

SPIEGELUNGEN DER REFLEXIVITÄT

DEFLEXIVE GEGENPOLE UND DIE REFLEXIVE METHODE DER ORGANALYSE

von Anil K. Jain

1. IM SPIEGEL DER REFLEXION: EINE METAPHORISCHE NEU-ANNÄHERUNG AN DAS KONZEPT DER REFLEXIVITÄT

Reflexivität hat in den letzten Jahrzehnten eine erstaunliche Karriere im Diskurs der Geistes- und Sozialwissenschaften absolviert. Sie findet sich heute als zentraler Begriff in fast allen bedeutenden theoretischen Entwürfen. Was die Reflexion also für das Zeitalter der Aufklärung war – nämlich eine *referenzielle* Größe, die ihren Tribut im forcierten Rekurs forderte – ist die Reflexivität in ähnlicher Weise für die (post-)moderne Wissenschaft: das Attribut »reflexiv« gilt ihr als geistiges Adels-Prädikat, als selbstevidentes Qualitätssiegel.

Obwohl allerdings *der Begriff* der Reflexion an sich selbst noch für Descartes, den philosophischen Begründer des neuzeitlichen Rationalismus, gänzlich unbekannt war,¹ regten sich sehr früh schon auch kritische Stimmen gegen die verbreitete aufklärerische Reflexionseuphorie. So bemerkt etwa Rousseau (1995 [1755]: S. 99) in seiner Abhandlung über die Ungleichheit, »daß der Zustand der Reflexion wider die Natur ist« – denn das Grübeln, die (reflexive) Beschäftigung mit den eigenen Gedanken, gilt ihm als eine wesentliche Quelle des menschlichen Unglücks. Auch für den Deutschen Idealisten Schelling (1907 [1797]: S. 109) ist die Reflexion Ausdruck von Entfremdung und Entzweiung, ja, sogar einer Chimären erzeugenden Geisteskrankheit, die es in der »wahren« Philosophie – durch die Aufhebung der vom reflexiven Geist angeblich eingeführten Trennung zwischen Mensch und Welt – positiv zu überwinden gilt. So weit hat es die Reflexivität allerdings noch nicht gebracht. Wie es scheint, ist das Paradigma der Reflexivität weitgehend ungebrochen.² Die Reflexion, das auf sich selbst gerichtete Denken, ist diskreditiert, doch Reflexivität fungiert als rettender Anker. Dieses Muster lässt sich beispielhaft an den Ausführungen von Sandywell (1996) belegen. Während Reflexion 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.), sei Reflexivität durch diskursive Einbettung, Relativität und Kontingenzbewusstsein etc. 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 gefasste Auffassung zustande, die vor allem an Vorstellungen der klassischen antiken Philosophie anschließt und dort ihren klarsten Ausdruck in Platons Höhlengleichnis gefunden hat:³ In der Schattenwelt der Höhle entsteht nur ein schematisches, verzerrtes Bild der Wirklichkeit (im Widerschein des Feuers). Erst wenn wir unsere Ketten sprengen, die uns im Dunkel der Höhle gefangen halten, können wir uns zur Oberfläche empor arbeiten, wo das helle Licht der Sonne scheint,

und uns einen Eindruck von der wahren Natur der Dinge verschaffen, so Platon (1991 [ca. 370 v. u. Z.]: Buch VII). Letztlich sind gemäß dieser Anschauung nur die überzeitlichen Ideen, die als eine Art »Blaupause« für alles Wissen und alles Sein fungieren, wahr. Die wechselhafte dingliche Welt ist dagegen illusionär. Auch für Aristoteles (1993 [ca. 350 v. u. Z.]), der Platons Ideelehre jedoch verwarf, ist die materielle Erscheinung durch akzidentielle Eigenschaften charakterisiert, während die Essenz, das Wesen der Dinge (ousia), in sich selbst ruht. Beide philosophische Großgestalten der griechischen Antike stimmen also insoweit überein, als das wahre, notwendige Sein stabil und unwandelbar ist, weshalb das Ziel aller philosophischen Erkenntnis die Spiegelung dieser ewigen Wahrheit darstellt. Dieses idealistische Erkenntnisziel einer Repräsentation der wesenhaften Wahrheit war für über 2000 Jahre bestimmend und findet selbst im Bereich der modernen (Natur-)Wissenschaft seine Entsprechung im Prinzip der wissenschaftlichen »Objektivität«.

Allerdings: die wissenschaftliche Objektivität ist – wie die ewigen »Wahrheiten« der Philosophie und der Religion – längst in eine tiefe Krise geraten. Oder wie Lyotard (1986 [1979]) es ausdrückt: die modernen Metaerzählungen haben ihre totalisierende Kraft eingebüßt. Die Vorstellung einer »objektiven« Repräsentation von (wahrem) Wissen wird zunehmend verdrängt vom Bild einer »Fabrikation von Erkenntnis« (Knorr-Cetina 1984) – in die eben auch die Sozialwissenschaften aktiv eingebunden sind. Und genau hier setzen einige der aktuell dominanten Reflexivitätskonzepte an. So bedeutet für Bourdieu and Wacquant (1992) Reflexivität im Kontext der Sozialwissenschaften nichts anderes, als das (Selbst-)Bewusstsein, dass die soziale Position des Wissenschaftlers die Wahrnehmung des sozialen Felds maßgeblich bedingt sowie dass Forschung einen (aktiven) Einfluss auf das Objekt der Beobachtung hat (und umgekehrt). Bourdieu and Wacquant treffen sich hier mit den Thesen von Giddens (1984) und seinem Konzept der »doppelten Hermeneutik«, welche im permanenten Austausch zwischen den Bedeutungsrahmen der Sozialwissenschaft und des Alltagslebens besteht, so dass wissenschaftliche Konzepte im sozialen Raum aufgenommen und interpretiert und anschließend wiederum Gegenstand der wissenschaftlichen Beobachtung werden (vgl. ebd.: S. 374). Diese These steht in Analogie zu seiner allgemeinen Handlungstheorie, die wesentlich darauf fußt, dass Handlung ein kontinuierlicher Prozess ist, bei dem nicht-intendierte Folgen wiederum zu Bedingungen des eigenen Handelns werden (können). Doch Giddens (1990) spricht im Kontext seiner Modernisierungstheorie auch ganz explizit von Reflexivität. Und wiederum liegt der Kern der Reflexivität der modernen Gesellschaft für Giddens in der Tatsache begründet, dass die sozialen Praktiken ständig im Licht der über sie verfügbaren Informationen verändert werden, d.h. es handelt sich um einen reflexiven sozialen Selbsttransformationsprozess (vgl. ebd.: S. 38). Beck (1986) stellt im Rahmen seiner Theorie der reflexiven Modernisierung einen ähnlichen Sachverhalt heraus, betont jedoch insbesondere den reflexiven Charakter der Nebenfolgen des technischen Fortschritts. Gerade die immer weiter voranschreitende (wissenschaftlich-technische) Modernisierung bewirke darum zugleich einen wachsenden (subpolitischen) Zweifel an den Prinzipien der »einfachen« Moderne und ihres linearen Fortschrittmodells. Im Begriffs-System der Luh-

mannschen Systemtheorie (vgl. Luhmann 1984: S. 601ff.) wird Reflexivität dagegen sehr allgemein, als prozessuale Selbstreferenz, gefasst und entspricht – als »Kommunikation der Kommunikation« und als »Beobachtung der Beobachtung« – einer rekursiven Operation.

Allen – zugegebenermaßen recht knapp – dargestellten Ansätzen ist gemein, dass sie Reflexivität vor dem Hintergrund der Relativierung des Wissens betrachten. Es gibt keine absoluten Wahrheiten mehr und Wissen ist gesellschaftlich produziert, wobei es zur Rolle des Wissenschaftlers gehört, dieses Verhältnis mit zu denken – dies gilt gleichermaßen für die Betrachtung des sozialen Felds durch Bourdieu und Wacquant, für Giddens' doppelte Hermeneutik, für Becks Nebenfolgenargument wie für Luhmanns Beobachtung der Beobachtung (der Beobachtung). In der reflexiven Perspektive wird Wissen nicht mehr bloß wissenschaftlich repräsentiert, sondern aktiv (mit) hervorgebracht. Allerdings teilen alle diese Konzepte auch ein Problem: ihren Formalismus, der keine *konkreten* Kriterien dafür anbietet, was reflexiv zu nennen wäre.⁴ Alle genannten Ansätze gehen nämlich letztlich davon aus, dass Reflexivität primär eine Prozess- bzw. Struktureigenschaft ist, und, wenn man in kybernetischen Begriffen denkt, so handelt es sich bei dieser Form von Reflexivität also um nichts anderes, als um eine Feedback-Schleife.

Doch warum ist der an den Tag gelegte Formalismus ein Problem? Ist es nicht vielmehr ein »Fortschritt« Reflexivität – im Gegensatz zur Repräsentation der Reflexion – getrennt von ihren Inhalten zu denken? Ich möchte zur Veranschaulichung der Problematik auf das Feld des reflexiven Lernens im Kontext der Künstlichen Intelligenz verweisen. Hier bedeutet reflexives Lernen automatisches Lernen, bei dem versucht wird, den Lernenerfolg durch eine reflexive (Bewertungs-)Routine zu verbessern (vgl. Grieser 2001). Allerdings steht man dabei vor dem Problem, dass ein solches Lernen relativ aufwendig sein kann – und so wird denn auch auf der Website des »Artificial Intelligence Lab« (1994) der »University of Michigan« entsprechend gewarnt: »the agent [in a reflexive learning system] does not consider the possible costs of learning a particular piece of knowledge. These costs hinge on the usefulness of knowledge: reflexive systems learn everything, even knowledge that does not promise to enhance the agent's behavior.« Das hier angesprochene Problem kann nur umgangen werden, indem eine (externe) Stopppregel zur Anwendung kommt – eine allgemeine Erfordernis rekursiver Operationen, wenn sie nicht zum infiniten Regress führen sollen. Wir haben es also mit einer zweifachen Problematik des reflexiven Lernens zu tun, die jedoch ganz allgemein für (rein formalistisch-strukturell verstandene) Reflexivität gilt: 1. der *Exzessivität* der Reflexivität, die keine (Selbst-)Begrenzung kennt und deshalb auf eine Stopppregel angewiesen ist. Eine solche Stopppregel aber lässt sich nicht aus dem reflexiven Formalismus selbst ableiten, sondern muss 2. *extern* gesetzt werden – so dass Reflexivität sich tatsächlich immer auf ein Anderes beziehen muss und eben nicht im Selbstrekurs verharren kann.

In den dargestellten soziologischen Ansätzen fehlt jedoch – teils bewusst wie im Fall von Luhmann (vgl. z.B. Luhmann 2006 [2000]: S. 430), teils unbewusst – eine solche (externe) Stopppregel,

und entsprechend erscheint ihnen Reflexivität gewissermaßen als unentrinnbar, als sich selbst steigernde »soziale Tatsache«. Trotzdem ist man, in der Realität des eigenen Lebens, immer wieder, ja, in den meisten Fällen, mit Situationen konfrontiert, in denen das tatsächliche empfundene Ausmaß von Reflexivität (selbst wenn man sie rein formal-strukturell begreift) äußerst gering ist, in denen es also zu keiner Reflexion der Reflexion kommt. Vielleicht sollten wir uns also auch von einer anderen, eher inhaltlich gefüllten Seite an das Phänomen der Reflexivität annähern? Denn es müsste doch möglich sein, Reflexivität inhaltlich zu bestimmen, ohne gleich in Essentialismus zu verfallen.

Ich möchte also, im reflexiven Bezug auf Reflexivität, eine *tabula rasa* wagen – und dabei gleichzeitig zum vorschnell verworfenen Ausgangsbild zurückkehren: der Spiegelung. Denn der Begriff »Reflexivität«, ist, wie der ihm vorausgehende Begriff der »Reflexion«, abgeleitet vom lateinischen »reflexio«, was wörtlich in etwa »Zurückbeugen« bzw. »Spiegeln« bedeutet. Die Spiegelung soll daher als initiale Metapher für eine »theoretische Verdichtung« dienen, die zu neuen Anschauungen über die »Natur« der Reflexion und der Reflexivität führen kann. Das hier zugrunde liegende Konzept der metaphorischen Theoriebildung (vgl. Jain 2002) geht dabei von folgenden Grundannahmen aus: Metaphern können – wenn man sie und ihre Deutungen kritisch hinterfragt – zu kreativen Medien der Erkenntnisbildung werden. Und dieses kreative Element liegt gerade nicht in der perfekten Analogie der Metapher zur zugrunde liegenden theoretischen Anschauung, sondern ist genau dort zu suchen, »wo ihre Bildlichkeit die Analogie sprengt. In der Rückübertragung dieser Differenz auf den Ausgangsgedanken kann erst »neue« Erkenntnis hervortreten« (ebd.: S. 13). Dabei kommt ein Dreischritt zur Anwendung: »Eine *initiale Metapher* dient als Ausgangspunkt, sie überträgt einen »abstrakten« Gedanken in eine bildliche Vorstellung (*imaginative Übertragung*). Diese initiale Metapher wird sodann immer weiter detailliert und verdichtet (*Verdichtung*) und schließlich – nach der parallelen kritischen Reflexion über ihr assoziatives Bedeutungsnetz – zurückgespiegelt auf die zugrunde liegende Vorstellung (*überschreitender Retransfer/Rückübertragung*).« (Ebd.)

Initiale Metapher soll in unserem Fall, wie erläutert, das Bild der Spiegelung sein. In der (optischen) Spiegelung wird ein Objekt visuell repräsentiert, indem Lichtstrahlen von einer Oberfläche zurückgeworfen werden. Der Spiegel ist das Ideal einer solchen Reflexionsoberfläche, denn er ist auf eine möglichst perfekte, »naturgetreue« Reflexion ausgerichtet. Diese »Identitätslogik« der idealen Spiegelung (und ihre Analogie im Feld des reflektierenden Geistes als objektive Repräsentation von Wissen) war ein wesentlicher Grund für die kritische Betrachtung der Reflexion durch Sandywell (1996 und siehe auch oben). Man kann jedoch in der Verdichtung der Metapher der Spiegelung und des Spiegels auch ein ganz anderes Bild der Reflexion gewinnen:

Im Kontext der optischen Reflexion wirft die Oberfläche eines Objekts, wie erläutert, 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, wie oben dargelegt, 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.

Auch die Verwendung der Spiegel-Metapher durch Lacan (1986a [1949]) bietet aber interessante weitere Anknüpfungspunkte für die Frage nach dem »Wesen« der Reflexion. In der Tat stellt das sogenannte »Spiegelstadium« ein zentrales Element in Lacans Identitätsbildungstheorie dar. Die Spiegelung im Spiegel löst gemäß Lacan eine Transformation beim (sich selbst) erkennenden Subjekt aus. Er bemerkt deshalb: »Man kann das Spiegelstadium als eine Identifikation verstehen im vollen Sinn, den die Psychoanalyse diesem Terminus gibt: als eine beim Subjekt durch die Aufnahme eines Bildes ausgelöste Verwandlung.« (Ebd.: S. 64) Denn wenn das kleine Kind sich das erste Mal im Spiegel erkennt, so Lacan, erzeugt es ein Bild, ein Imago, von sich selbst, indem es sich als eine von seiner Umwelt getrennte Person wahrnimmt. Dadurch wird das zuvor noch fragmentierte Selbst in eine (fiktionale) Einheit überführt. Es ist darum weniger ein realistisches als vielmehr ein idealisiertes Selbst-Bild, das vermittelt durch das Medium des Spiegels entsteht. Für das Subjekt führt dies zu einem endlosen Drama, denn es kann die vorgestellte Einheit der Identität nie ganz verwirklichen und das »Ich« bleibt zudem gefangen in einer Autonomie-Illusion. Das im Spiegelstadium erzeugte Bild der Einheit des Subjekts bewirkt darum schließlich weniger eine Selbst-Findung

als vielmehr eine Selbst-Entfremdung, oder wie Rimbaud es ausgedrückt hat: »Ich ist ein anderer«. Die Selbsterkenntnis im Spiegel ist immer zugleich ein Verkennen.

Lacan illustriert also mit dem Bild des Spiegels den imaginären wie den kreativen Aspekt der Reflexion – mit all den potentiell problematischen Aspekten, wenn wir diesen Charakter negieren. Doch wir können uns auch einen anderen Effekt des Spiegels auf die Formierung des Ichs vorstellen. Denn wenn wir unser Spiegelbild betrachten, könnten wir – später – auch an einen Punkt gelangen, an dem wir begreifen, dass wir nicht auf uns, sondern auf einen Spiegel blicken. Und wenn wir fortfahren, unser Spiegelbild zu betrachten, könnten wir ebenso beginnen, die Veränderungen in dem Gesicht wahrzunehmen, das wir für unseres halten. Oder wir könnten sogar in Frage stellen, dass das gespiegelte Bild immer noch die gleiche Person darstellt und dass diese Person »Ich« ist. Die so verstandene »Realität« des Spiegels vermag also – zurück übertragen – potentiell auch das Bewusstsein für den imaginären, konstruierten Charakter der Identität und die kontingente »Natur« des Seins hervorzubringen. Und so gilt also, dass weder die Reflexion noch ihr Medium, der Spiegel, was ihre Effekte betrifft, in objektivistischen Vorstellungen münden müssen, sondern dass sie – voll entfaltet – im Gegenteil zu einer Relativierung des Objektivismus führen können.

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 (vgl. allgemein zum Konzept des Paradigmenwandels auch Kuhn 1970 sowie in Bezug auf das neue wissenschaftliche Weltbild und seine sozialen Auswirkungen Capra 1983 [1982]). Man kann jedoch die Spiegelung auch auf einem anderen, entgegengesetzten Bild des Wirklichen aufsetzen – und wird dann entsprechend auch ein neues, verändertes Bild der Reflexion wie der Reflexivität gewinnen. Darum möchte ich vorschlagen, die weitere Reflexion über die Reflexion auf eine Anschauung der Wirklichkeit (des Seins) zu gründen, die nicht in die Sackgasse der Identitätslogik führt. In diesem Bild wäre 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. In diesem Bild wäre die Wirklichkeit eine *Wirklichkeit der Differenz*, denn alle ihre wesentlichen Aspekte repräsentieren spezifische Formen der Differenz:

In Bezug auf ihren ontologischen Status wäre eine die Identitätslogik überwindende Wirklichkeit nämlich 1. 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

2. *unbestimmt, vielfältig und relativ bzw. relational*, d.h. es gibt einen interpretativen Raum und eine tatsächliche Differenz zwischen den verschiedenen (subjektiven) Positionen. 3. 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 4. 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.

Zugegeben: dieses Bild des Wirklichen ist selbst kontingent. Aber wäre Wirklichkeit nicht kontingent, uneindeutig bzw. vielfältig, dynamisch und komplex bzw. interdependent, so wäre jeder Versuch ihrer (überschreitenden) Veränderung – die meines Erachtens das Anliegen jeder *engagierten* Sozialwissenschaft sein sollte – schwierig bis unmöglich. Insofern ist diese kontingente Annahme über die »Natur« der Wirklichkeit zugleich eine notwendige Voraussetzung für den Versuch ihrer Transzendierung. Zurückübertragen auf die Spiegelung des Wirklichen in der Reflexion heißt dies aber: (kritische) Reflexion bedeutet Differenzen zu spiegeln und nicht Identität zu repräsentieren. Sie fordert die Anerkennung des Kontingenzcharakters 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: alles fließt – »panta rhei«, wie schon Heraklit feststellte. 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« bzw. »reflexive Aktion« oder kurz: »*Reflaktion*« genannt werden. Beide, Reflexion und Reflaktion, können schließlich in reflexiven Strukturen kristallisieren und genau diese (strukturell-institutionelle) Gerinnung reflexiver Elemente wäre entsprechend »Reflexivität« zu nennen. Reflexivität, so verstanden, wirkt ermöglichend und fördert reflexives Bewusstsein wie reflexives Handeln.

Es ist offensichtlich, dass ein auf solchen Vorstellungen gegründetes Reflexivitätskonzept, anders als bei Sandywell (1996), genau nicht in Opposition zur Reflexion steht, sondern, wie ausgeführt, vielmehr als ihre strukturelle Entsprechung zu betrachten ist. Und diese von der Reflexion ausgehende (metaphorisch vorangetriebene) Annäherung an Reflexivität ist ebenso eng mit bestimmten inhaltlichen Elementen, insbesondere der Kategorie der Differenz in ihren verschiedenen Ausprägungen, verknüpft – und vermeidet so den gängigen, oben bemängelten Formalismus. Natürlich ist die konkretere inhaltliche Bestimmung, die diesem Konzept zugrunde liegt, wiederum auch ein möglicher Ansatzpunkt für Kritik, die sich aber gerade ein reflexiver Ansatz, im Bewusstsein der Kontingenz und der Relativität der eigenen Annahmen, immer

gerne (?) gefallen lassen muss. Auf der anderen Seite ist genau diese »Bestimmtheit« potentiell auch fruchtbar für empirische Untersuchungen. Bevor allerdings auf empirische Aspekte eingegangen wird (siehe Abschnitt 3 bis 5), soll noch ein anderer wesentlicher theoretischer Aspekt beleuchtet werden: die dialektischen Gegenmomente von Reflexion, Reflektion (bzw. reflexivem Handeln) und Reflexivität.

2. DEFLEXIVE GEGENPOLE: DIE ANDERE SEITE DER REFLEXIVITÄT

Reflexivität ist, einmal in Gang gekommen, exzessiv, sie kennt (aufgrund ihrer die Wirklichkeit spiegelnden Natur) kein Halten, sondern schreitet, wie die dynamische Realität, immer weiter voran. Auf der anderen Seite ist Reflexivität – insbesondere, wenn man sie gemäß den obigen Ausführungen als Struktur gewordene Reflexion versteht – in der sozialen Wirklichkeit eher selten anzutreffen. Wie ist dies zu erklären? In den gängigen Konzepten bleibt dieses Problem weitgehend ausgeklammert und eine explizite Stopppregel, die formuliert, unter welchen Bedingungen Reflexivität zu einem Ende gelangt oder vielmehr gelangen soll, fehlt durchgängig (wie schon bemängelt wurde). Auch im oben gezeichneten Bild der Reflexivität finden sich allerdings keine Anhaltspunkte, wie eine solche Stopppregel gestaltet sein könnte oder auf welcher Grundlage sie beruht. Wenn man jedoch, wie es hier beabsichtigt ist, ein *dialektisches Verständnis* von Reflexion und Reflexivität zugrunde legt, ist eine explizite Stopppregel obsolet und es wird klar, dass Reflexivität durch ihr »Anderes«, d.h. durch *deflexive Gegenpole* gebremst und blockiert wird (vgl. allgemein zur Dialektik von Reflexion und Deflexion auch Jain 2000).

Man sollte Reflexivität also besser dialektisch denken, da ein vollständig reflexiver Weltbezug sowie durchgängig reflexive Strukturen überdies keineswegs unproblematisch sind und geradezu unweigerlich »defensive« Reaktionen provozieren. Und wenn Reflexion als Spiegelung (der Wirklichkeit des Seins) vorgestellt wird, so sind diese Gegenmomente entsprechend als *Verspiegelungen* der Wirklichkeit bzw. als deflexive, d.h. ablenkende Antworten vorzustellen. Ihre Ursache liegt genau in den Herausforderungen durch reflexive Impulse: Reflexion produziert potentiell Verunsicherung, Auflösung und Fragmentierung. Reflektion, das reflexive Handeln, auf der anderen Seite, trifft auf Widerstände, denn die Dynamik, die es erzeugt, gefährdet die Macht der Nutznießer des status quo und bringt die Angst vor dem Unbekannten und dem Kontrollverlust, die hinter jeder Veränderung lauert, zum Vorschein. Reflexivität schließlich öffnet mit ihren reflexiven Strukturen Räume der Kontingenz – was wiederum zu Gegenreaktionen in der Form von strukturellen Verhärtungen und Schließungen führen kann, die reflexive Impulse abwehren. Insbesondere die Komplexität reflexiver Strukturen führt zu Gegenbewegungen, die nach Vereinfachung streben, so dass Übersicht und Kontrolle leichter gelingen.

Auf einer allgemeineren Ebene betrachtet liegt der Grund für die deflexiven Antworten auf Reflexivität entsprechend in der wahrgenommenen Bedrohung durch eine (soziale) Realität,

die eben genau nicht klar definiert, einfach, konstant und endgültig ist, sondern immer wieder Möglichkeiten für (radikalen) Wandel beinhaltet – und darum auch für Fehlschläge und Verlust von Kontrolle. Wenn wir uns also fragen, warum es so schwer ist, die Wirklichkeit (reflexiv) zu spiegeln, so liegt eine mögliche Antwort bei der Angst vor diesen negativen Effekten. Deflexive Reaktionen bewahren uns – zumindest temporär – vor der Bedrohung, die Reflexivität erzeugt, sie schützen uns vor der reflexiven Wirklichkeit, vor ihrer Komplexität, ihrer Uneindeutigkeit, ihrer Dynamik und ihrer Kontingenz. Und sie leisten neben der Angstabwehr noch einen anderen wesentlichen Beitrag: sie bilden einen notwendigen Überlastungsschutz vor der Exzessivität und den Zumutungen der Reflexivität (etwa in der Form von Konventionen und Routinen). Und das ist zugleich das grundlegende Dilemma der Reflexivität: sie ist ohne ihr Anderes nicht denkbar.

Erich Fromm (1990 [1941]) hat einen Teil dieses reflexiven Dilemmas bereits eindrücklich in seinem Buch »*Die Furcht vor der Freiheit*« beschrieben. In Analogie zu den Argumenten von Marx und Engels im »Manifest der kommunistischen Partei« (1974 [1848]) stellt er die enormen Gewinne an Freiheit heraus, die der moderne Kapitalismus mit seiner (reflexiven) Dynamik ermöglicht hat: »Kurz, der Kapitalismus hat den Menschen nicht nur von seinen traditionellen Fesseln befreit, er hat auch in einem enormen Maß zur Vergrößerung der positiven Freiheit und zur Entwicklung eines tätigen, kritischen und verantwortungsbewußten Selbst beigetragen [...]« (Ebd.: S. 83) Doch Fromm zeigt auch die negative Seite dieses von der kapitalistischen Dynamik vorangetriebenen Prozesses der Individualisierung auf, wenn er bemerkt: »Aber während dieses Prinzip [der individuellen Initiative] die ›Freiheit von‹ vergrößerte, trug es andererseits dazu bei, sämtliche Bindungen der Menschen untereinander zu durchtrennen, wodurch es den einzelnen von seinen Mitmenschen isolierte.« (Ebd.) Um dieser Bedrohung durch den Bindungsverlust zu entgehen, tendieren wir dazu (deflexiv) in autoritäre Strukturen, destruktive Praktiken und Konformismus zu flüchten (vgl. ebd.: S. 103ff.).

Ein anderer wichtiger Aspekt der Dialektik der Reflexivität wird von Zygmunt Bauman (1992 [1991]) in dem Band »*Moderne und Ambivalenz*« dargelegt. Für ihn ist die Bewegung der Moderne ganz allgemein nichts anderes, als ein fortwährender Krieg gegen die Ambivalenz, ausgelöst durch das Verlangen, Ordnung und Orientierung in einer Welt des drastischen Wandels zu bewahren bzw. (wieder) herzustellen. Wann immer Ambivalenzen aufscheinen, werden deshalb Versuche des Ordnen und der Klassifikation unternommen, um Eindeutigkeit zu generieren, was jedoch auf der anderen Seite (zwangsläufig) auch neue Möglichkeiten für Ambivalenzen hervorbringt. Paradoxe Weise erzeugt also die Bewegung der Moderne gerade durch ihre ordnenden Ein- und Ausschließungen jene Ambivalenzen, die sie dann immer heftiger bekämpfen muss. In eine ähnliche Richtung weist auch Stephen Toulmin (1994 [1990]) mit seinen Überlegungen zur modernen »Kosmopolis«. Am paradigmatischen Beispiel von Descartes, dem, wie bereits eingangs bemerkt, vielleicht wichtigsten Philosophen der frühen Neuzeit, zeigt er auf, wie all dessen Denken darauf gerichtet war, in einer Zeit der fundamentalen

Verunsicherung (durch neue Entdeckungen, Glaubenskriege und soziale Umwälzungen etc.) eine neue, allgemeingültige Ordnung zu begründen.⁵ Dies zeigt sich nicht nur an Descartes' »Abhandlung über die Methode« (1660 [1637]), die darlegen soll, wie man zu unanzweifelbaren (wissenschaftlichen) Wahrheiten gelangt, sondern insbesondere in seinen »Meditationes« (1659 [1628/29 bzw. 1641]), wo er die Motivation seiner Suche nach endgültigen Wahrheiten klar offenlegt: »Die gestrige Betrachtung hat mich in so gewaltige Zweifel gestürzt, daß ich sie nicht mehr vergessen kann, und doch sehe ich nicht, wie sie zu lösen sind; sondern ich bin wie bei einem unvorhergesehenen Sturz in einen tiefen Strudel so verwirrt, daß ich weder auf dem Grunde festen Fuß fassen, noch zur Oberfläche emporschwimmen kann. Dennoch will ich mich herausarbeiten und von neuem ebenden Weg versuchen, den ich gestern eingeschlagen hatte: nämlich alles von mir fernhalten, was auch nur den geringsten Zweifel zuläßt [...]« (Ebd.: S. 41ff. [II,1]) Es geht also genau darum, jeden Zweifel, jede Unsicherheit und Ambivalenz – und d.h. nichts anderes als: jede Form von Reflexion und Reflexivität – auszuschließen. Die Bedrohung durch die reflexive Unsicherheit des Wissens führt daher bei Descartes in die deflexive Selbstvergewisserung des »cogito ergo sum«.⁶

Doch erst im 20. Jahrhundert wurden die cartesischen Grundprinzipien der Aufklärung (nicht nur von konservativer Seite) auf breiter Ebene massiv in Frage gestellt. In Bezug auf die Wissenschaften selbst und ihre Methoden hat sich neben der Frankfurter Schule (vgl. z.B. Horkheimer/Adorno 1994 [1947], Horkheimer 1990 [1967] und Marcuse 1994 [1964])⁷ vor allem Paul Feyerabend als »enfant terrible« hervorgetan und die »Irrwege der Vernunft« (1987 [1985]) angeprangert, die jene im Anschluss an den Rationalismus eingeschlagen hat. Anstatt methodischer Strenge plädiert er für Kreativität und Pluralismus (vgl. auch ders. 1985 [1975]). Und in Bezug auf Kultur und Gesellschaft legte Norbert Elias (1976 [1939]) in seiner Schrift über den Prozess der Zivilisation anschaulich und anhand vieler Beispiele dar, wie die kulturelle Entwicklung in der Neuzeit eben nicht nur als (reflexive) Befreiung des Individuums, als Erhebung der »Macht des Subjektiven« (Burckhardt 1952 [1860]: S. 123) betrachtet werden kann, sondern vielmehr als eine immer weiter voranschreitende Umwandlung von Fremdzwang in Selbstzwang. Genau dieses Moment des sich steigernden Zwangs ist wohl letztlich für das von Freud (1993a [1930]) allgemein postulierte »Unbehagen in der Kultur« verantwortlich. Häufig wird das kulturelle Unbehagen, das gemäß Freud im sozial geforderten Lustverzicht gründet, allerdings nicht offen artikuliert, sondern ebenfalls nach innen gewandt und führt dann ggf. zu psychischen Störungen – oder es entlädt sich (regressiv-deflexiv) im kollektiven Gewaltakt des Krieges (vgl. auch ders.: 1994 [1915]).

Gleich von verschiedenen Richtungen her nähert sich Michel Foucault dekonstruktiv-hinterfragend an die Aufklärung und die modernen Wissenschaften an – und er soll hier deshalb stellvertretend für eine ganze Strömung der Kritik an der Moderne stehen: nämlich den Diskurs der Postmoderne bzw. des Poststrukturalismus, der auch als Versuch gelesen werden kann, der (reflexiven) Differenz des »Anderen«, die in der Bewegung der Moderne unterzugehen droht, zu ihrem Recht zu

verhelfen (vgl. hierzu insbesondere auch Derrida 1976 [1967] sowie Lyotard 1989 [1983]). Foucault (1974a [1966]) betont in seiner Schrift »Die Ordnung der Dinge«, dass es einen engen Zusammenhang zwischen der taxonomischen, klassifizierenden Praxis der modernen Wissenschaften und den allgemeinen Strömungen in der Epoche der Moderne gab, welche, anders als noch das Denken der Renaissance, nicht mehr an Ähnlichkeiten, sondern an Unterscheidungen und Trennungen orientiert war. Die Wissenschaften, ihre Praktiken und Diskurse, werden von Foucault entsprechend nicht als »objektiv«, sondern als Manifestation eines »Dispositiv« – also eines wirkmächtigen *Netzes* von Institutionen, Diskursen, Artefakten etc. – angesehen (vgl. auch ders. 1978: S. 119ff.), und ähnlich zu Kuhn (1970) stellt er die Diskontinuitäten und Brüche heraus, widerspricht dem Gedanken eines linearen Fortschritts.

Zudem hatte der epistemische Bruch, der sich speziell in der Epoche der Moderne vollzog, gemäß Foucault auch drastische Auswirkungen auf das Subjekt, das er jedoch nicht als autonom, sondern vielmehr als Effekt von Wissen und Macht denkt. Dieses hat sich dem rationalistischen Dispositiv folglich nicht nur zu unterwerfen, sondern ist, in der Tat, sein Produkt. Und wo das konkrete Subjekt sich nicht in die herrschende Ordnung einfügt, wird es zum Objekt der humanwissenschaftlichen »Behandlung«. Das gilt insbesondere für den Wahnsinn als dem »Anderen der Vernunft«. So kam es in der Epoche der Aufklärung zur großen Ein- und Ausschließung, zur Internierung der »Anderen« in Hospitälern und Irrenanstalten (vgl. ders. 1973a [1961]). Diese deflexive Praxis der Trennung und Absonderung diente der identitätsbildenden Selbstvergewisserung in Abgrenzung zum Unvernünftigen: Indem die Artikulationen der Differenz pathologisiert wurden, konnten sie »beherrscht« werden. Dieser gewaltvolle Aspekt ist selbst dort noch beobachtbar, wo er sich humanitär und fortschrittlich verbrämt, wie etwa im Justizsystem. An die Stelle von öffentlich vollzogenen, oft grausamen Körperstrafen, wie sie im Mittelalter noch allgemein üblich waren, trat ein moderner Strafvollzug mit dem Gedanken der Resozialisierung (vgl. ders. 1976 [1975]). Doch dieser »Fortschritt« wirkt zugleich auch unterdrückerisch und deflexiv: Der Gefangene wird mit dem »Wegsperrern« im Gefängnis nämlich der öffentlichen Sichtbarkeit entzogen, womit auch seine Infragestellung der gesetzlichen Normen abgewehrt scheint. Zudem hat der Häftling – soll er auf Straferleichterungen, vorzeitige Entlassung und/oder »Wiedereingliederung« hoffen dürfen – die Sichtweise der Gesellschaft zu internalisieren.⁸ Deshalb bemerkt Foucault am Ende des Bands »Überwachen und Strafen« resümierend: selbst im aufklärerischen Humanitätsgedanken »ist das Donnerrollen der Schlachten nicht zu überhören« (ebd.; S. 396).

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Die Moderne, deren Bewegung keineswegs bereits an ihrem Ende angelangt ist, ist in ihrem Klassifikationsstreben und in ihren Grenzziehungen ebenso hilflos wie gewaltvoll. Sie bringt in ihrer Dynamik Differenz und Möglichkeitsräume schaffende Reflexionen ebenso hervor, wie sie deflexiv bestrebt ist, Differenzen zu limitieren und zu tilgen. Entsprechend kann die »Dialektik der Aufklärung« (Horkheimer/Adorno 1994 [1947]) auch als eine »tragische« Dialektik von Reflexivität und Deflexivität verstanden werden (vgl. Jain 2000: Kap. 5). Die »effektive«, d.h. »wirk-liche«, Realität der Kontingenz, der Unbe-

stimmtheit, der Dynamik und der Komplexität und ihre reflexive Spiegelung wurde allerdings nicht nur in der Bewegung der Moderne auch als Bedrohung wahrgenommen, sie ruft, gemäß der hier eingenommenen dialektischen Sichtweise, *immer* deflexive Antworten (in mehr oder weniger starkem Ausmaß) hervor.

Dabei möchte ich in Analogie zu den drei reflexiven Ebenen (Reflexion, Reflektion und Reflexivität) ebenfalls drei Ebenen deflexiver Antworten unterscheiden: *Deflexion* bezieht sich auf die (bewusste wie unbewusste) »Ablenkung« reflexiver Impulse durch *kognitiv-symbolische* Negation und/oder Verdrängung/Nicht-Wahrnehmung. Sie zielt auf die Herstellung von Identität und Eindeutigkeit (sozial-räumliche Dimension), stellt sich gegen Wandel (Zeitdimension), betrachtet den status quo als alternativlos (ontologische Dimension) und ist eher auf (komplexitäts-reduzierende) Trennungen als auf das Schaffen von Verbindungen ausgerichtet (Strukturdimension). Unbewusste/nicht-intentionale Deflexion kann darum als Ausdruck eines Verlangens nach Sicherheit und Eindeutigkeit gelesen werden, das von reflexiven Impulsen – ihren Infragestellungen und Wandlungsimpulsen – unterminiert wird. Bewusste und intentionale Deflexion (die jedoch wahrscheinlich den weit geringeren Anteil ausmachen dürfte) geht darüber hinaus. Sie ist bestrebt reflexive Impulse und die Entwicklung von reflexiven Strukturen *aktiv* zu behindern und ins Leere laufen zu lassen und kann darum auch als *Deflaktion* bezeichnet werden. Auf der *Struktur-Ebene* zeigt der Begriff der *Deflexivität* darüber hinaus an, dass deflexive Antworten sich strukturell verhärtet haben, sei es unintentional, etwa durch die Ausbildung von (unhinterfragten) Routinen etc., oder intentional, durch aktive Mechanismen der Ablenkung (wie Ideologien, symbolpolitische Inszenierungen etc.). Deflexivität zielt also auf Statik sowie die Produktion von Identität durch strukturelles Momentum⁹ und Formen struktureller Gewalt. Aber wie im umgekehrten Fall ist auch Deflexivität nicht ohne ihr Anderes – die Reflexivität – zu denken.

Die(se) dialektische Sichtweise von Reflexion und Reflexivität ist ein weit »radikalerer« und tiefer greifender Ansatz, als es vielleicht zunächst den Anschein haben mag. Die zugrunde liegende metaphorische Anschauung (als Spiegelung bzw. Verspiegelung des Wirklichen) erlaubt Analysen auf einer sehr allgemeinen Ebene – jedoch, in ihrer Verdichtung, immer in Betracht auf die »materiellen« Umstände und die Eigenheiten des konkreten Feldes. Und speziell Deflexion, Deflaktion und Deflexivität stellen eine Art konzeptionell-begriffliche Klammer für verschiedene andere kritische Konzepte dar, da in ihnen die Ebenen der Diskurse, der Handlungen und der Strukturen systematisch verknüpft sind sowie eine dialektische Beziehung zwischen »Realität« und ihren sozialen Spiegelungen hergestellt wird. Wenn etwa Sartre [1991 [1943]) vom »*mauvaise foi*«, vom »falschen Glauben« des Subjekts spricht, das seine Freiheit zu handeln nicht anerkennen will, so ist dies nur ein anderer Ausdruck für eine deflexive subjektive Antwort auf die Kontingenzdimension der Reflexivität. Auch auf der System- und der Theorieebene sind ähnliche Effekte der deflexiven Abschließung von (emanzipatorischen) Handlungs- und Denkräumen unter dem Begriff der »*false necessity*« bzw. »falschen Notwendigkeit« von Roberto Unger (1987a und 1987b) kritisiert worden. »Falsches Bewußtsein« in der Form von *Ideologien* sorgt gemäß

der marxistischen Deutungslinie im Anschluss an Althusser (1972 [1970]) sogar ganz bewusst für die »Verdinglichung« bestimmter Vorstellungen, für ihr Eindringen tief in die Subjektstrukturen, was somit die Veränderung der sozialen Wirklichkeit erschwert, überschreitende Dynamiken gar nicht erst in Gang kommen lässt.¹⁰ Wie Deflexion konkret erfolgt und in Deflexivität gerinnt beschreibt Murry Edelman (1990 [1964]) am Beispiel des politischen Systems, wobei er den Begriff der *symbolischen Politik* ins Zentrum seiner Überlegungen stellt und entsprechend primär auf Mechanismen der symbolischen Aufladung von Handlungen, der Ritualisierung und der Institutionalisierung eingeht.

Ein tatsächlich kritischer Ansatz kann jedoch bei der konzeptionell-begrifflichen Bündelung der verschiedenen Stimmen der Kritik, die hier nur exemplarisch und verkürzt wiedergegeben werden konnten, nicht stehen bleiben. Vielmehr muss er den kritischen Impetus (reflexiv) gegen sich selbst richten. Und wie Reflexivität eine Dialektik birgt (die neben reflexiven Impulsen auch deflexive Antworten hervorbringt), so ist auch Deflexivität ihrerseits in eine reflexiv-deflexive Dialektik verwoben. Obwohl wir also – aufgrund seiner Eröffnung von neuen von Möglichkeiten – dazu tendieren, den reflexiven Modus zu bevorzugen, Reflexivität als erstrebenswert erachten und Deflexivität, die abwehrende strukturelle Verhärtung, meist als Unzulänglichkeit darstellen, gilt: Weder sind Reflexion und Reflexivität in ihren Effekten vollständig »positiv«, noch sind Deflexion und Deflexivität rein negativ zu begreifen. Beide beinhalten »produktive« und »destruktive« Elemente. Eine tatsächlich kritische Theorie (der Reflexivität) sollte darum sowohl die reflexive wie die deflexive Seite in ihrer Dialektik begreifen lernen.

Werfen wir also zunächst einen etwas genaueren Blick auf die destruktiven Elemente der Reflexivität, die oben, mit dem Hinweis auf ihre Zumutungen, ihre Unterminierung der Identität und der durch sie potentiell ausgelösten Verunsicherung, nur oberflächlich angerissen wurden. Auf einer tieferen (psychologischen) Ebene gründet Reflexivität nämlich meines Erachtens auf einem ambivalenten Verlangen, das Freud (2000 [1920]) einen (latenten) »Todeswunsch« oder »Todestrieb« nennen würde. Denn Reflexion und Reflexivität arbeiten schließlich genau in Richtung auf eine »Analyse« und »Auflösung«, welche Kennzeichen des Freudianischen »Thanatos« sind. Darum bedrohen sie die Kohäsion, die Einheit und die »Produktivität« (des Selbst, der Kultur, des Systems), die umgekehrt wiederum die Basischarakteristika des dem »Todeswunsch« entgegen gerichteten Lustprinzips darstellen.¹¹ Und in der Tat wird von einigen bedeutenden Denkern eine bestimmte Form der reflexiven Auslösung – nämlich die Herausbildung einer Differenz zu sich selbst – sogar als essentielles Moment der philosophischen Reflexion angesehen. Entsprechend bemerkt Michel de Montaigne (1992 [1575]), Bezug nehmend auf Cicero:¹² Philosophieren heißt sterben lernen. »Cicero sagt, das Philosophieren sey nichts anders, als eine Vorbereitung zum Tode. Dieses kömmt daher, weil Studiren und die tiefsinnigen Betrachtungen unsere Seele einigermassen ausser uns ziehen, und derselben, ohne daß der Körper daran Theil hat, etwas zu thun verschaffen; welches gleichsam eine Anweisung zu dem Tode ist, und eine gewisse Aehnlichkeit mit demselben hat: oder vielmehr daher, weil alle

Weisheit und alles Reden der Welt endlich darauf hinaus laufen, uns zu lehren, dass wir den Tod nicht fürchten sollten.« (Ebd.: S. 103)

Meiner Ansicht nach ist die hier angesprochene Abwesenheit von Furcht¹³ in der Tat ein entscheidendes Moment im Kontext des reflexiven Modus – und sie wurzelt eben genau in der (»todestmutigen«) Ablehnung der Fixierung auf die Konservierung und das Überleben, indem sie es wagt, vom Bestehenden auch Abschied zu nehmen. Auf der produktiven Seite erlaubt dies, Raum für Neues zu schaffen und Wandel zu initiieren. Zudem beinhaltet die reflexive Furchtlosigkeit nicht nur einen mutvollen Zugang zum Möglichen, sondern das Moment der Auflösung, das in ihm liegt, stellt ebenso eine willkommene Befreiung von der mühevollen Arbeit der permanenten (abgrenzenden) Identitätsbildung und -aufrechterhaltung dar. Auf der anderen Seite kann der reflexive Modus nicht auf die Stärke, die Identität verleihen kann, zurückgreifen, er tendiert zur Auflösung. Und die Orientierung der Reflexivität an Differenz sowie ihre »Negativität« verneint Einheit, Einfachheit und positiv(istisch)es Wissen – was durchaus als belastend und »unproduktiv« angesehen werden kann.

Der deflexive Modus kann dagegen genau umgekehrt vorgestellt werden: er wird von der Angst vor Kontrollverlust und letztlich: dem Verlust des Lebens getrieben – wobei dies metaphorisch zu verstehen ist. Es kann sich hier auch um das (bedrohte) Über-»Leben« einer Tradition oder Institution handeln. Diese primär konservierende Orientierung des deflexiven Modus mag zunächst wenig vorwärtsgewandt erscheinen, aber sie dient einem wichtigen Zweck. Ich möchte dies in Analogie zum Konzept der Verdrängung illustrieren. Wie Freud (1983 [1915–17]: Kap. 19) erläutert, ist Verdrängung ein (kostenreicher) Versuch, den Anforderungen des Überichs dadurch gerecht zu werden, störende Elemente (die etwa mit dem Ich-Ideal nicht übereinstimmen) nicht ins Bewusstsein vordringen zu lassen bzw. sie ins Unbewusste zurückzudrängen. Dies kann kontraproduktive, »pathologische« Symptome hervorrufen, so dass es, gemäß Freud, die Aufgabe der Psychoanalyse ist, alles Verdrängte ans Tageslicht zu ziehen (vgl. ebd.: Kap. 17f.). Trotzdem wird auch bei Freud die Dialektik der Verdrängung deutlich, indem er klar macht, dass Verdrängung ein Abwehrmechanismus ist, der ein psychisches System – zumindest temporär – selbst in traumatischen Situationen funktionsfähig halten kann. Verdrängung ist ein defensiver und damit auch ein protektiver Mechanismus. In der psychischen Ökonomie stellt Verdrängung also solange in der Tat eine »Gewinnsituation« dar, wie der notwendige Aufwand, der betrieben werden muss, um die Illusion, die mit der Verdrängung aufgebaut wird, intakt zu halten und um mit den ausgelösten Symptomen umzugehen, nicht den aktuellen Nutzen (der Unlustvermeidung, der Identitätswahrung, der Sicherung der Handlungsfähigkeit etc.) übersteigt (vgl. auch ders. 1963 [1915]: S. 69ff.).

In ganz ähnlicher Weise kann Deflexivität ein effektiver Schutz gegen die überbordenden Ansprüche der Reflexivität darstellen: dem fordernden Chor der Stimmen des Anderen, der Unsicherheit des Wandels, den Herausforderungen der Möglichkeit, der Zumutung der

Komplexität. Während Reflexion die permanente (Selbst-)Hinterfragung anfacht und nie zu einem Ende gelangt, erlaubt Deflexion pragmatisches, auf Erhaltung gerichtetes Handeln. Darum sollten wir die unterstützenden und produktiven Elemente deflexiver Mechanismen nicht unterschätzen. So wie es in der Tat die primäre Aufgabe des Wahrnehmungsapparates ist, Informationen zu filtern, können Deflexion und Deflexivität einen komplexitätsreduzierenden Schutzschild für das Individuum wie die Gesellschaft darstellen. Doch um tatsächlich förderlich zu wirken, müssen reflexive und deflexive Elemente in einem »ausgewogenen« Verhältnis stehen, und reflexive Impulse müssen immer die Chance behalten, den Panzer der Deflexivität zu durchbrechen.

3. EBENEN UND DIMENSIONEN DER REFLEXIVITÄT: UNTERSCHIEDUNGEN UND EMPIRISCHE INDIKATOREN

In der sozialen Wirklichkeit gelingt den reflexiven Impulsen, leider, dieser Durchbruch nur selten: »Praktisch« scheint Deflexivität, nicht nur in der Bewegung der Moderne, die Oberhand über die reflexiven Elemente zu haben (siehe auch das Fallbeispiel in Abschnitt 5). Um Reflexionen, wo sie aufscheinen, erkennen und unterstützen zu können, wäre es darum hilfreich, einige spezifischere Anhaltspunkte zur Hand zu haben. Dazu wiederum ist es sinnvoll, bestimmte Unterscheidungen zu treffen (die selbstverständlich auch dem durchaus deflexiven wissenschaftlichen Systematisierungs- und Komplexitätsreduktionsstreben geschuldet sind). Denn so kann Reflexivität in kleinere Elemente »unterteilt« werden – und wird konkreter (er-)fassbar. Immerhin sollen diese Unterscheidungen aber hier nicht als »natürlich gegeben« oder logisch »zwingend« betrachtet werden, sondern als kontingente Setzungen, die uns eine Interpretationsfolie bereitstellen, welche erst in ihrer tatsächlichen (empirischen) Anwendung zeigen kann, ob sie uns zu neuen Erkenntnissen und Sichtweisen führt.

Die erste Unterscheidung dieser Art, die implizit bereits die gesamte theoretische Vorrede durchzog, betrifft die (*Wirkungs-*)Ebene:

- Auf der *kognitiv-symbolischen Ebene* fragen wir nach Bildern, Diskursen, Deutungen und Bewusstsein,
- auf der *praktischen Ebene* fragen wir nach Handlungen und Verfahrensweisen,
- auf der *strukturellen Ebene* schließlich nach allgemeinen Mustern und Strukturen.

Diese (implizite) Unterscheidung auf der Wirkungsebene führte zur begrifflichen Unterscheidung zwischen Reflexion, Reflaktion und Reflexivität. Reflexion ist dementsprechend, wenn man eine Definition wagen möchte, die kognitiv-symbolische *Spiegelung* der Wirklichkeit bzw. ihrer Dynamik und Komplexität sowie ihres Kontingenz- und Uneindeutigkeitscharakters. Der Handlungsaspekt der Reflexion wurde oben hingegen als *Reflaktion* bezeichnet, während unter

Reflexivität die strukturelle Gerinnung reflexiver Elemente verstanden wurde. Reflexivität, die uns als strukturelles Moment im folgenden primär interessieren wird, kann (und soll) jedoch selbstverständlich *auf allen Ebenen* reflexive Impulse hervorbringen.

Die zweite, vielleicht wichtigste Unterscheidung betrifft die Dimensionen des ontologischen Status, der Zeit, des (sozialen) Raumes und der Struktur. In Analogie zu den Annahmen, die über den Charakter der Wirklichkeit hinsichtlich dieser Dimensionen gemacht wurden, kann man bezogen auf Reflexivität darum folgende Aussagen treffen:

- Kontingenz (als Niederschlag der ontologischen Dimension): Reflexivität führt zur Erkennung und Erschließung von Möglichkeitsräumen. Alles ist getragen vom Bewusstsein, dass es immer auch anders sein könnte.
- Dynamik (als Niederschlag der Zeitdimension): Reflexivität führt praktisch zur Wahrnehmung und, wo notwendig, auch zur Initiierung von Veränderung. Alles ist getragen vom Bewusstsein des permanenten Wandels.
- Relativität/Positionalität (als Niederschlag der – sozialen – Raumdimension): Reflexivität führt zu (wertschätzenden) Artikulationsmöglichkeiten anderer Perspektiven/Meinungen sowie zur aktiven Suche und Hervorbringung solcher Differenz. Alles ist getragen vom (selbstkritischen) Bewusstsein, dass es die eine Wahrheit nicht gibt, sondern dass es auf die Perspektive ankommt.
- Komplexität (als Niederschlag der Strukturdimension): Reflexivität erkennt die vorhandene Komplexität (mitsamt ihrer Nebenfolgenproblematik) und schafft darüber hinaus sinnvolle/notwendige Verbindungen, anstatt Trennungen vorzunehmen. Alles ist getragen von Bewusstsein, dass alles mit allem zusammenhängt.

Wie man sieht, treffen sich Ebene und Dimension beim Moment der Struktur. Während jedoch im Fall der (Wirkungs-)Ebene nur eine rein formale Unterscheidung getroffen wurde, ist in Bezug auf die Dimension nicht nur ein anderes Kriterium Grundlage der Unterscheidung, sondern es werden auch inhaltliche Bestimmungen verknüpft. Anschließend an diese inhaltlichen Bestimmungen lässt sich nach dem Ausmaß/der Intensität bzw. der *Qualität* der Reflexivität unterscheiden:

- *Instrumentelle Reflexivität* ist beschränkt auf Wege/Verfahren, hinterfragt nicht auch Ziele/Intentionen (und ist darum eine so schwache Form der Reflexivität, dass man in der Tat daran Zweifeln könnte, dass es sich hier tatsächlich um Reflexivität handelt).
- *Begrenzte Reflexivität* erfasst lediglich sekundäre und tertiäre Ziele.
- *Radikale Reflexivität*¹⁴ macht dagegen auch vor Zielen erster Ordnung nicht Halt.
- *Transzendierende Reflexivität* schließlich weist über den eigenen (Ziel-)Horizont hinaus.

Wenn man nach qualitativen Kriterien unterscheiden kann, so ist es selbstverständlich auch möglich, hinsichtlich der Quantität bzw. der Reichweite/Verbreitung der Reflexivität (in einem bestimmten sozialen Kontext) Unterscheidungen zu treffen:

- *Singuläre Reflexivität* ist auf nur einen Bereich/Aspekt beschränkt.
- *Segmentell-unverbundene Reflexivität* ist auf einzelne Bereiche/Aspekte beschränkt, wobei auch keine Verbindung zwischen den einzelnen reflexiven Segmenten/Elementen besteht.
- *Segmentell-verbundene Reflexivität* ist, wie segmentell-unverbundene Reflexivität, zwar auf einzelne Bereiche/Aspekte beschränkt. Es besteht jedoch eine Koppelung zwischen den reflexiven Segmenten/Elementen.
- *Totale Reflexivität* erfasst das gesamte (Sub-)System.
- *Transgressive Reflexivität* greift, ähnlich wie die transzendierende Reflexivität, (strukturell und praktisch) über die Grenzen des (Sub-)Systems hinaus.

Und schließlich lassen sich zwei Modi der Reflexivität unterscheiden:

- *Aktive Reflexivität* bringt bewusst Kontingenz, Dynamik, Relativität und Komplexität hervor.
- *Passive Reflexivität* liegt dagegen vor, wenn eine Struktur, ohne explizit diesem Zweck zu dienen, Möglichkeitsräume und Verbindungen schafft sowie Veränderung und Vielfalt gleichsam als Nebenfolge erzeugt.

Ausgehend von diesen Unterscheidungen (siehe in tabellarischer Übersicht auch Anhang A) kann man nun fragen, was dies in einem konkreten Anwendungsbereich für Reflexivität bedeuten würde. Deshalb möchte ich die Dimension der Kontingenz anhand des Beispiels des organisationalen Feldes hier kurz durchdeklinieren (siehe Anhang B für ein komplettes Schema in Bezug auf Organisationen). Nehmen wir also an, die Reflexivität einer Organisation sei begrenzt, segmentell-unverbunden und folge einem passiven Modus. Hieraus ergibt sich für die Kontingenzdimension, dass qualitativ nur untergeordnete Ziele (2. und 3. Ordnung) reflexiv hinterfragt werden (es könnte sich hier z.B. um die Marketingstrategie eines Unternehmens handeln) und wir wahrscheinlich eine Kultur zögerlicher Offenheit antreffen werden. Bezogen auf die Verbreitung gilt, dass das Bewusstsein für die Kontingenz von Zielen, (internen) Strukturen und Verfahren sowie die Schaffung von Möglichkeitsräumen auf einzelne, eng umgrenzte Bereiche beschränkt ist (z.B. auf die FE- und die Organisationsentwicklungsabteilung), die untereinander auch keine Verbindungen/Vernetzungen aufweisen. Sich ergebende Möglichkeiten (z.B. durch Änderung externer Rahmenbedingungen) werden allerdings durch geeignete Strukturen (wie etwa eine Marketingabteilung die Szene-Trends beobachtet) erschlossen und entfalten eine gewisse Dynamik (indem z.B. neue Arten von Produkten kreiert werden). Auf der Handlungsebene bedeutet dies, dass Differenz (etwa Personen mit quer zum Mainstream liegenden Ideen) sich – in diesem eng umgrenzten Bereich – auch real entfalten kann und anschlussfähige Zukunftsmöglichkeiten (etwa in der Form neuer unternehmerischer Aktivitätsfelder) *reaktiv* erschlossen werden.

4. PRAKTISCHE (AN-)WENDUNGEN: DIE REFLEXIVE METHODE DER ORGANALYSE

Die Bedeutung des Themas der Reflexivität für Organisationen – im Anschluss an das »konventionelle« Rekursivitätsparadigma – wurde schon früh erkannt. So führt etwa Paul Schulman (1976) aus, dass in einer immer komplexeren Welt getroffene Entscheidungen potentiell auf die Entscheidungsgrundlagen zurück wirken – sei es positiv oder negativ. Lösungen können so auch zu Problemen werden. Im organisationalen Kontext bedeutet dies zugleich, dass die Grenze zwischen Organisationen und ihrer Umwelt, eben wegen der komplexen Wechselwirkungen, immer mehr verschwimmt. Chia (1996) geht noch einen Schritt weiter: Organisation ist für ihn ein reflexiver *Prozess* der Wirklichkeitskonstruktion, so dass er »Organisation« entsprechend eher als Verb, denn als Substantiv verstanden wissen will. Hardy et al. (2001) wiederum weisen darauf hin, dass in diesem Prozess der interaktiven Wirklichkeitskonstruktion auch die wissenschaftlichen Beobachter eingebunden sind und dass es dabei immer auch um eine »Politik der Repräsentation« geht, d.h. wir haben es mit Auseinandersetzungen verschiedener Akteure und ihren Deutungen zu tun. Entsprechend sieht Cunliffe (2003: S. 990) die Aufgabe einer (radikalen) reflexiven Organisationsforschung in der Untersuchung der Konstituierungsprozesse von Wissen und Bedeutung im organisationalen Rahmen.

