ertrag) nachweisbar sind und somit eine zentrale Annahme des Projekts gestützt wird. Die qualitativen Untersuchungen hingegen zeigen eindrücklich, wie komplex das Wirkungsgefüge von Managementtechniken, Kontextbedingungen und Sinnggebung ist, weshalb Maßnahmen zur Förderung von Innovation und Innovationsfähigkeit auch gegenteilige Effekte haben können. Mit anderen Worten: Von *Managementtechniken* allein ist wenig, manchmal gar nichts, und nicht selten Kontraintentionales zu erwarten. Allerdings haben unserer Studien nicht nur solche Ernchterungen zu bieten. Auf Basis unserer Ergebnisse können auch Aussagen zu einer nachhaltigen Entwicklung von Innovationsfähigkeit in Organisationen gemacht werden, die gegen alle Erfolgsfaktorlogik auf die Verknüpfung von Verfahren, Kontext und Sinn abstellen.

In den Ergebnisbnden und weiteren Publikationen werden ferner Befunde zu Verfahren und Verständnissen des Strategischen Controlling präsentiert, und solche zur Verwaltungsmodernisierung in deutschen Kommunen, die zum besseren Verständnis des dort weit hinter den Erwartungen liegenden Innovationsgeschehen beitragen.

Literatur

- Argyris, C. (1996): Defensive Routinen gegen Überprüfungen von OE-Projekten. In: Fatzer, G. (Hrsg.): Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen. Köln: Edition Humanistische Psychologie, S. 127-148.
- Jain, A. K. (2000): Politik in der (Post-)Moderne – Reflexiv-deflexive Modernisierung und die Diffusion des Politischen. München: edition fatal.
- Jain, A. K. (2010): Reflection and Deflection – Approaches to a Dialectical Concept of Reflexivity. Online-Ressource: http://www.power-xs.net/jain/pub/reflection_deflection.pdf
- Kühl, S. (2001): Paradoxe Effekte und ungewollte Nebenfolgen des Qualitätsmanagements. In: Wächter, H.; Günther V. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in Organisationen – DIN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand. Wiesbaden: Gabler, S. 75-114
- Meyer, J.W; Rowan, B. (1977): “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, American Journal of Sociology, Vol. 83, No. 2, pp. 340-363.
- Moldaschl, M. (2005a): Sozialkapital als strategische Ressource? In: Auf den Holzwegen der Erfolgsfaktorenforschung. In: K. Matzler; H. Hinterhuber, B. Renzl (Hrsg.): Immaterielle Vermögenswerte. Handbuch der intangible Assets. Berlin, Bielefeld: ESV, S. 591-616.
- Moldaschl, M. (2005b): Audit-Explosion und Controlling-Revolution. Zur Verstetigung und Verselbständigung reflexiver Praktiken in der Wirtschaft. Soziale Welt 56: 163-190.
- Moldaschl, M. (2006): Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities. Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative. In: P. Conrad, G. Schreyögg (Hg.): Managementforschung 16, 1-36.
- Moldaschl, M. (2011): Warum Gazellen nachts nicht leuchten. Evolutorische Theorie der Unternehmung statt normativer Modelle des Kompetenzmanagements. Erscheint in: Barthel, E.: Strategisches Kompetenzmanagement. Als download unter http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bw19/publikationen/lehrstuhlpapiere/WP_2011_01_ETU.pdf
- Nicolai, A.; Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: Die Betriebswirtschaft 62: 579-596.
- Pfadenhauer, M. (2003): Professionalität: Eine wissenssoziologische Rekonstruktion institutionalisierter Kompetenzdarstellungskompetenz. Opladen: Leske + Budrich.
- Weick, K.E. (1995): Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks et al.: Sage.
- Wolf, J. (2011): Organisation, Management, Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler.