

REFLEXIVITÄT UND DIFFERENZ

DIE DEFLEXIVE SCHLIEßUNG DER OFFENHEIT UND DIE REFLEXIVE ÖFFNUNG DER ABGESCHLOSSENHEIT (ILLUSTRIERT ANHAND ZWEIER FALLBEISPIELE)

von Anil K. Jain und Daniela Manger

In unseren empirischen Fallstudien bei den verschiedenen Projektpartnern war eine der auffälligsten Dimensionen, nach denen sich die einzelnen Fälle unterschieden, inwieweit von Beginn an unterschiedliche Positionen und Vorstellungen einbezogen wurden und wie mit Differenz und Offenheit im weiteren Verlauf umgegangen wurde. Da unseres Erachtens auch im Hinblick auf die theoretischen Grundlagen Differenz und Kontingenz zentrale Kategorien in Bezug auf Reflexivität darstellen, möchten wir im folgenden anhand zweier ausgewählter Beispiele darstellen, wie unterschiedlich Organisationen mit Heterogenität bzw. Diversivität (Differenz-Dimension) und Offenheit (Kontingenz-Dimension) umgehen und welche Auswirkungen dies auf die Dynamik und den Erfolg von Veränderungsprojekten hat. In unserem ersten Fallbeispiel wird Diversität zwar durch eine Vielzahl von Verfahren und Beteiligten Rechnung getragen – die dann jedoch durch den immer gleichen Umgang mit den Resultaten vernichtet wird, so dass der Effekt eine stromlinienförmige, auf Effizienz zielende Gesamtausrichtung ist, die kaum dazu motiviert, sich mit neuen Ideen einzubringen. Im zweiten Beispiel werden dagegen bewusst alle relevanten Perspektiven in einen offenen Projektkontext einbezogen. Diese Offenheit bereitet zwar den Beteiligten Probleme, in ihrer gemeinsamen Meisterung werden jedoch nachhaltige Netzwerke der Veränderung geschaffen. Doch bevor wir uns den Fallbeispielen im Detail zuwenden, möchten wir zunächst die theoretischen Grundlagen etwas näher ausleuchten.

1 Theoretische Grundlagen: Differenz und Kontingenz im Kontext von Reflexivität

Im theoretischen Rahmen der Institutionellen Reflexivität, der unserem Projektzusammenhang zugrunde liegt (vgl. Moldaschl 2005 und siehe auch die Einleitung in diesem Sammelband), spielen die Begriffe der Differenz und der Kontingenz keine explizite Rolle. Vielmehr werden die Kategorien des (methodischen) Zweifels und des (hinterfragenden) Lernens hervorgehoben. Indirekt geht es jedoch auch bei reflexiven Lernprozessen sehr wohl um Differenz und Kontingenz. Denn erst, wenn man Wissen und Wahrheit nicht als absolut auffasst, sondern begreift, dass sie von der jeweiligen Perspektive abhängen, und wenn man erkennt, dass die Dinge nicht zwingend so sind wie sie sind bzw. erscheinen, sondern eben auch anders sein könnten, beginnt man, scheinbare Gewissheiten verstärkt zu hinterfragen. Man entwickelt eine Differenz zu sich selbst, zu den eigenen Routinen und zu den sozialen Rahmungen. Und man »konsultiert« Andere, um – im Licht der anderen Sichtweisen – alternative Deutungen zu erhalten. Zudem impliziert jeder Lernprozess eine Vorher-Nachher-Differenz, und es ist exakt dieser *Unterschied*, der das Lernen ausmacht.

Entsprechend bietet auch der theoretische Rahmen der Institutionellen Reflexivität, speziell was seine Kriterien für das Vorhandensein und das Ausmaß von Reflexivität betrifft, reichhaltige Anschlusspunkte für ein Konzept der Reflexivität, das Differenz und Kontingenz als zentrale Referenzpunkte erachtet. So bedeuten etwa der für die Realität Institutioneller Reflexivität geforderte systematische Rückgriff auf Fremdbeobachtung sowie der kommunikative Bezug auf Fremdreferenz letztlich nichts anderes, als dass differente Perspektiven bei einer reflexiven Verfahrensweise mit einbezogen werden (müssen). Und der ebenfalls geforderte Entwurf von Alternativen verweist auf das im Kontext der Reflexivität notwendige Bewusstsein für Kontingenz. Auf der Ebene der Ausmaßkriterien entspricht das Kriterium der Anzahl der Kanäle für Rückkopplungen wiederum einer Würdigung der Differenzdimension, während der Grad der Revidierbarkeit eine Entsprechung der Kontingenzdimension darstellt.

Kontingenz(bewusstsein) und (die Erfahrung der) Differenz sind also auch unter der Perspektive der Institutionellen Reflexivität zentral. Dies entspricht einem allgemeinen sozialwissenschaftlichen und philosophischen Diskurs, in dem das Wissen zunehmend »destabilisiert« wird und Differenz gegenüber Identität in den Fokus rückt. So sind etwa gemäß Foucault (1974 [1966]) die Diskurse und Praktiken der Wissenschaften nicht etwa Ergebnis »objektiver« Erkenntnis, sondern Manifestationen historischer Dispositive, weshalb er, ähnlich zu Kuhn (1970) im Rahmen seiner These vom Paradigmenwandel, eher die Diskontinuitäten und Brüche in der Geschichte des Wissens herausstellt. Unter einer (sozial-)konstruktivistischen Perspektive geraten darum immer weniger die Inhalte als vielmehr die Bedingungen der »Fabrikation von Erkenntnis« (Knorr-Cetina 1984) in den Blickpunkt. Die Schwächung des Wissens hat aber nicht nur Auswirkungen auf die Wissenschaften selbst (und wie sie sich selbst beobachten), sondern sie zeigt auch ganz reale, gesamtgesellschaftliche Effekte. Einerseits wird das Wissen immer mehr zu einer umkämpften Ressource, wie Lyotard (1986 [1979]) in seiner Untersuchung der »condition postmoderne« aufzeigt. Andererseits haben die modernen Metaerzählungen ihre totalisierende Kraft eingebüßt. Die Moderne wird darum von Makropoulus (1997) als (durchaus ambivalente) Kontingenzkultur charakterisiert, und auch bereits Luhmann (1984) beschreibt die moderne Gesellschaft, aufgrund der gestiegenen Komplexität, als tief geprägt von Kontingenzerfahrungen. Darin kann, in der Nutzung der Vielfalt der zur Verfügung stehen Optionen, ein Moment der Befreiung zum Tragen kommen (vgl. so z.B. Gross 1994). Aber es handelt sich zugleich um eine Bestimmung in der sowohl ein Zwang zur Freiheit (vgl. auch Beck 1986 in Anlehnung an Rousseau 1994 [1962]) als auch eine (utopische) Verantwortung liegt (vgl. Jain 2009).

Vor diesem Hintergrund der Kontingenz und der Unsicherheit des Wissens rückt das Thema der Differenz zwangsläufig in den Vordergrund. Denn solange die Stimmen des Anderen als Ausdruck eines »falschen Bewusstseins« und als Verkennung der objektiven Wirklichkeit negiert werden konnten, erschien Identität – die Identität des Subjekts mit sich und die Identität des Subjekt mit der Objektivität der (Um-)Welt – als das »natürliche«, anzustrebende Ziel. Nun aber ist diese Objektivität (und mit ihr die Identität des Subjekts) abhanden gekommen. Die

Spur des Anderen, die mit dem Verblässen der Identität(en) unweigerlich zum Vorschein kommt, offenbart sich, wenn man Derrida (1976 [1967]) folgt, letztlich bereits in der Schrift, denn das (Schrift-)Zeichen verweist auf die (unauflösbare) Differenz zum Bezeichneten, ist darum eigentlich Zeichen des Zeichens. Wenn man so will ist Differenz also der modernen (Schrift-)Kultur eingeschrieben. Und dies hat für Derrida (1991 [1990]) auch ethische Konsequenzen: Die Institutionen, insbesondere die Justiz, werden dem Besonderen des Anderen durch ihre allgemeinen Regeln nicht gerecht. Gerechtigkeit ist im Recht darum niemals zu finden. Tatsächlich ist sie eine Unmöglichkeit, wenn auch gleichzeitig ein (aporetisches) Verlangen, das auch die Bewegung der Dekonstruktion bestimmt. Hier baut Derrida auf Gedanken von Lévinas auf, dessen Ethik von der Perspektive des (absoluten) Anderen und seiner »Ansprache« ausgeht (vgl. z.B. Lévinas 1983). In eine ähnliche Richtung weisen auch die Überlegungen von Bauman zu einer postmodernen, auf den Wert der Differenz gegründeten Ethik (1995 [1993]).

Kontingenz und Differenz sind entsprechend dieser allgemeinen (postmodernen) Bewegung als Referenz-Kategorien in diverse Reflexivitätskonzepte eingeflossen, wobei auch Tendenzen zu einer problematischen Verabsolutierung zu erkennen sind, die Reflexivität im Bewusstsein von Differenz und Kontingenz als privilegierten Wissenszugang erachtet (vgl. im kritischen Überblick Lynch 2000). Ein gutes Beispiel für beides, die Reformulierung der Reflexivität im Licht des Anderen und ihre »Objektivierung«, ist in den Ausführungen von Sandywell (1996) zu finden. Dieser grenzt nämlich Reflexivität von Reflexion scharf ab, wobei letztere für ihn u.a. durch eine »videologische«, am hypostasierten »Augenschein« orientierte Ontologie, Essentialismus, Atemporalität und die Entkopplung vom sozialen Rahmen geprägt ist (vgl. ebd.: S. 3f.). Dagegen sei Reflexivität durch diskursive Einbettung, Relativität und Kontingenzbewusstsein gekennzeichnet (vgl. ebd.: S. 5f.), so dass sich in ihr die Wiederkehr des in der Mimesis der Reflexion unterdrücken Anderen vollziehe (vgl. ebd.: S. XXI). Die kritische Sicht auf Reflexion kommt hier freilich durch eine bestimmte, sehr eng begrenzte Auffassung zustande. Doch man kann gerade auch im metaphorischen Bezug auf Reflexion bzw. die Spiegelung, die sie darstellt, zu einer Anschauung gelangen, die weder essentialistisch ist noch vom sozialen Rahmen abstrahiert und zudem Differenz ins Zentrum stellt (vgl. Jain 2011). Dazu muss man lediglich ein »verdichtetes« Bild der Spiegelung gewinnen (vgl. auch Jain 2001):

Im Kontext der optischen Reflexion wirft die Oberfläche eines Objekts einen Teil der auftreffenden Lichtstrahlen zurück (während ein anderer Teil absorbiert wird). Trifft das – gerichtet oder diffus – reflektierte Licht auf das Auge eines Betrachters, so entsteht eine Projektion des Objekts. Und man kann diese Projektion eben nicht nur im optischen und physiologischen, sondern durchaus auch im psychoanalytischen Sinn verstehen. Denn mit der Projektion wird das Objekt zu »unserem« Objekt, es existiert nicht länger getrennt von unserem Wahrnehmungsapparat und unseren inneren Prozessen, unseren Erfahrungen und unseren Begierden. Das projizierte Objekt ist ein transformiertes Objekt, es ist gleichermaßen die Repräsentation einer externen Entität wie von subjektiven Strukturen. Unser »postmoderner« (Sozial-)Konstruktivismus tendiert

dazu, das erste Element zu negieren. Die dominante Lesart der Metapher der Reflexion verneinte jedoch lange Zeit das zweite Element. Zurückübertragen auf die Ausgangsvorstellung ergibt sich in der Anerkennung dieser Dialektik der Projektion jedoch zwangsläufig, dass Reflexion immer auch als kreativer Akt zu begreifen ist, bei dem eine ideale Repräsentation in der Form einer Eins-zu-Eins-Abbildung unmöglich ist.

Auch in Bezug auf den Spiegel, als klassische »materielle« Metapher der Reflexion, gilt Ähnliches. Im Spiegel wird »Realität« reflektiert. Doch die gespiegelte Realität ist eine sogar doppelt transformierte Realität: Im Spiegel erfolgt eine Reflexion der Reflexion, denn die im Spiegel reflektierten Objekte sind nicht Quellen des Lichts, sondern selbst Oberflächen der Reflexion. Und kein Spiegel ist vollkommen. Dies betrifft sowohl die Lichtabsorption, die auch durch den Spiegel erfolgt, wie Verzerrungen, die durch Unebenheiten der Oberfläche entstehen. Die über den Spiegel vermittelte Projektion ist also zusätzlich zum subjektiven Faktor der Wahrnehmung zwangsläufig »materiell verfälscht«. Damit verweist uns das Bild des Spiegels indirekt auch auf die Tatsache, dass in der Wahrnehmung selten eine direkte Reflexion des Objekts erfolgt, sondern dass Realität, bevor sie uns zugänglich wird, eigentlich immer durch Medien gefiltert und verzerrt ist – umso mehr in unserer modernen Mediengesellschaft. Reflexion ist vermittelt. Es gibt keinen direkten reflexiven Zugang zur »Objektivität« des Realen.

Doch neben der Frage nach dem »Wesen« der Spiegung selbst, ist der zweite zentrale Aspekt, der zu einer anderen Einschätzung und einer anderen Sicht der Reflexion führen kann, das Bild der Wirklichkeit, das sie vermittelt – und das ihr zugrunde liegt. Ist dieses Bild statisch, an ewigen Wahrheiten und unveränderlichen Wesenheiten orientiert, so ist es kaum mit jenen neuen Paradigmen – der Relativität, der Unschärfe etc. – in Einklang zu bringen, die heute unser (postmodernes) Wirklichkeitsverständnis prägen. Man kann jedoch die Spiegung auch auf einem anderen, entgegengesetzten Bild des Wirklichen aufsetzen – und wird dann entsprechend auch ein neues, verändertes Bild der Reflexion (wie der Reflexivität) gewinnen. In diesem Bild ist die Wirklichkeit keine »objektive« Gegebenheit, sondern vielmehr die Gesamtheit des »effektiv« Wirksamen, und dies bedeutet: all dessen, was einen Effekt auf uns hat, was uns beeinflusst, was unserer Wahrnehmung und unserer Erfahrung zugänglich ist und das wir damit – und in unserem Handeln – (inter-aktiv) auch mitformen und erzeugen.

Und in diesem Bild wäre die Wirklichkeit auch eine *Wirklichkeit der Differenz*, denn alle ihre wesentlichen Aspekte repräsentieren spezifische Formen der Differenz: In Bezug auf ihren ontologischen Status wäre sie nämlich erstens als *kontingent* zu begreifen, d.h. es besteht eine Differenz zwischen Aktualität und Potentialität. Was die (sozial-)räumliche Dimension betrifft, so wäre diese Wirklichkeit entsprechend zweitens *unbestimmt, vielfältig und relativ bzw. relational*, d.h. es gibt einen interpretativen Raum und eine tatsächliche Differenz zwischen den verschiedenen (subjektiven) Positionen. Drittens wäre diese Wirklichkeit in Bezug auf die Zeitdimension nicht etwa statisch festgefroren, sondern *dynamisch*, was nichts anderes bedeutet, als dass eine

(bedeutsame) Differenz zwischen verschiedenen Zeitzuständen existiert. Und viertens wäre diese Wirklichkeit, bezogen auf die strukturelle Dimension, *komplex*, so dass von einer Differenz zwischen lokalen und globalen, intendierten und nicht-intendierten Folgen ausgegangen werden muss, die durch Interdependenz bewirkt wird.

(Kritische) Reflexion bedeutet entsprechend diese Differenzen zu spiegeln und nicht Identität zu repräsentieren. Sie fordert die Anerkennung des Kontingenzcharakter des Seins, was gleichzeitig zur *Orientierung am Möglichen* und nicht am Faktischen »verpflichtet«. Sie spiegelt die »Unbestimmtheit« und die Diversität der Positionen im sozialen Raum ebenso, wie sie sich die Unbeständigkeit und die Dynamik des Seins – für die Chance der Veränderung – vergegenwärtigt. Doch in diesem Fluss des Seins ist auch alles mit allem verbunden. Die (reflexive) Spiegelung des Wirklichen ist zugleich die Spiegelung komplexer Zusammenhänge, sie schafft – im Bewusstsein der Differenz und der Interdependenz – Verbindungen, anstatt Trennungen herbeizuführen und fragt auch nach den Nebenfolgen des Handelns. Voll zur Geltung gebracht könnte Reflexion damit sogar weit mehr bedeuten: nämlich die Wertschätzung und aktive Hervorbringung jener Differenzen, die Kontingenz, Unbestimmtheit, Dynamik und Komplexität zugrunde liegen. Dieser *praktische* Aspekt könnte »reflexives Handeln« genannt werden. Beide, Reflexion und reflexives Handeln, können schließlich in reflexiven Strukturen kristallisieren und genau diese (strukturell-institutionelle) Gerinnung reflexiver Elemente wäre entsprechend »Reflexivität« zu nennen.

Es ist offensichtlich, dass ein auf solchen Vorstellungen gegründetes Reflexivitätskonzept, anders als bei Sandywell, genau nicht in Opposition zur Reflexion steht, sondern, wie ausgeführt, vielmehr als ihre strukturelle Entsprechung zu betrachten ist. Und es steht im Einklang mit der empirischen Beobachtung (siehe unten), dass der Umgang mit Diversität und Offenheit eine zentrale Dimension bei der Frage nach der Dynamik von Veränderungsprojekten ist.

2 Diversität als Managementstrategie

Die Relevanz des Themas der Differenz bzw. der Diversität und Hybridität ist natürlich auch dem Managementdiskurs nicht ganz entgangen, sondern seit Beginn der 1990er Jahre eine regelrechte Modeerscheinung. Unter Diversität wird hier zumeist primär die Verschiedenartigkeit von Personen in Bezug auf ihr Geschlecht sowie ihre Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Kulturkreisen oder Ethnien verstanden (vgl. z.B. Ely/Thomas 2001 oder Kochan 2003). Später traten weitere mögliche Merkmale für Diversität wie Alter, Erfahrung und Bildung etc. hinzu (vgl. Zanoni 2011). Es wird davon ausgegangen, dass Personen, die sich hinsichtlich dieser Merkmale unterscheiden, ebenfalls im Hinblick auf Handlungsstile, Bewertungspraxen, Sehgewohnheiten usw. Unterschiede aufweisen und dass sich diese Vielfalt wiederum gezielt und nutzbringend im Unternehmen einsetzen lässt. So kann man etwa auf diversifizierte Märkte

oder eine heterogene Kundschaft mit einer entsprechend heterogenen Belegschaft adäquat eingehen, entsprechend besseren Service anbieten und ist auch, was die Weiterentwicklung der Produkte anbetrifft, mit einer strukturell die Vielfalt der potentiellen Kunden spiegelnden Belegschaft näher am Markt (vgl. Cox/Blake 1991 und Ely/Thomas 2001).

Bei der Zusammenstellung von Teams wird heute Diversität darum oft explizit angestrebt. Dies erhöht auch die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Teammitglieder über ihre verschiedenartigen Denkstile, Herangehensweisen und Perspektiven konstruktiv auseinandersetzen und damit zugleich möglicherweise besonders kreativ und innovativ sind (vgl. Thomas 1992 und Leonard/Swap 2005). Aus Sicht des ressourcenorientierten Ansatzes können durch den gezielten Einsatz von Diversität also Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden, die für Konkurrenten nicht einfach zu imitieren sind, da sie auf der Verknüpfung und Rekombination verschiedenartiger Merkmale beruhen (vgl. Cox/Blake 1991, Richard 2000, Ely/Thomas 2001, Jackson et al. 2003 und Kochan 2003). Durch das Management von Diversität könnten Organisationen ihre Lernfähigkeit verbessern, flexibler und anpassungsfähiger in Bezug auf zunehmend turbulente Umwelten reagieren, mit komplexen Problemlagen differenzierter umgehen und innovativer sein. Kurz: Diversität wird von einigen Autoren geradezu als Allheilmittel gehandelt, das im Zeitalter der Globalisierung unentbehrlich ist. So bemerkt etwa Rosabeth Moss Kanter (1995: S. 60): »Globalization requires business to become more cosmopolitan.«

Allerdings mehren sich zunehmend auch kritische Stimmen, die dieses Konzept der Diversität in Frage stellen. Eingewandt wird etwa, dass Diversität so behandelt werde, als würde es sich um fest umrissene Merkmale von Personen handeln, die sich als unabhängige Variablen untersuchen ließen, womit Differenzen innerhalb der Gruppe mit dem gleichen abweichenden Merkmal nivelliert würden (vgl. Zanoni et al. 2010). Somit bestünde die Gefahr der Ethnisierung und der Naturalisierung der Differenz – bei dem gleichzeitigen Versuch ihrer globalen Ausbeutung (vgl. Jain 2000 sowie Ha 2005). Zudem wird meist gar nicht begründet, weshalb bestimmte »abweichende« Merkmale, wie etwa Ethnizität und Geschlecht besonders hervorgehoben werden, während andere, wie biographische Besonderheiten, Hobbies etc., kaum beachtet werden (vgl. Zanoni et al. 2010). Und damit etwas als abweichend bzw. anders überhaupt erkannt werden kann, muss es eine Normalform geben, die stillschweigend vorausgesetzt wird bzw. den Hintergrund bildet, vor dem sich das Abweichende abheben kann (vgl. Litvin 1997 und Janssons/Zanoni 2005). Letztlich ist also auch Differenz als Abweichung vom Normalen immer eine Konstruktion und muss als solche soziologisch erkannt, behandelt und in die Analyse einbezogen werden.

Weil sich die Versuche, Differenz über personale Merkmale in die Organisation zu integrieren als hochgradig problematisch erweisen, schlagen wir den umgekehrten Weg vor: Anstatt nach Besonderheiten in der Belegschaft einer Organisation zu forschen um kleine und vielleicht nur vordergründig existierende Differenzen künstlich zu maximieren, um sie anschließend

nutzbringend einzusetzen, fragen wir nach der »Durchlässigkeit« der Organisationsstruktur für Differenzen. Denn: Was können die vorhandenen verschiedenen Herangehensweisen, Sichtweisen und Ideen bewirken, wenn formale Vorgaben bestimmte Vorgehensweisen diktieren und das Korsett organisationaler Regeln das Einbringen von Differenz schon im Vorhinein zu einem individuellem Wagnis machen? Welche Chance haben kreative Einfälle und unkonventionelle Ideen, wenn das Abweichen von eingeschliffenen Routinen als Leichtsinn oder gar als Inkompetenz ausgelegt wird? Wir vermuten deshalb, dass nur in Organisationen, deren Strukturen verschiedenste Formen von Differenzen nicht nur zulassen, sondern »regelrecht« zur Äußerungen von Differenz ermutigen, ja, Differenzen produzieren, eine tatsächlich reflexive Dynamik entfaltet werden kann.

3 Die Frage der Offenheit und Durchlässigkeit von Organisationsstrukturen und -kulturen

In den 1990er Jahren gab es neben dem gestiegenen Bewusstsein für die Dimension der Diversität auch eine Enthierarchisierungswelle (vgl. etwa Kühl 1998) – eine Managementmode, wie viele andere, die auf der Annahme beruhte, dass hierarchische Strukturen grundlegend starr und unbeweglich seien. Von flacheren Hierarchien erhoffte man sich dementsprechend eine schnellere Wandlungsfähigkeit, ein flexibleres Reaktionsvermögen auf dynamische Umwelten. Die Hoffnungen erfüllten sich offensichtlich nicht, denn die Enthierarchisierungswelle ebte sang- und klanglos wieder ab. Und überdies hängt die für uns interessante Frage der Durchlässigkeit organisationaler Strukturen nicht zwangsläufig unmittelbar mit der Ausprägung der Hierarchie einer Organisation zusammen. Dies belegen zumindest Studien, welche die Anpassungsfähigkeit in sehr hierarchisch strukturierten Organisationen wie etwa dem Militär untersucht haben (vgl. etwa Weick/Roberts 1993). Im Gegensatz zu diesen befunden konnten allerdings Cohen, March und Olsen (1972) aufzeigen, dass Entscheidungssituationen, an denen viele Personen beteiligt sind, nach dem »Garbage Can«-Modell verlaufen, und das heißt, dass nicht die Kategorie der Angemessenheit, sondern die (soziale) Dynamik das Zustandekommen der Entscheidung strukturiert. Ginnett (1993) schlägt deshalb vor, dass Organisationen situationsadäquat zwischen Hierarchie und Partizipation umschalten sollten, um die Geschwindigkeit (als Vorteil der Hierarchie), aber ebenfalls die Durchlässigkeit für eine Vielzahl an Sichtweisen (als Vorteil von Partizipation), nutzen zu können. Auf institutioneller Ebene lassen sich Regeln etablieren, durch welche die Beteiligung an Entscheidungen auf eine breitere Basis gestellt wird. Auch Managementinstrumente und Verfahren wie Kaizen, Vorschlagswesen, der Einsatz von Kreativitätstechniken oder parallele Teams etc. öffnen die enge, hierarchische Entscheidungskaskade für die Beteiligung eines größeren Kreises und für die Verfolgung von neuen Ideen. In einigen Hochsicherheitsorganisationen kommen im Fall von Störfällen sogar spezifische Ausnahmeregelungen zum Einsatz, die die normale Hierarchie gänzlich außer Kraft setzen und das »Kommando« an Expertenteams abgeben, um so möglichst viel Erfahrungswissen integrieren zu können (vgl. Weick und Sutcliffe 2001: S. 16).

Allerdings können all diese Versuche, Differenz und Kontingenz in die Organisationsstruktur einzulassen, wissentlich oder unwissentlich torpediert werden, wenn etwa bekannt ist, dass alternative Meinungen nur »proforma« eingeholt werden oder wenn abweichende Meinungen als Auflehnung gegen hierarchische Kommandostrukturen missverstanden werden (vgl. Ginnett 1993 sowie Snook 2000). Es ist deshalb zu vermuten, dass die Durchlässigkeit für Differenz und die Wahrnehmung von Möglichkeiten, die im Raum der Kontingenz aufscheinen, nicht nur über institutionelle Regelungen, sondern ebenfalls durch die Organisationskultur bestimmt werden. Erst in der konkreten Interaktion wird deutlich, wie die Äußerung neuartiger Ideen aufgefasst wird. Gibt es Anerkennung für neue Impulse, werden Ideen konstruktiv diskutiert oder gilt man gar als unerwünschter Störenfried und Sonderling?

Organisationskultur ist allerdings ein zumeist unscharf verwendeter Begriff, mit dem im großen und ganzen Einstellungen, Überzeugungen, aber auch Praktiken und Routinen gemeint sind, die von den Organisationsmitgliedern mehrheitlich geteilt werden und deren Vorhandensein sich nicht auf formale Regeln und Verfahren zurückführen lässt. Edgar Schein (1992) versteht unter Kultur Grundannahmen und Einstellungen, die von einer sozialen Einheit für selbstverständlich gehalten werden. Sie stellen sozusagen das Sediment erfolgreicher Problembewältigung und erprobter Bewertungsraster dar und bieten somit eine Perspektive auf die Welt, die sich bewährt hat. Dagegen wurde später eingewandt, dass in einer Organisation in der Regel nicht nur eine singuläre Kultur vorherrsche, sondern dass mehrere, auch sehr verschiedene Kulturen koexistieren können, da Organisationen aus vielen sozialen (Unter-)Einheiten bestehen (vgl. Brown/Duguid 1991). Das können einzelne Abteilungen sein, aber auch durchaus abteilungsübergreifend spezifische Expertengemeinschaften. Rückhalt finden solche Parallelkulturen selten in der Formalstruktur einer Organisation, sondern vielmehr in intersubjektiv geteilten Bewertungen »richtigen Handelns«, die oft auch diskursiv vermittelt werden, z.B. in mythenhaften Erzählungen oder auch in Witzen etc..

Auf eine Kurzformel hat Niklas Luhmann (2000) die Differenz von formalen Regeln und Kultur gebracht: Beide gehen als organisationale Entscheidungsprämissen in Entscheidungen ein, wobei über die Kultur nicht entschieden werden kann, sie also eine nichtentscheidbare Entscheidungsprämisse darstellt (vgl. ebd.: S. 241). Man kann eben entscheiden jemanden aufgrund seines Betragens und seiner Ausstrahlung als Repräsentant der Organisation einzusetzen, man kann aber nicht entscheiden, dass jemand einen bestimmten Stil zu verkörpern habe. Ohne zu tief in eine – in diesem Rahmen kaum adäquat darstellbare – Kulturdiskussion einzutauchen, haben wir mit diesen Anmerkungen hoffentlich eine Annäherung an das Thema gefunden, die es uns erlaubt, auch die kulturelle Dimension in Bezug auf Differenz und Offenheit in unseren folgenden Fallbeispielen zu würdigen.

4 Fallstudie 1: Die Einführung von »Kaizen«

Das Unternehmen, in dem die folgende Betrachtung zur Einführung von »Kaizen« stattfand, ist vor allem in den Bereichen Engineering, Robotik und Fabrikbau tätig und besteht aus verschiedenen Sparten, die in Form von Profit-Centern organisiert sind und weltweit agieren. Insgesamt etwa 6500 Mitarbeiter arbeiten an mehreren Standorten in Deutschland und im Ausland. »Kaizen« wird in dem Unternehmen seit 2007 praktiziert und sukzessive eingeführt. Unsere Datenerhebung fand in den Jahren 2009 bis 2011 statt und wurde mittels themenzentrierter und (teil-)narrativer Interviews durchgeführt (vgl. Witzel 1982 sowie Schütze 1983) – speziell letzteres ist eine Methodik, bei der der Interviewte durch den Sog des Erzählens selten umhin kommt, auch über die Schattenseiten zu berichten (vgl. auch Manger 2009: S. 91f.). Die Interviews wurden alle anonymisiert und für die Auswertung vollständig verschriftlicht. Speziell bezüglich des Themas »Kaizen« führten wir insgesamt acht Interviews mit Beteiligten auf unterschiedlichen hierarchischen Stufen und diskutierten erste Ergebnisse mit verschiedenen Prozess-Verantwortlichen aus dem Unternehmen.

»Kaizen« ist eine aus Japan stammende Arbeitsphilosophie, bei der es um die kontinuierliche Verbesserung von Arbeitsabläufen, die Optimierung von Informationswegen, die Steigerung von Qualität und Flexibilität usw. geht (vgl. Imai 1991 [1986]). Während sich »Kaizen« ursprünglich lediglich auf die kontinuierliche Optimierung von Produktionsprozessen bezog, werden die Kaizenprinzipien zunehmend auch auf die Büroorganisation angewendet (vgl. Pfeil 2009). »Kaizen« zielt dabei auf die Eliminierung von Verschwendung durch Redundanzen, Unordnung, Dopplungen etc. ab. Alle Prozesse sollen klar definiert werden – und damit auch hinterfragbar sein. Die Offenlegung der Prozesse und Standards bildet nämlich eine wichtige Voraussetzung für Veränderungen.

In der Regel wird »Kaizen« durch spezielle Verantwortlichkeiten (von der Basis bis zur Unternehmensspitze), regelmäßige Besprechungen, die Bildung von Arbeitsteams und durch eine und für alle zugängliche Dokumentation in den Unternehmen institutionalisiert (vgl. etwa Imai 1996, Laikep/Bieber 2006 sowie Pfeil 2009). Der Kaizenprozess bietet somit eine Struktur, die es ermöglicht, jederzeit Änderungen oder zumindest Diskussionen über Probleme und ihre Lösung anzustoßen und die Lernerfolge unternehmensweit nutzbar zu machen. Während es jedoch noch relativ einfach ist, Ordner und Ablagesysteme klar zu gliedern, gibt es andere Bereiche, bei denen Problemlösungen nicht auf der Hand liegen, was insbesondere dann häufiger der Fall ist, wenn die Komplexität zunimmt und etwa die Zusammenarbeit mehrerer Personen oder gar Einheiten betroffen ist. An solchen Punkten ist Reflexivität und damit Differenzherzeugung sinnvoll, um sich alternative Gestaltungsoptionen zu eröffnen. Dabei wird von einem aktiven Mitarbeiterbild ausgegangen, d.h. die Mitarbeiter sollen »sich vom ›Unterlasser‹ zum ›Unternehmer‹ in der eigenen Organisation entwickeln« (Leikep/Bieber 2006: S. 21).

Theoretisch hätte »Kaizen« insofern in der Tat das Potential, einen institutionellen Rahmen für die Entfaltung von Reflexivität bereitzustellen, was aber im hier untersuchten Fall aus verschiedenen Gründen nicht verwirklicht werden konnte. Differente Sichtweisen und alternative Problemdefinitionen wurden oft (und wahrscheinlich sogar völlig unbeabsichtigt) nicht zugelassen und schon gar nicht gefördert. Den Grund für die regelrechte Vernichtung von Differenz sehen wir in dem Unvermögen, von Hierarchie auf Partizipation im Sinne egalitärer Gesprächssituationen im Team umzuschalten. Eine klare, straffe und eindeutige Weisungsstruktur hierarchischer Ordnungen ermöglicht es zwar, schnell zu reagieren und eine Vielzahl unterschiedlicher Aktivitäten zu koordinieren. Sind aber Ideenreichtum, Kreativität und die Offenheit für Neuerungen gefragt, versagen hierarchische Strukturen, weil man Kreativität und neue, andere Perspektiven nicht mittels einer Top-Down-Struktur anordnen kann. Das Generieren von Ideen und Lösungen benötigt sozusagen »Inseln« jenseits hierarchischer Strukturen, um offene Diskussionen zulassen zu können. Dies heißt aber nichts anderes, als dass Organisationen zwischen beiden Modi – der hierarchisch-straffen Weisungsstruktur und der demokratisch-egalitären Diskussionskultur – umschalten können müssen. Leider was dies im untersuchten Fall nicht gegen. Bevor wir uns jedoch den konkretern Ergebnissen zuwenden, wollen wir zunächst aufzeigen, welche tatsächliche »Differenzvernichtungsmaschinerie« im Hierarchieprinzip generell verankert liegt, da diese Überlegungen den Schlüssel zum Verständnis für unserer Befunde enthalten.

4.1 Exkurs: Hierarchie und Partizipation

Hierarchie wird von den meisten Organisationstheoretikern als eine spezifische Koordinationsform angesehen (vgl. etwa Kieser/Kubicek 1992: S. 96ff. oder Leavitt/kaufman 2003). Allerdings gibt es auch kritischere Stimmen, die im Hierarchieprinzip ein Herrschaftsinstrument erblicken (vgl. so z.B. Marglin 1977 [1974]). In jedem Fall wird bei einer neutralen Auffassung von Hierarchien jedoch übersehen, dass unter der Prämisse einer hierarchischen Rangordnung soziale Interaktionen in spezifischer Weise vorstrukturiert werden. In dieser ordnenden Strukturierung erkennt Niklas Luhmann die zentrale Bedeutung von Hierarchie für Organisationen (vgl. Luhmann 1964: S. 156ff.). Hierarchie bewirkt beispielsweise, dass der Ranghöhere die Situationsdeutung vorgeben kann. Dieser Situationsdeutung müssen sich Rangniedere anpassen, wollen sie nicht als »aufmüpfig« und »unwillig« gelten oder die Rolle des Querulanten einnehmen. Gerade in der Tatsache, dass man als Unterlegener nur mit einer präfixierten Situationsdeutung umgehen, diese aber nicht selbst definieren kann, offenbart sich die Unterlegenheit des Rangniedereren, so Luhmann (vgl. ebd.: S. 158). Der Ranghöhere muss sich nicht auf andere Weltansichten, Meinungen und alternative Deutungsschemata einlassen. Er braucht sie nicht einmal mühevoll zu bekämpfen, denn die Hierarchie bewirkt, dass sie gar nicht erst geäußert werden. Hierarchien beinhalten somit strukturell die Neigung zur vereinfachten Weltansicht und sind Foerster (1993: S. 233ff.) zufolge »Trivialmaschinen«, bei denen Abweichungen als

zu behebbende Fehler behandelt werden und alles als vollständig steuerbar und kontrollierbar aufgefasst wird. Ein herrschaftsfreier, vernunftbasierter und somit gleichberechtigter Diskurs wie ihn Habermas (1981) für möglich hält, wird damit strukturell praktisch ausgeschlossen.

Im Rahmen von hierarchischen Ordnungen kann es nun stärker autokratische oder eher partizipative Führungsstile geben, die sich, wie Studien zu Flugzeugcockpitenteams gezeigt haben (vgl. Ginnett 1993), insbesondere hinsichtlich ihrer Problemlösefähigkeit unterscheiden: Während die Leistung der autokratisch geführten Teams nur durchschnittlich war, zeigten sich bei einem partizipativen Führungsstil überdurchschnittliche Problemlösefähigkeiten (ebd.). Dies liegt Ginnett zufolge daran, dass der partizipative Führungsstil es den Mitarbeitern ermöglicht, kritische Fragen zu stellen, Inkonsistenzen oder Auffälligkeiten zu melden und dafür auch Aufmerksamkeit zu erhalten, während in Teams mit autokratischem Führungsstil Informationen aus der Crew regelmäßig vom Kapitän nicht zur Kenntnis genommen wurden. Fehler des Kapitäns durften überdies durch die Crew nicht thematisiert werden, weil dies diesem Führungsparadigma gemäß eine Infragestellung der Autorität und Kompetenz des Kapitäns bedeutet hätte (ebd. S. 81f.). Gerade in uneindeutigen Krisensituationen schnitten die Teams mit partizipativer Führung daher überdurchschnittlich ab – weil das Wissen, die Erfahrungen und die Wahrnehmungen aller Teammitglieder zur Deutung der Situation hinzugezogen werden konnten (vgl. ebd.: S. 74). Führungsstile haben also allgemein eine hohe Bedeutung auch für die Leistungsfähigkeit und die Motivation von Teams – und dies gilt, wie wir sehen werden, umso mehr für Verfahren wie »Kaizen«, die auf Impulse von Mitarbeitern setzen.

4.2 Widerspruch: Alle Vorschläge sind willkommen, sofern es die richtigen sind!

Die Einführung von »Kaizen« hat im untersuchten Unternehmen zunächst eine für alle Beteiligten überraschende Dynamik hervorgerufen. Level 1 (»Ordnung und Sauberkeit«) wurde mit einer Aufräumaktion gestartet, die als gruppendynamische Veranstaltung einzelner Arbeitsteams oder einzelner Abteilungen im Rahmen eines Aktionstages durchgeführt wurde. Auch wenn die Idee, die Büros gemeinsam auszumisten, von Vielen zunächst belächelt wurde, hat sie offensichtlich aber doch nicht nur den meisten schließlich Spaß bereitet, sondern darüber hinaus wurde die neue Ordnung in den Büros als angenehm und von einigen sogar als »wohnlich« bezeichnet. Insgesamt bewirkte die Aktion, dass die Mitarbeiter merkten, dass kleine Veränderungen einen spürbaren positiven Effekt haben können, was, wie ein befragter Mitarbeiter äußerte, zu einem »Schwung« geführt habe, durch den die Bereitschaft entstand, auch anderes in Angriff zu nehmen: »Beim Aufräumen hat jeder mitgemacht, obwohl es dem einen oder anderen schwer gefallen ist [...] Diesen Schwung muss man ausnutzen und dann gleich weiter machen.«

In vielen Teams wurde die Tatkraft der ersten Stunde genutzt, um unmittelbar zu Level 2, der Zusammenarbeit im Team überzugehen, was bedeutete, dass die Teammitglieder aufgefordert wurden, entsprechende Verbesserungsvorschläge einzureichen. Tatsächlich wurde auch eine ganze Reihe Vorschläge gemacht, womit ein weiterer wichtiger Meilenstein erreicht war. Allerdings trafen viele der eingebrachten Vorschläge aus der Mitarbeiterschaft inhaltlich nicht das, was die Leitungsebene erwartet hatte. Die Mitarbeiter waren zunächst überwiegend an der Verbesserung ihres unmittelbaren Arbeitsumfeldes interessiert, wie etwa einem neuen Anstrich der Büros, klimatisierten Räumlichkeiten, einem Cafeautomaten, schöneren Pausenräumen etc. Anstatt nun aber diese Positionen zuzulassen und eine offene Diskussion über die Vor- und Nachteile der gemachten Vorschläge zu führen, wurde klargestellt, dass die Verbesserungsvorschläge zukünftig rein auf monetäre Einsparungen abzielen hätten, dass also im engeren Sinne Rationalisierungsvorschläge gefordert waren.

Damit stufte die Leitungsebene die von den Mitarbeitern vorgebrachten Vorschläge zur Verbesserung des Arbeitsumfeldes als irrelevant ein. Aus der Sicht der Leitungsebene hatten die Mitarbeiter offenbar nicht richtig begriffen, worum es bei »Kaizen« geht, wie folgende Aussage eines Managers illustriert: »Das ist zur Zeit auch noch ein Problem, das ich sehe, [...] dass wir gewisse Punkte ›drin‹ haben [auf der Liste der Verbesserungsvorschläge], wo ich sage, da müsste mal schnell eine Rückmeldung kommen, dass das nichts mit Kaizen zu tun hat [...], so Sachen wie neue Wandfarbe [...] Kaizen ist kein Wunschkonzert, es soll was bringen.« Mit Begriffen wie »Wunschkonzert« werden die Mitarbeitervorschläge sogar ins Absurde und Lächerliche gezogen. Unterschwellig wird den Mitarbeitern die Fähigkeit, betriebswirtschaftlich zu denken, aberkannt. Und diese abwertende Auffassung des Managements wurde auch nicht offen in Frage gestellt. Kritik erfolgte nur hinter vorgehaltener Hand bzw. bei ausgeschaltetem Aufnahmegerät. Allerdings ist zu beachten, dass es sich bei den Mitarbeitern der Firma, zumindest in den von uns untersuchten Profit-Centern, überwiegend um hoch qualifizierte Ingenieure handelt, denen man betriebswirtschaftliche Kenntnisse nicht rundweg absprechen kann. Zudem fördern viele der gemachten Vorschläge den informellen Austausch, was durchaus positive Effekte auch auf die Leistungsfähigkeit haben kann (vgl. so z.B. Kieserling 1999: S. 368). Denn in einem angenehmen, lockeren Rahmen können Informationen quasi nebenbei fließen, Netzwerke und Kontakte geschlossen und vertieft werden. Die Sichtweise des Managements ist also keineswegs die einzige »sinnvolle« Perspektive.

4.3 Hierarchieprobleme bekämpft man am besten mit noch mehr Hierarchie!

Ein weiteres Beispiel, in dem potentielle Differenz durch Hierarchie eingegeben wurde, betrifft die Diskussion der Vorschläge, welche in den regelmäßigen Teamsitzungen erfolgten, die unter Beteiligung des Leiters des jeweiligen Profit-Centers, einem Mitarbeiter, der als Umsetzungs-koordinator fungierte, und den »Kaizen«-Beauftragten der Mitarbeiterschaft stattfinden. In

diesen Sitzungen sollten die von den Mitarbeitern eingereichten Vorschläge im Hinblick auf ihre Umsetzbarkeit diskutiert und ggf. die Erarbeitung von Lösungsansätzen in die Wege geleitet werden. Diese Diskussionen fanden aber nur eingeschränkt statt, weil die Sitzungen von den Leitern genutzt wurden, um Informationen weiterzugeben, die allerdings von den Mitarbeitern in diesem Rahmen nicht wirklich benötigt wurden, wie ein Umsetzungsordinator berichtet: »Die Regelmeetings sind momentan noch sehr informationsgeprägt. Das heißt, dass die Umsetzungsordinatoren viele Informationen vom Prozessordinator erhalten. Viele allgemeine Informationen, zum Beispiel Ergebnisse oder Meinungen aus dem Lenkungsausschuss [...] Es gibt halt viele Informationen drum herum, die halt nicht unbedingt erforderlich wären fürs Regelmeeting.« Die fehlenden Diskussionen haben zum einen zu einem Stau nicht diskutierter und bearbeiteter Vorschläge geführt. Zum anderen kam es in einem Fall sogar zur parallelen Entwicklung zweier für den gleichen Zweck gedachten Datenbanken, weil die Vertreter der betroffenen Teams, obgleich sie sich regelmäßig trafen, nichts von den Aktivitäten der jeweils anderen Gruppe gewusst hatten.

Hinzu kommt noch, dass die Leiter eigene Fehler nicht eingestanden. Außerdem waren die Mitarbeiter mit widersprüchlichen Anforderungen und Aussagen konfrontiert, wie etwa: »Jeder Vorschlag wird ernst genommen, aber nur die, die Geld sparen.« Und es wurde einerseits zwar geäußert, dass Kritik prinzipiell erwünscht sei. Allerdings stellte ein Leiter unmissverständlich klar, dass man tatsächlich nur »ein guter Mitarbeiter ist [...], wenn man die Meinung vom Chef oder vom Vorgesetzten vertritt«. Gerade diese Widersprüche sind klare Indizien für einen autokratischen Führungsstil und weisen auf eine (für die produktive Anwendung des Verfahrens jedoch eigentlich notwendige) fehlende Umstellung von Hierarchie auf Partizipation sowie auf die Eliminierung von Differenz hin.

Der Umstand, dass zu wenig kritisch diskutiert wurde, reicht aber zur Erklärung der Nichtbearbeitung zahlreicher Vorschläge alleine nicht aus. Die Umsetzungsordinatoren hatten diese Problematik angesprochen und angeboten, mehr Verantwortung zu übernehmen, d.h. selbständig Lösungsvarianten in Zweier- oder Dreiergruppen zu erarbeiten, die dann im Team besprochen werden könnten. Bislang wurde aber von der Leitung noch kein entsprechender Auftrag vergeben, wie ein Umsetzungsordinator berichtet: »Auf den Prozessbegleiter strömt viel ein [...] Ich habe das Gefühl, dass an der Stelle vielleicht nicht so die Bereitschaft da ist, mal loszulassen oder vielleicht mehr Verantwortung auf die Umsetzungsordinatoren abzugeben.« Bei schwierigen Themen gelte dies umso mehr und es herrsche eine Umgehungstaktik vor: »Die schwierigen Themen, für die man ja auch einen Prozess braucht, die echte Veränderungen herbeiführen können [...], die werden zwar angepackt, aber [...] nicht konsequent zu Ende gebracht.« Den Interviewten zufolge handelt es sich dabei zumeist um Schnittstellenprobleme, die bereits vor der Einführung von »Kaizen« bestanden und als problematisch angesehen werden. Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, dass man mit ausgeprägten Hierarchien speziell solche horizontalen Vernetzungsprobleme nur unzureichend

lösen kann. Das Erproben von dezentralen und partizipativen Lösungsansätzen könnte hier unseres Erachtens förderlich sein.

Abschließend lässt sich festhalten, dass der »Kaizen«-Prozess bereits in einer frühen Stufe erheblich an Schwung seitens der Mitarbeiter eingebüßt hatte – was sicherlich auch mit der Engführung auf reine Rationalisierungsmaßnahmen zusammenhing. Ein weiterer gewichtiger Faktor war jedoch der bestehende Abarbeitungsstau auf der Ebene der Regelmeetings, welcher dazu führte, dass Rückmeldungen zu den Vorschlägen der Mitarbeiter erst nach Monaten und zum Teil erst nach insistierender Nachfrage zu erhalten waren. Die Vorstellung, dass »Kaizen« schon dadurch zum Selbstläufer wird, dass die Mitarbeiter sehen, dass sich etwas tut, hat sich also gerade nicht erfüllt. Zwar wurden und werden noch weiterhin Vorschläge eingereicht, jedoch sind es immer die gleichen Personen, die den Prozess weiterhin unterstützen. Das Prinzip der Freiwilligkeit steht aus diesem Grund zur Disposition. Ein Manager äußerte sich diesbezüglich so: »Mein Vorschlag: mindestens ein Verbesserungsthema pro Mitarbeiter muss jeder nachweisen.« Die Kultur der Hierarchie, die im untersuchten Unternehmen offenbar nicht abgestreift werden konnte, hat somit dazu geführt, dass die Defizite einer stark Hierarchie-geprägten Kultur wiederum mit Druck und von oben verordneten Maßnahmen bekämpft werden. Vermutlich haben die Beteiligten und insbesondere die Führungskräfte nicht einmal bemerkt, wie sie durch die eher autokratische Führungskultur Freiwilligkeit, Teamgeist und Engagement gar nicht erst aufkommen ließen bzw. schnell wieder im Keim erstickten, so dass die Rahmenbedingungen für die Entfaltung produktiver Differenz fehlten und »Kaizen« hier tatsächlich eher als eine »Differenzvernichtungsmaschine« wirkte.

5 Fallbeispiel 2 – Ein »Quergestelltes Netzwerk« in der Praxis eines Marketingbereichs: Das Große im Kleinen bearbeiten

Die in unserem zweiten Fallbeispiel untersuchte Methode des »Quergestellten Netzwerks« ist ein Verfahren, das im Kontext der Organisationsentwicklungsabteilung des beforschten Unternehmens – es handelt sich um einen großen deutschen Automobilhersteller – selbst entwickelt wurde. Gerade in Bezug auf Reflexivität erschien uns die hier angewandte Verfahrensweise schon im Vorfeld unserer empirischen Begleitung als potentiell besonders vielversprechend. Denn: Offenheit und Differenz stehen hier explizit im Zentrum.

Zum Hintergrund der Entstehung des Verfahrens, das primär auf die Organisationskultur und die Identitätsbildung zielt, bemerkte ein maßgeblich beteiligter Organisationsentwickler der Firma entsprechend: »Und da war dann zum ersten Mal die Idee geboren [...], wir arbeiten mit einer kleinen Gruppe, die optimal gemischt zusammengesetzt wird, weil wir davon ausgegangen sind, dass man in dieser kleinen Gruppe alles das erreicht, was man in der großen Organisation auch erreicht. Aber dadurch, dass es eine überschaubare Gruppe ist, kann man

das bearbeiten und [es] walzt einen nicht nieder, [wie] wenn man die [ganze] Organisation angetickt hat. Und irgendwann ist uns dann der Name ›Quergestelltes Netzwerk‹ dafür eingefallen.« Es soll also gewissermaßen durch das Verfahren das Große (nämlich die Organisation) im Kleinen (durch eine »repräsentative« Gruppe) bearbeitet werden – verbunden mit der Hoffnung, dass sich die dadurch bewirkten (Selbst-)Erkenntnisprozesse dann in der gesamten Organisation(seinheit) ausbreiten.

5.1 Die Auswahl und Zusammensetzung des Projekt-Teams: Maximale Differenz?

Die am Verfahren beteiligte Mitarbeitergruppe sollte entsprechend also idealerweise einen Spiegel der gesamten Organisation darstellen – mit allen ihren Problemen, Widersprüchen und unterschiedlichen Perspektiven. Sozusagen »stellvertretend« agiert sie im Laufe des mit dem Verfahren angestoßenen Prozesses die in der Organisation bzw. Organisationseinheit latenten wie manifesten Konflikte aus und reflektiert darüber. Damit dies gelingen kann, ist eine Maximierung der Differenz bei der Zusammensetzung der Gruppe zentral, wie ein anderer beteiligter Organisationsentwickler ausführt: »Um das theoretisch zu fassen, kann man sagen: wir bauen künstlich Differenzen auf. Also irgendwie. Es geht halt drum, mit Differenzen zu arbeiten und deshalb gehört der Konflikt und die unterschiedliche Wahrnehmung zum Konzept dazu [...] Also man baut künstlich 'ne Differenz auf – mit Reflexionsauftrag. Über Reflexion, ja, entwickelt die [Organisation] sich weiter. Über Differenzerfahrung [...] Also, die Organisation denkt eigentlich mit unserer Hilfe die ganze Zeit über sich selber nach, aus unterschiedlicher Perspektive.«

Der spezielle Hintergrund des »Quergestellten Netzwerks« unseres Fallbeispiels war ein vergleichsweise schlechtes Stimmungsbild im Marketing-Bereich, das bei der jährlichen Mitarbeiterbefragung des Unternehmens festgestellt wurde. Zunächst wurde deshalb von der internen Organisationsentwicklungsabteilung ein Workshops mit der Leitungsebene initiiert. Das Ergebnis des hier angestoßenen Erkenntnisprozesses fasst ein Beteiligter Manager so zusammen: »Wir müssen was tun; wir müssen an der Kultur arbeiten; wir müssen an der Außenwirkung arbeiten; wir haben hier eine ganze Menge fundamentaler Probleme.« Dabei war und ist die zentrale Problemstellung aus der Sicht des Bereichsleiters: »Wie können wir die Kommunikation zwischen unseren Abteilungen steigern?«

Wie es das Konzept des Verfahrens vorgibt, sollte auch im von uns untersuchten Fall die Netzwerkgruppe nach dem Prinzip der Differenzmaximierung zusammengesetzt werden, so dass auch potentielle Konflikte zutage treten können. Ein beteiligter Manager bemerkte entsprechend zu den konkreten Auswahlkriterien: »Wir haben Regeln definiert, wie es [das Quergestellte Netzwerk] zusammengesetzt sein sollte. Also erfahrene und weniger erfahrene, männliche und weibliche [MitarbeiterInnen]. Ich habe zwei Personen zurückgemeldet, hierbei

hatte ich eine Person empfohlen, aus den genannten Gründen, dass heißt ich habe eine Frau ausgewählt, und ein weiterer Kollege hat sich dann ergänzend bereiterklärt.«

Doch ganz allgemein gibt es erfahrungsgemäß die Tendenz, dass manche Manager versuchen, bei der Auswahl der Beteiligten in ihrem Sinne steuernd einzugreifen. Der zuständige Organisationsentwickler bemerkte hierzu uns gegenüber: »Da gab's Kandidaten, die wollte ein Manager unbedingt dort drinnen haben, dann hat er auch Konflikte mit seinen Managementkollegen bekommen.« Und entsprechend gestand auch ein von uns befragter Abteilungsleiter ein: »Ja, wir haben [...] versucht, das muss ich auch ganz ehrlich sagen, natürlich positiv denkende Menschen, die neu sind, wo ich meine, sie sind aufgeschlossen für Neues«, auszuwählen. Wir können also davon ausgehen, dass das theoretische Ziel einer Differenzmaximierung in der Praxis des untersuchten Falls nur annähernd erreicht wurde. Zudem ist es sehr wahrscheinlich, dass eine Selektion auf bestimmte (unternehmens- und abteilungskulturkonforme) Typen bereits bei der Einstellung erfolgt war. Auch so ist zu erklären, dass die bei unseren Interviews zu Tage getretene (inhaltlich-substanzielle) Differenz nach unserem Eindruck tatsächlich eher gering ausgeprägt war.

5.2 Ablauf: Von Management ausgehend zum Management zurück

Obwohl der Schwerpunkt des Verfahrens auf einem (selbstdefinierten) Mitarbeiter-Projekt liegt, beginnt es (und endet) es doch im Management. »Wir werden in der Regel angefragt von Führungskräften im Kontext irgendeiner Veränderungssituation«, erläutert ein Organisationsentwickler. Sofern es sich dann herauskristallisiert, dass die vorhandenen Probleme etwas mit der Kultur und/oder der Identität der Organisations(einheit) zu tun haben, wird dann der Vorschlag unterbreitet, ein Quergestelltes Netzwerk einzurichten. Dabei ist es aus Sicht der beteiligten Organisationsentwickler wichtig, dass zuvor (und parallel) ein Prozess im Management stattfindet, damit man dort bereit ist, sich auf das »Wagnis« eines so relativ offenen, wenig vordefinierten Wegs einzulassen, wie ihn das Quergestellte Netzwerk darstellt. Entsprechend erläuterte uns gegenüber auch ein Abteilungsleiter zu seinen Bedenken: »Anfangs habe ich mir schwer getan, mich damit zurechtzufinden, da ich der Meinung war, um Prozessprobleme und Schnittstellenprobleme zu lösen, müssten wir Maßnahmen analysieren und mathematisch Ziele definieren. Allerdings habe ich mich dann überzeugen lassen von der Idee des Quergestellten Netzwerks und der Zusammenhänge.« Allerdings machte eben der verantwortliche Bereichleiter schon von Beginn an klar: »Wir wollen ihnen, den Mitarbeitern, nicht sagen was sie tun sollen, sondern wir wollen alle an dem Prozess beteiligen, die Dinge zu formulieren, an denen wir zusammen arbeiten müssen.«

In unserem konkreten Fall gab es folgenden Ablauf: Im Rahmen vorbereitender Leiterworkshops wurde auf Anstoß der Organisationsentwickler die Idee zur Einführung eines Quergestellten

Netzwerks im Bereich geboren. Danach folgten drei zweitägige Workshops, jeweils im Abstand von einigen Wochen, mit der selektierten Mitarbeitergruppe. Der erste Workshop, insbesondere der erste Tag, war sehr offen gehalten. Ziel war es, sich gemeinsam auf ein Projekt zu einigen, das die Gruppe im folgenden weitgehend autonom verfolgen würde. Angesichts der schlechten Stimmungslage im Bereich entschied man sich für die Durchführung einer (nicht-anonymen) Mitarbeiterbefragung nach der Methode der wertschätzenden Erkundung, die bis zum zweiten Workshop als Totalerhebung abgeschlossen wurde. Der Auswertung dieser Befragung sowie der Bildung von aus ihren Ergebnissen abgeleiteten Hypothesen widmete sich dann der zweite Workshop. Im Rahmen des dritten Workshops wurden die Ergebnisse und Hypothesen dann der Leitungsebene präsentiert. In der folgenden Diskussion konnten mehrere zentrale Problem-bereiche identifiziert werden, zu deren Bearbeitung permanente Arbeitsgruppen – jeweils unter der Betreuung eines Abteilungsleiters als »Paten« – eingerichtet wurden.

Mit der Präsentation der Ergebnisse, die den eigentlichen Schlusspunkt des Quergestellten Netzwerks darstellte, war man sozusagen wieder beim Ausgangspunkt angekommen: dem Management als offiziellem Adressaten (und Auftraggeber). Dass mit der Einrichtung der Arbeitsgruppen eine Verstetigung angestrebt wurde, entspricht einer allgemeinen Tendenz, die einer der Manager so auf den Punkt bringt: »unsere Idealvorstellung wäre, dass wir jetzt immer Q-Netz machen [...] Q-Netz soll ständig weiter entwickelt werden.« Allerdings ist genau das eben nicht im »Sinne der Erfinder«, wie ein Organisationsentwickler klar stellt: »Das ist ganz wichtig an so 'nem Punkt, dass dann die Gruppe auch eine Entlastung bekommt durch das Management. Denn bei so 'ner Organisation entstehen Tendenzen, das Gebilde nicht wieder sterben zu lassen, sondern auf ewig ... Weil es ist ja was Interessantes, was mit denen passiert. Manche wollen das auch von sich aus, sich beibehalten. Wir machen das schon so, dass wir institutionalisiert sagen: ›Jetzt sind die entlastet, fertig.««

5.3 Ergebnisse: Der Weg ist der Beginn

Man kann also sagen, dass in diesem Fall die Ergebnispräsentation tatsächlich erst den Anfangspunkt eines längeren, institutionalisierten Prozesses darstellte – auch wenn dies so nicht von den »Vätern« des Verfahrens des Quergestellten Netzwerks intendiert war. Zudem repräsentieren die entwickelten Hypothesen, als das manifeste Resultat, auch nicht das eigentliche Ergebnis des Quergestellten Netzwerks, sondern dies ist vielmehr die durch den Prozess ausgelöste Veränderung in den Selbstbildern und Beziehungen.

Inhaltlich konnten sich die meisten der von uns Befragten übrigens auch nur an einige wenige Thesen erinnern – und sie identifizierten sich auch nur teilweise mit den Aussagen. Wie einer unserer Interviewpartner anmerkte, kam die Idee zur hypothetischen Zuspitzung der Befragungsergebnisse der Projektgruppe zudem von der Seite der begleitenden internen

Organisationsentwickler: »Ja, also letzten Endes [war] von dem Trainer dann, dem Begleiter vorgegeben: Sie bilden jetzt Hypothesen.« Nicht nur aufgrund dieser Tatsache entstand bei uns der Eindruck, dass auch, was die Formulierungen betrifft, hier relativ starker Einfluss genommen wurde. Denn auf die anschließende Frage »Hatten Sie [...] das Gefühl, dass es Ihr Werk war?«, gab der Betreffende zur Antwort: »In dem Moment erst mal bedingt.« Überhaupt kommt in den Stellungnahmen aller von uns befragter Beteiligter eine relativ hohe Distanz zu den (eigenen?) Hypothesen zum Ausdruck, wie sich stellvertretend an folgender Äußerung eines teilnehmenden Mitarbeiters zeigen lässt:

»Die Hypothesen, die wir da hatten, über einige kann man sicher diskutieren. Und die sind auch halt teilweise auch relativ abgedreht formuliert. Also, man muss mit Sicherheit auch nicht jede Hypothese teilen. Ich teile auch nicht jede der Hypothesen, die da formuliert sind, und habe auch nicht jede hundert Prozent verstanden. Das ist auch nicht Sinn und Zweck der Sache. Dabei ging es vielmehr darum, dass man Sachen zuspitzt und ein Stück weit auch provoziert und dadurch eben sozusagen den Finger in die Wunde legt [...] Eine Hypothese [...], welche ich persönlich nie nachvollziehen konnte, war die Schwitzkastenhypothese: dass das Management und die Mitarbeiter sich gegenseitig im Schwitzkasten halten [...] mit Forderungen und Gegenforderungen. Das habe ich nie so empfunden [...] Was ich [als Hypothese] z. B. sehr gut fand ist: »Das Glück [ist] bei [...] [unserem Bereich] so bedrohlich, dass es durch kleine Konflikte und Probleme immer wieder gesichert werden [muss].««

Die Atmosphäre bei der Präsentation der Hypothesen wurde sowohl von den befragten Personen der Mitarbeiter- wie der Leitungsebene wie als relativ angenehm und offen geschildert. Auch die bei dieser Gelegenheit vorgebrachte Kritik am Bereichsleiter und dessen Führungsstil wurde nicht persönlich genommen. Er selbst äußerte sich wie folgt zur Kritik an seiner Person: »Also, erstmal kriegt man da über so einen Prozess auch persönlich Feedback, was natürlich sehr interessant ist [...] Und noch spannender fand ich, dass es sehr offen gewesen ist. Normalerweise ist es ja schon schwierig, das einem die Mitarbeiter so offen ihr Feedback geben. Aber das ist da passiert und das halte ich eigentlich für eine gute Sache.« Allerdings gab es seitens einiger Mitarbeiter auch die Empfindung, dass der Verlauf der Präsentation und der Diskussion möglicherweise nur so harmonisch war, weil auf eine eingehendere Thematisierung der potentiell wirklich konfliktträchtigeren Punkte in der Diskussion verzichtet wurde: »Die Stimmung war: Es reicht jetzt mal mit reden, bevor sie alles zerreden. Das Gefühl hatte ich [...] Es war keine tieferschürfende Diskussion, es gab eher Verständnisfragen. Dann hat man das Thema ruhen lassen.«

Doch, wie eingangs ausgeführt, das entscheidende Ergebnis des Quergestellten Netzwerks liegt nicht in den greifbaren Ergebnissen in der Form irgendwelcher Hypothesen (und der Reaktion darauf), sondern in den längerfristigeren Veränderungen, die durch seine Etablierung initiiert wurden. Ein Teilnehmer bringt das treffend so auf den Punkt: »Was für mich viel entscheidender

ist, ist der Prozess der durch das Q-Netz in Gang gekommen ist [...] Man hat halt Kollegen aus anderen Bereichen und Nachbarabteilungen kennen gelernt, und man hat dann schon auch ein Stück weit einen anderen Umgang miteinander entwickelt.«

5.4 Keine Zeit für: Probleme

Ein solcher positiver Effekt des Quergestellten Netzwerks ist bisher allerdings nur bei den TeilnehmerInnen selbst spürbar und hat offenbar noch nicht, wie erwünscht, auf den gesamten Bereich ausgestrahlt. Zumindest konnte beim ersten »Stimmungsbarometer« nach Durchführung des Quergestellten Netzwerks noch keine nennenswerte Verbesserung gemessen werden. Die möglichen Gründe hierfür liegen zum einen darin, dass Ausstrahlungseffekte ohnehin erst mittel- bis langfristig zu erwarten sind. Zum anderen haben sich einige Grundprobleme des Bereichs, die Auslöser der schlechten Stimmung waren, kaum gebessert, ja, wurden tatsächlich durch das Quergestellte Netzwerk, zumindest für die TeilnehmerInnen, noch intensiviert: nämlich die hohe Arbeitsbelastung, unter der viele MitarbeiterInnen des Bereichs klagen. Denn es gab für die Beteiligten keine Entlastungsangebote oder temporäre Freistellungen, sondern alles wurde, wie der Bereichsleiter ausführte, »innerhalb der normalen Arbeitszeit gemacht. Ob er dann die anderen Sachen schneller erledigt [und] dafür Q-Netz macht, oder, ob er es in seiner Freizeit macht, das ist alles free-floating.« Allerdings wies ein Abteilungsleiter in diesem Zusammenhang uns gegenüber auf die Freiwilligkeit der Teilnahme hin: »Hätte ein Kollege gesagt »Nein, ich schaffe das nicht mit meinem anstehenden Pensum«, hätte man eine andere Lösung finden müssen.«

Aus der Sicht der direkt Beteiligten stellt sich die Sache dagegen etwas anders dar. So bemerkte ein Befragter: »Der Arbeitsaufwand war – und ist es immer noch – erheblich. Es trifft ja auch immer noch die Gleichen, diejenigen, die sich eh schon viel engagiert haben [...] Es ist grenzwertig, es ist schon fast ein bisschen viel Arbeit.« Andererseits wurde von dem meisten zugleich betont, dass die Teilnahme am Quergestellten Netzwerk Spaß gemacht habe und dass man die eingeräumten Freiräume zu schätzen wissen: »Was ich echt klasse finde ist, dass ein Unternehmen da einfach zehn Leuten, oder wie viel wir waren, die Freiheit gibt. Also, wenn wir das einfach so in Arbeitszeit umrechnet, ist es ja gigantisch viel Arbeitszeit.«

Hier kommt eine allgemein in den Interviews spürbare Tendenz deutlich zum Ausdruck: nämlich dass die Befragten dazu neigten, sich die eigene Situation schön zu reden – was bei einem Marketingbereich auch wenig verwunderlich ist, denn das »Schönreden« gehört sozusagen ja zu den Kernkompetenzen des Marketing. Jedenfalls wird im obigen Statement das Unternehmen für eine »Großzügigkeit« gelobt, die eigentlich komplett zu Lasten der TeilnehmerInnen ging. Und dieses Schönreden in Kombination mit einer Überidentifikation mit dem Unternehmen und seiner »Kultur« kommt auch, was einen anderen Aspekt des Quergestellten Netzwerks

betrifft, klar zum Vorschein: Beim zweiten Workshop tauchten teilweise ganz andere Personen als beim ersten Termin auf. Dies führte zu einem Konflikt mit den Workshopleitern, die hierin Probleme in Bezug auf die Kontinuität der Gruppe sahen (und sich dahingehend durchsetzten, dass ein weiterer Personenaustausch für das nächste Treffen ausgeschlossen wurde). Allerdings betonte insbesondere ein Befragter, dass er diese Diskontinuität persönlich durchaus auch positiv sieht, denn »aus meiner Sicht war es kein Problem, sondern im Gegenteil eine Chance. Und das war für mich auch das Spiegelbild der Kultur bei [...] [uns] gewesen. Das ist so, dass wir auch in der Lage sind, uns gegenseitig zu vertreten.«

In der Tat ist es möglicherweise auch eine spezielle Qualität, wenn Funktionen in einer Organisation nicht strikt an Personen gebunden sind, sondern fluide personell gewechselt werden. Auch hätten so möglicherweise zusätzliche Perspektiven in das Projekt integriert werden können. Andererseits kommt in diesem Statement eine, für die betreffende Organisationseinheit allgemein typische, sehr starke Identifizierung des Befragten mit den beruflichen Aufgaben und ihren Lasten zum Ausdruck – denn der Hang zur gegenseitigen Vertretung ist schließlich das Ergebnis von Termindruck im Arbeitsumfeld. Überhaupt: die (kritische Perspektiven ermöglichende) Distanz zum betrieblichen Kontext und das Bewusstsein für problematische Aspekte war innerhalb der befragten Stichprobe sehr gering ausgeprägt. Konflikte wurden tendenziell eher diskursiv negiert und beschönigt als klar benannt.