Im deutschsprachigen Diskurs liegt der Fokus dagegen eher auf dem Thema der Institutionalisierung als auf der reflexiven organisationalen Wirklichkeitsproduktion. Ortmann et al. (1997: S. 322) schließen an Giddens' (1984) Strukturierungstheorie an und erklären Reflexivität gar zum allgemeinen, kennzeichnenden Merkmal von Organisationen, indem sie bemerken: »*In Organisationen ist Reflexivität institutionalisiert*, nämlich die Reflexion auf die Strukturierung kollektiven Handelns [...]« Auch bei Moldaschl (2000) spielt die Frage der Institutionalisierung im Kontext organisationaler Reflexivität eine zentrale Rolle – nur setzt er dabei nicht voraus, dass Reflexivität per se in jeder Organisation institutionalisiert ist. Vielmehr spricht er erst von (*institutioneller*) *Reflexivität*, wenn eine Organisation Strukturen etabliert hat, die ihr (kritische) Selbstbeobachtung, die Abschätzung von Nebenfolgen eigener Handlungen sowie die diskursive Findung von Entscheidungen ermöglichen (vgl. ebd.: S. 22f.).¹⁵

Dieses Konzept wurde im folgenden näher ausgearbeitet und konkretisiert (vgl. Moldaschl 2005) und mündete schließlich auch in ein empirisches Forschungsprojekt, das sich der Frage der »Entwicklung von Innovationsfähigkeit durch Institutionelle Reflexivität« widmet – und an dem ich selbst als Mitarbeiter beteiligt bin.¹⁶ Inhaltlich verfolgt das Konzept Moldaschls einen integrativen Ansatz, indem die Strukturdimension der Selbstbezüglichkeit (Systemtheorie), die Frage der Nebenfolgen (Beck) sowie die Wissensdimension der doppelten Hermeneutik (Giddens) in der Perspektive des reflexiven Lernens zusammengefasst werden (vgl. ebd.: S. 7ff.). Deshalb gilt auch hier im Prinzip die oben angeführte Kritik einer primär formalistischen Bestimmung von Reflexivität. Doch Moldaschl bleibt nicht abstrakt, sondern wird inhaltlich konkreter, indem er eine Reihe von inhaltlichen Kriterien für das Vorhandensein institutioneller Reflexivität benennt, nämlich

(1) die Institutionalisierung von Selbstbeobachtung und Selbstkritik, (2) den systematischen Rückgriff auf Fremdbeobachtung, (3) den kommunikativen Bezug auf Fremdreferenz, (4) die offene Evaluierung von Handlungsfolgen sowie (5) die Akzentuierung von Nichtwissen und den Entwurf alternativer Gegenwarten und Zukünfte (vgl. ebd.: S. 369ff.).

Für das Ausmaß der Reflexivität von spezifischen organisationellen Verfahrensweisen schließlich werden von Moldaschl ebenfalls fünf Kriterien benannt:¹⁷ (1) die Anzahl der Kanäle für Rückkopplungen, (2) die Reichweite/Intensität, mit welcher Fernwirkungen/Nebenfolgen ergründet werden, (3) der Grad der Revidierbarkeit bzw. die Frage, ob auch Handlungsziele oder lediglich die Wege der Zielerreichung kritisch überprüft werden, (4) der Grad der Anwendung bzw. die Frage nach den praktischen Konsequenzen festgestellter Problempunkte und (5) die Selbstanwendung, d.h. ob das betreffende Verfahren auch selbst zum Gegenstand der (kritischen) Prüfung und Revision wird (vgl. ebd.: S. 372ff.).¹⁸

Diese Kriterien werden von Moldaschl jedoch nicht systematisch und/oder aus theoretischen Prämissen abgeleitet, sondern eher cursorisch aufgezählt, wobei er sich offenbar auf die unmittelbare Plausibilität der einzelnen genannten Punkte verlässt. Allerdings kann man natürlich das Kriterium der Selbstanwendung, auch auf die(se) theoretischen Aussagen beziehen – gerade wenn man mit Moldaschl die Auffassung teilt, dass zum Kern der Reflexivität der prinzipielle, zur Methode erhobene Zweifel zählt (vgl. ebd.: S. 368). Dann wird schnell deutlich, dass man *im einzelnen* durchaus Zweifel an einigen der genannten Kriterien anmelden könnte. Vor allem aber muss in Frage gestellt werden, ob das Phänomen der Reflexivität derart tatsächlich *vollständig* erfassbar ist (sofern das bezweckt wird) – da die Indikatoren ja keiner systematischen Logik folgen.

Eines ist jedoch bezeichnend: Wenn man die oben von mir aus einer ganz anderen Richtung her kommend abgeleiteten Kriterien mit jenen von Moldaschl vergleicht, zeigt sich trotz der sehr unterschiedlichen Ausgangspunkte ein erstaunliches Maß an Übereinstimmung bezüglich der inhaltlichen Bestimmungen.¹⁹ Zwar spielt die bloße Anzahl der Rückkopplungskanäle im Kontext meines Konzepts keine Rolle, die Dimension der Positionalität verweist jedoch auf die Relevanz von Differenz und einer Vielfalt der Perspektiven – so dass beides ungefähr auf das selbe hinausläuft, sofern mehr Rückkopplungskanäle eben auch unterschiedliche Rückkopplungen bedeutet. Die Reichweite der Nebenfolgenergründung ist wiederum ein relevanter Aspekt der Komplexitätsdimension der Reflexivität – die neben dem Bewusstsein, das alles mit allem verbunden ist (und darum immer auch Nebenfolgen zu erwarten sind), aber auch bedeutet, dass Trennungen überwunden und Verbindungen aktiv hergestellt werden. Der Grad der Revidierbarkeit als drittes (Ausmaß-)Kriterium von Moldaschl betrifft hingegen die Qualität der Reflexivität, also die Frage, ob sich die reflexive Hinterfragung nur auf Wege oder auch auf (primäre) Ziele erstreckt. Und der Grad der (praktischen) Anwendung dürfte in weiten Teilen mit dem quantitativen Aspekt der Reflexivität korrespondieren, also wie weitreichend

Reflexivität in einer Struktur verbreitet ist. Die Selbstanwendung schließlich kann gemäß der von mir gemachten theoretischen Grundannahmen allerdings kein eigenständiges Kriterium darstellen, da Reflexivität, verstanden als Spiegelung der (kontingenten) Wirklichkeit, natürlich *immer* auch Teil dieser Wirklichkeit ist, so dass von vorne herein klar ist, dass reflexive Strukturen nur solange reflexiv sind, wie sie es ermöglichen, auch ihre eigene Kontingenz und Veränderbarkeit vor Augen zu führen.²⁰

Wenn man nun auch die von Moldaschl genannten globalen Kriterien mit heranzieht, so scheinen im Rahmen der Akzentuierung von Nichtwissen und dem Entwurf alternativen Gegenwarte und Zukünfte vor allem die Kontingenz- und die Dynamikdimension der Reflexivität auf. Alle anderen genannten Kriterien (die Institutionalisierung von Selbstbeobachtung und Selbstkritik, der systematische Rückgriff auf Fremdbeobachtung, der kommunikative Bezug auf Fremdreferenz und die offene Evaluierung von Handlungsfolgen) betreffen die Relativität/Positionalität und die Komplexitätsdimension der Reflexivität. Die Kriterien von Moldaschl (2005) sind also insgesamt betrachtet gut in Einklang mit meinem oben dargelegten, auf der Kategorie der Differenz fußenden theoretischen Modell und seinen daraus abgeleiteten Unterscheidungen zu bringen. Vor allem jedoch geht auch Moldaschl davon aus, dass Reflexivität immer zugleich eine »Kosten-seite« aufweist (vgl. ebd.: S. 20) und nimmt darum im Prinzip (implizit) ebenfalls eine »dialektische« Perspektive ein. Doch wie könnte eine dialektische Analyse von Organisationen im Hinblick auf Reflexivität konkret aussehen?

Ich möchte die dialektische Betrachtung der Reflexivität (und ihrer grundlegenden Differenz) in Organisationen hier kurz »Organalyse« nennen – und nehme damit einen bewussten terminologischen Bezug auf die Psychoanalyse. Denn trotz der in vielen Bereichen durchaus berechtigten Kritik an Theorie und Praxis der (Freudschen) Psychoanalyse (vgl. z.B. Jaspers 1950 oder Grünbaum 2000), sind einige ihrer Prinzipien und Elemente meines Erachtens in Bezug auf die (reflexive) Analyse von Organisationen durchaus hilfreich und weiterführend (und bleiben im »Mainstream« der Organisationsforschung häufig unterbelichtet). Insbesondere teilt die Organalyse die Ausrichtung der Psychoanalyse auf allgemeine Zusammenhänge, d.h. obwohl die besonderen Umstände natürlich jeweils eingehende Berücksichtigung finden, zielt ihr *Interesse* auf die Gewinnung von Erkenntnissen, die über den Einzelfall hinausweisen (vgl. auch Freud 1993b [1938]: S. 51). Dabei ist es jedoch ähnlich zum psychoanalytischen Vorgehen ihr Ansatz, die aktuellen Strukturen und Verwerfungen sowohl aus der konkreten *Geschichte* der Organisation wie unter Bezug auf die *gesellschaftlichen Rahmenbedingungen* zu rekonstruieren.²¹ Und ebenso wie im Kontext der (therapeutischen) Psychoanalyse »Analytiker« und »Patient« in einer engen (durchaus nicht unproblematischen) Beziehung stehen und gemeinsam an der Hervorbringung einer reflexiven Selbsterkenntnis arbeiten, ist auch die Organalyse ein *interaktiver* Ansatz und keinesfalls beschränkt auf eine bloße Beobachtung (der Beobachtung) organisationaler Prozesse, sondern sie forciert – in mit ihren (In-)Fragestellungen – eine (diskursive) Neu-Positionierung (vgl. auch Harré/Langenhove 1999: S. 27f.).