5.5 Der schwierige Umgang mit Differenz und die (gegenseitige) Furcht vor der Freiheit

Die Hervorbringung bestehender latenter Konflikte ist jedoch explizites Ziel des Quergestellten Netzwerks. Generell ist es für das Management, das nach Kontrolle strebt, schwierig abweichende Meinungen und Perspektiven zuzulassen. Insbesondere dann, wenn Mitarbeiter ihre eigene Perspektive auf das Ganze der Organisation entwickeln, kommt es, so ein interner Organisationsentwickler, häufig zum konflikthaften Zusammenprall: »Also grundsätzlich kommt es immer zum Konflikt, und zwar dort wo das Management merkt, dass die Mitarbeiter im Zuge des Netzwerkes etwas machen, was eigentlich Aufgabe des Managements ist: nämlich die Organisation als Ganzes wahrzunehmen [...] oder überhaupt, wenn Führung thematisiert wird, ja, dann sagt Management schnell, hey, jetzt gehorchen unsere Kinder nicht mehr, jetzt müssen wir sie mal schnell wieder zusammenstauchen.«

Die folgende im Interview geäußerte Reaktion eines Abteilungsleiters auf die Präsentation der Q-Netz-Gruppe macht diese Problematik nochmals klar deutlich: »[...] also ich würde lügen, wenn ich sage, ich hab mich unglaublich gefreut über das Feedback [...] Als ich die [Präsentation] das erste Mal sah, dachte ich mir: oh, oh, das ist ja eine Frechheit, so etwas gibt es ja wohl nicht. Wie kann man hier so kritisieren.« Allerdings gesteht er schließlich doch zu: »Aber es ist einfach die Wahrheit gewesen, [...] die Wahrnehmung der Mitarbeiter war so oder ist so.

Also, wenn ich das schon nicht zulasse, das offen auszusprechen, dann hab ich verloren. Dann brauche ich mir nicht auf die Fahne schreiben, ich will die Kultur verändern – oder verbessern. Also muss man das schlucken.«

Der Grund für das nicht nur im Management, sondern generell sehr hohe Kontrollstreben in Organisationen ist die Angst vor dem Kontrollverlust. Deshalb, so der schon oben zitierte Organisationsentwickler, ist es wichtig, »dass man seine Angst in der Organisation reflektiert. Ich find's auch schon mal gut, wenn man sie überhaupt wahrnimmt und zulässt.« Das Zulassen der Angst und das Sich-Einlassen auf offene Situation, die sich nicht vollständig kontrollieren lassen, zu unvorhersehbaren Ergebnissen führen können, ist allerdings ein schwieriger Prozess, der vor allem zu Beginn große Überwindung kostet. Und das auch auf der Mitarbeiterseite, wie der Bereichsleiter ausführt: »Also, wir haben ja den Mitarbeitern lange sagen müssen, das ist jetzt hier wirklich ernst gemeint mit euch. Ihr kriegt den Freiraum, ihr könnt da wirklich machen, was ihr wollt. Ihr könnt an den Themen arbeiten und ich glaube, im ersten Schritt haben die Mitarbeiter nicht geglaubt daran. Die haben gedacht, da muss doch was anderes dahinter stecken. Das war schon mal verdächtig, dass wir ihnen so viel Freiraum und ohne konkrete Aufgabenstellung gegeben haben.« Entsprechend bemerkte auch ein Teilnehmer uns gegenüber: »Ich verstehe auf jeden Fall das Argument, dass sie viel Freiraum bewusst lassen wollten, aber an einigen Stellen denke ich aber, dass es zielführender gewesen wäre, auch ein bisschen stärker zu führen.« Denn wie der begleitende Organisationsentwickler anmerkt: »Der Mitarbeiter der Organisation, der die Freiheit in der Organisation wünscht, fürchtet sie genauso [...] Es ist viel einfacher, sich als Unfreier in der Organisation zu bewegen. Da kann ich zwar klagen, aber da bin ich völlig sicher. Nichts ist sicherer als Unfreiheit.«

Aufgrund dem in den meisten Organisationen sowohl auf der Management- wie der Mitarbeiterseite gegebenen Hang zu Kontrolle und Überdefinition, können Verfahren, die auf Offenheit und die Artikulation von Differenz setzen, nicht ohne weiteres Anwendung finden, sondern bedürfen bestimmter institutionell-kultureller Voraussetzungen. Analog führte der Leiter des untersuchten Bereichs aus: »Also, so einen Prozess kann man nur machen, glaub ich, wenn man offen ist [...] Wenn man nicht offen und mutig ist für so einen Prozess, dann sollte man ihn lieber nicht machen. Weil, wenn nachher wirklich Dinge hochkommen, die in irgendeiner Form kritisch sind, und man setzt sich nicht damit auseinander, dann schlägt's, glaub' ich, genau ins Gegenteil um, und dann führt es zu Frustration und zu Negativerfahrungen auf der Mitarbeiterseite.« Und ein Abteilungsleiter bemerkte entsprechend: »Sie brauchen als Leiter den Mut, in eine Offenheit zu gehen, mit der sie dann am Ende des Tages auch umgehen müssen. Eine sehr strikt und hierarchisch geführte Organisationseinheit mit einer strikten Führungskraft tut sich möglicherweise mit dem Q-Netz schwer.« Allerdings birgt die Offenheit eben auch Chancen, wie er ergänzt: »Je konkreter der Auftrag, desto mehr wird nur in Teilbereichen analysiert. Je breiter die Auftragsabsetzung, desto größer die Chance durch das Q-Netz umfassend an die wirklichen Brandherde zu gelangen.«

Die Chance der Offenheit wird ebenso von einigen TeilnehmerInnen gesehen: »Wir wurden im Wesentlichen [von den Begleitern] dazu angeleitet, in andere Richtungen zu denken und Aussagen aus verschiedenen Blickpunkten zu betrachten, zu sehen: was steckt denn eigentlich hinter der Aussage? Das fand ich eigentlich ganz angenehm, andere Blickweisen zulassen und so etwas zu formulieren.« In der Realität ist dieser Anspruch allerdings oft schwer einzulösen und insbesondere auch das Management tendiert dazu, die Möglichkeitsräume der Differenz und der Offenheit zugunsten funktionalistischer Leistungskontrolle und Ergebnisorientierung zu beschränken. So bemerkte ein Teilnehmer des Quergestellten Netzwerks: »Ich sag mal: klar gab's auch 'ne gewisse Erwartungshaltung von der Leiterebene, die halt gemeint haben: klar möchten wir halt auch mal irgendwann Ergebnisse sehen.« Als Verfahren versucht das Quergestellte Netzwerk gegen diese Tendenz einen reflexiven Gegenpol zu schaffen – und steht trotzdem immer in der Gefahr, dass Differenz in (neue) Identität und Offenheit in die Eindeutigkeit eines Ergebnisses aufgelöst wird.

6 Schlussbetrachtung

Die Erzeugung reflexiver Differenz in Organisationen ist offenbar kein einfaches Unterfangen. Die Entfaltung von Reflexivität trifft auf vielfache Widerstände, auf deflexive Gegenmomente, die es schwer machen, den Schatz, der in der Vielfalt an Erfahrungen, Perspektiven, Praktiken, Wissenszugängen gegeben ist, zu heben. Diversität steht gegen Zwänge der Identität und Kontrollstreben, und Kontingenz wird als Bedrohung wahrgenommen. So können die im Raum der Offenheit liegenden Chancen nicht entsprechend genutzt werden. In unterschiedlichen organisationalen Settings gibt es jedoch durchaus unterschiedliche Umgangsweisen mit Differenz, die sich wiederum in unterschiedlichen Niveaus von Reflexivität manifestieren.

In unserem ersten Fallbeispiel untersuchten wir die Anwendung eines potentiell reflexiven Verfahrens (»Kaizen«) auf der Ebene des gesamten Unternehmens. Allerdings wurde hier das reflexive Potential schon von Beginn an dadurch begrenzt, dass tatsächliche Differenz sich durch die im Unternehmen vorherrschende autoritäre Führungskultur kaum entfalten konnte und Kontingenzräume im weiteren Verlauf immer dichter geschlossen wurden.

Das zweite Fallbeispiel zeigt, dass dies keine zwangsläufige Entwicklung darstellt. Das hier untersuchte Verfahren des »Quergestellten Netzwerks« betrifft aber auch nicht das gesamte Unternehmen, sondern nur einen eng umgrenzten Bereich. Trotzdem war auch hier Überzeugungsarbeit notwendig, so dass sich schließlich sowohl das Management wie die MitarbeiterInnen auf das »Wagnis« der Offenheit einlassen konnten.

Offenbar ist es einfacher Reflexivität in einem begrenzten Rahmen zuzulassen. Zudem spielt die Unternehmens- und Führungskultur eine wichtige Rolle. Wo das Management Kritik positiv

auffassen kann und Eigeninitiative zulässt, kann sich auch Differenz entfalten und es entstehen gegenseitige Lernprozesse und Chancen. Das Beispiel des »Quergestellten Netzwerks« zeigt, dass es auch in großen Unternehmen Bestrebungen gibt, herkömmliche Rollenmuster ein Stück weit aufzubrechen. Dies macht Hoffnung, dass die Chancen, die reflexive Differenz eröffnet, in Zukunft verstärkt genutzt werden.

Literatur

- Bauman, Zygmunt (1995 [1993]): *Postmoderne Ethik*. Hamburg: Hamburger Edition.
- Beck, Ulrich (1986): *Risikogesellschaft – Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Brown, John S./Duguid, Paul (1992): *Organizational Learning and Communities of Practice – Towards a Unified View of Working, Learning, and Innovation*. In: *Organizational Science*. Vol. 2, Nr. 1/1992, S. 40–57.
- Cohen, Michael D./March, James G./Olsen, Johan P. (1972): *A Garbage Can Model of Organizational Choice*. In: *Administrative Science Quarterly*. Vol. 17, Nr. 1/1972, S. 1–25.
- Cox, Taylor H./Blake, Stacey (1991): *Managing Cultural Diversity – Implications for Organizational Competitiveness*. In: *Academy of Management Executive*. Vol. 5, Nr. 3/1991, S. 45–56.
- Cox, Taylor H./Lobel, Sharon A./McLeod, Poppy L. (1991): *Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task*. In: *Academy of Management Journal*. Vol. 43, Nr. 4/1991, S. 827–847.
- Derrida, Jacques (1976 [1967]): *Die Schrift und die Differenz*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Derrida, Jacques (1991 [1990]): *Gesetzeskraft – Der mystische Grund der Autorität*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Ely, Robin J./Thomas, David A. (2001): *Cultural Diversity at Work – The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes*. In: *Administrative Science Quarterly*. Vol. 46, Nr. 2/2001, S. 229–273.
- Foerster, Heinz (1993): *Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Foucault, Michel (1974 [1966]): *Die Ordnung der Dinge – Eine Archäologie der Humanwissenschaften*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Ginnett, Robert C. (1993): *Crews as Groups – Their Formation and Their Leadership*. In: Wiener, Earl L./Kanki, Barbara G./Helmreich, Robert L. (Hg.) (1993): *Cockpit Resource Management*. San Diego: Academic Press, S. 71–98.
- Gross, Peter (1994): *Die Multioptionsgesellschaft*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Ha, Kien Nghi (2005): *Hype um Hybridität – Kultureller Differenzkonsum und postmoderne Verwertungstechniken im Spätkapitalismus*. Bielefeld: Transcript.
- Habermas, Jürgen (1981): *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Hemp, Hans-Werner (2004): *Die Bedeutung von Teams*. URL: http://www.inita.de/download/Bedeutung_von_Teams.pdf. [Zugriff am 15.08.2011]
- Imai, Masaaki (1991 [1986]): *Kaizen – Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb*. München: Wirtschaftsverlag Langen Müller.
- Jackson, Susan E./Joshi, Aparna/Erhardt, Niclas L. (2003): *Recent Research on Team and Organizational Diversity – SWOT Analysis and Implications*. In: *Journal of Management*. Vol. 29, Nr. 6/2003, S. 801–830.

- Jain, Anil K. (2000): *Die Globale Klasse – Die Verfügungsgewalt über den globalen Raum als neue Dimension der Klassenstrukturierung*. In: Angermüller, Johannes/Bunzmann, Katharina/Rauch, Christina (Hg.) (2000): *Reale Fiktionen, fiktive Realitäten*. Lit Verlag, Hamburg 2000, S. 51–68.
- Jain, Anil K. (2001): *Theoretische Ver-Dichtungen – Zur »imaginativen« Methode einer reflexiven Hermeneutik und metaphorischen Heuristik*. In: Angermüller, Johannes/Bunzmann, Katharina/Nonhoff, Martin (Hg.) (2001): *Diskursanalyse – Theorien, Methoden, Anwendungen*. Hamburg: Argument Verlag, S. 49–61.
- Jain, Anil K. (2009): *Sociology, Contingency and Utopia*. In: *Asian Journal of Social Science*. Vol. 37, Nr. 3 (2009), S. 408–414.
- Jain, Anil K. (2011): *Spiegelungen der Reflexivität – Deflexive Gegenpole und die reflexive Methode der Organalyse*. URL: <http://www.power-xs.net/jain/pub/spiegelungen.pdf>.
- Janssens, Maddy/Zanoni, Patrizia (2005): *Many Diversities for Many Services – Theorizing Diversity (Management) in Service Companies*. In: *Human Relations*. Vol. 58, Nr. 3/2005, S. 311–340.
- Kanter, Rosabeth Moss (1995): *World Class – Thriving Locally in the Global Economy*. New York: Simon & Schuster.
- Kieser, Alfred/Kubicek, Herbert (1992): *Organisation*. Berlin/New York: Walter de Gruyter.
- Kieserling, Andreas (1999): *Kommunikation unter Anwesenden – Studien über Interaktionssysteme*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Kochan, Thomas et. al. (2003): *The Effects of Diversity on Business Performance – Report of the Research Network*. In: *Human Resource Management*. Vol. 42, Nr. 1/2003, S. 3–21.
- Knorr-Cetina, Karin (1984): *Die Fabrikation von Erkenntnis – Zur Anthropologie der Naturwissenschaften*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Kühl, Stefan (1998): *Wenn die Affen den Zoo regieren – Die Tücken der flachen Hierarchien*. Frankfurt/New York: Campus.
- Kuhn, Thomas (1970): *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Leikep, Sabine/Bieber, Klaus (2006): *Der Weg – Effizienz im Büro mit Kaizen-Methoden*. Norderstedt: Books on Demand.
- Leavitt, Harold J./Kaufman, Rhonda (2003): *Why Hierarchies Thrive*. In: *Harvard Business Review*. Vol. 81, Nr. 2/2003, S. 96–102.
- Leonard-Barton, Dorothy/Swap, Walter C. (2005): *When Sparks Fly – Harnessing the Power of Group Creativity*. Boston: Harvard Business Press.
- Lévinas, Emmanuel (1983): *Die Spur des Anderen – Untersuchungen zur Phänomenologie und Sozialphilosophie*. Freiburg/München: Karl Alber.
- Litvin, Deborah R. (1997): *The Discourse of Diversity – From Biology to Management*. In: *Organization*. Vol. 4, Nr. 2/1997, S. 187–209.
- Luhmann, Niklas (1964): *Funktionen und Folgen formaler Organisationen*. Berlin: Duncker & Humblot.

- Luhmann, Niklas (1984): *Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Lynch, Michael (2000): *Against Reflexivity as an Academic Virtue and Source of Privileged Knowledge*. In: *Theory, Culture & Society*. Vol. 17, Nr. 3/2000, S. 26–54.
- Lyotard, Jean-François (1986 [1979]): *Das postmoderne Wissen – Ein Bericht*. Graz/Wien: Edition Passagen.
- Makropoulos, Michael (1997): *Modernität und Kontingenz*. München: Wilhelm Fink.
- Moldaschl, Manfred (2005): *Institutionelle Reflexivität – Zur Analyse von »Change« im Bermuda-Dreieck von Modernisierungs-, Organisations- und Interventionstheorie*. In: Faust, Michael/Fulda, Maria/Moldaschl, Manfred (Hg.): *Die »Organisation« der Arbeit*. München/Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 355–382.
- Manger, Daniela (2009): *Innovation und Organisation – Zur Organisierung eines regionalen Netzwerk*. Bielefeld: transcript.
- Marglin, Stephen A. (1977 [1974]): *Was tun die Vorgesetzten? Ursprünge und Funktionen der Hierarchie in der kapitalistischen Produktion*. In: *Technologie und Politik*. Nr. 8/1977, S. 148–203.
- Pfeil, Isabel (2009): *Kaizen im Büro*. Norderstedt: Books on Demand.
- Richard, Orlando C. (2000): *Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance – A Resource-Based View*. In: *Academy of Management Journal*. Vol. 43, Nr. 2/2000, S. 164–177.
- Rousseau, Jean-Jacques (1994 [1762]): *Vom Gesellschaftsvertrag oder Grundsätze des Staatsrechts*. Stuttgart: Reclam.
- Schein, Edgar H. (1992): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schütze, Fritz (1983): *Biographieforschung und narratives Interview*. In: *Neue Praxis*. Vol. 13, Nr. 3/1983, S. 283–293.
- Shapiro, Debra L./Glinow, Mary Ann/Cheng, Joseph L. C. (Hg.) (2005): *Managing Multinational Teams – Global Perspectives*. Amsterdam u.a.: Elsevier.
- Sandywell, Barry (1996): *Reflexivity and the Crisis of Western Reason*. London/New York: Routledge.
- Snook, Scott A. (2000): *Friendly Fire – The Accidental Shootdown of U.S. Black Hawks Over Northern Iraq*. Princeton: Princeton University Press.
- Thomas, Roosevelt R. (1992): *Beyond Race and Gender – Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*. New York: Amacom.
- Weick, Karl E./Roberts, Karlene H. (1993): *Collective Mind in Organizations – Heedful Interrelating on Flight Decks*. In: *Administrative Science Quarterly*. Vol. 38, Nr. 3/1993, S. 357–381.
- Weick, Karl E./Sutcliffe, Kathleen M. (2001): *Managing the Unexpected – Assuring High Performance in an Age of Complexity*. San Francisco: John Wiley & Sons.

-
- Witzel, Andreas (1982): *Verfahren der qualitativen Sozialforschung – Überblick und Alternativen*. Frankfurt/New York: Campus.
 - Zanoni, Patrizia et al. (2010): *Unpacking Diversity, Grasping Inequality – Rethinking Difference Through Critical Perspectives*. In: *Organization*. Vol. 17, Nr. 1/2010, S. 9–29.
 - Zanoni, Patrizia (2011): *Diversity in the Lean Automobile Factory – Doing Class Through Gender, Disability and Age*. In: *Organization*. Vol. 18, Nr. 1/2011, S. 105–127.

INFORMATIONSBLATT

Autor(Innen):	Anil K. Jain/Daniela Manger
Titel:	Reflexivität und Differenz
Untertitel:	Die deflexive Schließung der Offenheit und die reflexive Öffnung der Abgeschlossenheit (illustriert anhand zweier Fallbeispiele)
Jahr der Abfassung:	2012
Version/Aktualisierungsdatum:	02/01/2017
Originaler Download-Link:	http://www.power-xs.net/jain/pub/-reflexivitaet_und_differenz.pdf
Erste Druckveröffentlichung:	In: Moldaschl, Manfred/Manger, Daniela (Hg.): <i>Im Piegel der Organisation</i> . Reiner Hampp Verlag, München/Mering 2016, S. 211–238

Wer Passagen dieses Textes zitieren will, möchte bitte, auch falls eine Druckveröffentlichung vorhanden sein sollte, die PDF-Version als Grundlage verwenden (Version/Aktualisierungsdatum angeben), da die PDF-Version umfangreicher und/oder aktualisiert und korrigiert sein könnte.

Weitere Texte von Anil K. Jain sowie weitere Informationen unter: <http://www.power-xs.net/jain/>
E-Mail-Kontak: jain@power-xs.net

Rückmeldungen sind willkommen! (Aber ohne Antwort-Garantie)

NUTZUNGSBEDINGUNGEN:

Wissen soll frei sein! Bitte zögern Sie deshalb nicht, diesen Text in beliebigen Formen für private oder akademische Zwecke zu vervielfältigen und zu verteilen. Anstatt jedoch den Text an anderer Stelle zum Download zur Verfügung zu stellen, sollte – so lange sie existiert – besser zur originalen Download-Adresse verlinkt werden (siehe oben), um genaue Informationen über die Gesamtzahl der Downloads zu erhalten. Im Fall einer nicht-kommerziellen Druckveröffentlichung bitte die Publikationsdaten an den/die Autor(Innen) melden.

Jegliche kommerzielle Verwendung ist ohne die vorherige ausdrückliche Genehmigung durch den Autor/die AutorInnen strengstens untersagt. Als kommerzielle Verwendung gilt jegliche Art der Publikation und Redistribution, die die Erhebung von Gebühren irgendwelcher Art oder die Zahlung von Geld (oder Geld-Äquivalenten) impliziert und/oder zu Werbezwecken dient.

Der Text darf in keinem Fall ohne Genehmigung in irgend einer Weise verändert werden. Informationen über die Autorenschaft und, falls zutreffend, über bestehende Druckveröffentlichungen dürfen nicht entfernt oder verändert werden.