Dies ist aus zwei Gründen bedeutsam: Erstens wird so die doppelte Hermeneutik der Sozialwissenschaften *aktiv* gespiegelt und zweitens zielt die Organanalyse – in ihrer Orientierung auf Differenz – auch konkret auf eine Veränderung der organisationalen Praxis.²² Vor allem jedoch gilt es, die Dialektik der Reflexion wie der Deflexion »spiegelnd« zu entfalten, um in der Erkenntnis der formierenden »Zwänge« von (reflexivem) Impuls und (deflexivem) Gegenimpuls neue Freiräume zu schaffen – ähnlich wie eben die Psychoanalyse das Bewusstsein für die Dialektik der psychischen Prozesse hervorgekehrt und klargemacht hat, »daß das Ich nicht Herr [...] in seinem eigenen Haus« ist (Freud 1917: S. 7), sondern das dieses nur eine vermittelnde Instanz zwischen den Impulsen des Es und den Anforderungen des Über-Ich darstellt. Neben der Kränkung die diese Erkenntnis für das moderne, autonome Subjekt bedeutet, ermöglicht sie nämlich auch eine neue, weniger »selbstherrliche« und heroische Situierung des »Ich«, welche zugleich auch weniger streng und fordernd sein muss. Und auf der Seite des Analytikers fördert das triadische Modell der Psyche, wie es Freud zugrunde legt (vgl. ders. 1993b [1938]: S. 9), andererseits die Erkenntnis, dass auch psychische Normen rein konventioneller Natur sind und die Psychoanalyse keine »objektiven« Maßstäbe der Beurteilung von Verhalten bereitstellen kann (vgl. ebd.: S. 51). Übertragen auf das Feld der Organisationen bedeutet dies wiederum: Die Organanalyse hat keine »letztgültigen« Urteile zu fällen, sondern stellt bestenfalls alternative Deutungen bereit (die allerdings durchaus zu einer Veränderung der Praxis führen können und sollen). Und auch, wo Prozesse des Scheiterns ins Blickfeld geraten, ist sie sich bewusst, dass dies eine Frage der jeweiligen Perspektive ist.

Wenn es um die konkreten Methoden der Organanalyse geht, setzt sie freilich eher bei Lacan als bei Freud an. Lacan (1986b [1956]: S. 80ff.) verortete nämlich das eigentliche Feld der Psychoanalyse in der Erforschung und Deutung der symbolischen Strukturen, und in der Tat gehe ich im Rahmen der Organanalyse davon aus, dass es die organisationalen symbolischen Strukturen und Diskurse sind, die nicht nur das Denken und Sprechen der Mitglieder der Organisation bestimmen, sondern auch die organisationalen Handlungsmuster.²³ Deshalb wird im Rahmen der Organanalyse neben der teilnehmenden Beobachtung (vgl. z.B. Hauser-Schäublin 2003) und der Analyse von Texten und Dokumenten vor allem Rückgriff genommen auf qualitative, problemzentrierte (vgl. Witzel 1985) und (teil-)narrative Interviews (vgl. Schütze 1977 und speziell im organisationalen Kontext auch Holtgrewe 2002) sowie metaphernanalytische Verfahren (siehe auch S. 27). Ganz im Einklang mit der Diskurs-Theorie von Foucault (1974b [1970]) soll das Sprechen der interviewten Subjekte dabei jedoch nicht so sehr als individuelle Äußerung verstanden werden, sondern als Äußerung des organisationalen Diskurses, wobei der Diskurs als ein ereignishaftes Machtphänomen begriffen wird, d.h. er ist »nicht bloß das, was die Kämpfe oder die Systeme der Beherrschung der Sprache übersetzt: er ist dasjenige, worum und womit man kämpft; er ist die Macht, deren man sich zu bemächtigen sucht« (ebd.: S. 8). Deshalb ist die Diskursanalyse (vgl. im Überblick auch Angermüller 2005) eines der zentralen Instrumente der Organanalyse. Besonderer Blick soll dabei auf die im Diskurs zutage tretenden Mythen gelegt werden, d.h. Zeichensysteme, die, durch ihre verkettete Struktur, Geschichte

in Natur verwandeln (vgl. Barthes 1996 [1957]: S. 113).²⁴ Die beste Medizin gegen die mythologische Naturalisierung, die Fraglosmachung der Historie, ist meines Erachtens die (post-strukturalistische) Genealogie, unter der Foucault (1987 [1971]) die Betrachtung der historischen Formierung der Diskurse versteht – ohne allerdings nach historischer »Wahrheit« oder einem »Ursprung« zu suchen, sondern anhand der Erforschung der Details und der scheinbaren Nebensächlichkeiten und Alltäglichkeiten, was erst die Möglichkeit eröffnet, eine »andere« Geschichte zu erzählen.

Neben den Machtphänomenen des Diskurses ist der Fokus der Organanalyse speziell auf die (weiteren) potentiell deflexiven Elemente gerichtet, die Reflexivität in Organisationen limitieren, d.h. die Organanalyse entfaltet ihre eigene Reflexivität genau darin, dass sie jene Kräfte aufspürt und zum Vorschein bringt, die der Differenz der Reflexivität entgegen gerichtet sind. Dies können Elemente aktiver Deflexion sein (wie Ideologien oder symbolische Inszenierungen), aber vor allem handelt es sich hier um die hergestellte Fraglosigkeit organisationaler Routinen und Institutionen, in denen einerseits Wissen »sedimentiert« ist und mit denen andererseits alternative Deutungen und Praktiken ausgeschlossen werden (vgl. auch Berger/Luckmann 1993 [1966]: S. S. 72ff. und 84ff.). Speziell im organisationalen Kontext gilt dabei noch immer verstärkt die ausschließende Macht des rationalistischen Mythos, da Organisationen, um sich zu legitimieren, zur Anpassung an bürokratische Normen tendieren, selbst wenn es kontraproduktiv zu ihren eigentlichen Zwecken ist (vgl. Meyer/Rowan 1977).²⁵ Entsprechend haben im Kontext ihres organisationsökologischen Ansatzes Hannan und Freeman (1984) auf den zunächst kontraintuitiven Tatbestand hingewiesen, dass selbst in Zeiten hoher Umweltdynamik Organisationen mit »inerten«, wenig (re)aktiven Strukturen eine höhere Überlebensrate als dynamische Organisationen aufweisen, so dass für das bloße Überleben deflexive »Starrheit« und das Vertrauen auf bewährtes Wissen und Routinen anscheinend generell vorteilhaft ist (weil offenbar die Umwelt Organisationen mit berechenbarem Verhalten selektiert).²⁶ Im folgenden soll dies anhand eines organanalytischen Fallbeispiels aus der Automobilindustrie illustriert werden:

5. »DIE QUADRATUR DER KOMMUNIKATION« – EIN FALLBEISPIEL DER ORGANANALYSE AUS DER AUTOMOBILINDUSTRIE

Baukästen kennen wir aus unserer Kindheit. Es handelt sich um Systeme von Einzelteilen, die, einer Anleitung folgend oder spielerisch-experimentell, zu einfachen bis hoch komplexen Gebilden zusammengesetzt werden können. Eines passt – idealerweise – zum anderen, doch anders als im streng definierten spielerischen Raum des Puzzles, der nur ein Endergebnis zulässt, besteht eine gewisse Freiheit der Konstruktion. Auch in der Automobilindustrie, die eine der Schlüsselindustrien der mobilen Gesellschaft darstellt, wird immer stärker ein Baukastenansatz verfolgt, bei dem Fahrzeuge mittels zuvor definierter Baukastenmodule konstruiert und gebaut werden.²⁷ Denn die konsequente Verfolgung des Baukastenprinzips gilt als Voraussetzung

für das Bestehen im Konkurrenzkampf der Konzerne im fortgeschrittenen Kapitalismus der »economies of scale«. Zwar werden in der Automobilindustrie schon seit langem verschiedene Fahrzeugmodelle auf gemeinsamen Plattformen aufgebaut, doch das Baukastenprinzip geht noch einen Schritt weiter in der Verfolgung der vorherrschenden Kostensenkungs- und Rationalisierungslogik, denn es soll die Erzielung von Skaleneffekte auch *über Baureihen hinweg* ermöglichen. Durch die Baureihen übergreifende gemeinsame Nutzung von Baukastenmodulen werden nämlich nicht nur potentiell Entwicklungskosten gespart, sondern es ergeben sich durch die vergrößerte Masse auch günstigere Einkaufspreise (bei Rohstoffen wie zugelieferten Teilen), so dass man sich durch ein intelligentes Baukastendesign bis zu 20% Kostenvorteile verspricht (vgl. z.B. Krepper 2011).

Im Kontext des Forschungsprojekts »Entwicklung von Innovationsfähigkeit durch Institutionelle Reflexivität« habe ich zusammen mit einer Kollegin²⁸ die Startphase einer neu eingerichteten Baukasten-Projektgruppe eines renommierten deutschen Automobilherstellers begleitet.²⁹ Diese Gruppe verdankt ihre Gründung primär der Einsicht, dass es im Hinblick auf den haus-eigenen Baukasten nötig sei, die interne Abstimmung zu verbessern – denn hier hatte es anscheinend bei einem ersten Anlauf in diese Richtung gehapert. Das aktuelle Team besteht aus ca. 30 (bis auf eine Ausnahme männlichen) Personen, die sich – sofern sie nicht verhindert sind – im wöchentlichen Rhythmus treffen.³⁰ Daneben finden, teils ebenso regelmäßig, teils fakultativ, Meetings von Untergruppen mit spezifischem (zumeist technischem) Fokus statt. Koordiniert werden alle Aktivitäten durch eine fünfköpfige Steuerungsgruppe. Die Zusammensetzung des Gesamtteams ist dabei (in Grenzen) heterogen, d.h. es gibt Beteiligte aus allen relevanten Bereichen: Marketing, Controlling, Produktion etc. Allerdings liegt der personelle wie thematische Schwerpunkt eindeutig auf der Seite der technischen Entwicklung.

Im Rahmen unserer Untersuchung führten wir qualitative Interviews³¹ mit verschiedenen Angehörigen des Projekts, allen Mitgliedern des Steuerungsteams sowie mit firmeninternen Organisationsentwicklern, die das Projekt während seiner Anfangsphase betreuten. Außerdem konnten wir einen sogenannten »Boxenstopp« teilnehmend beobachten, d.h. ein allgemeines Teamtreffen mit dem Fokus auf »Reflexion« – verstanden als ein Reflektieren über das eigene (Zusammen-)Arbeiten. Unser Interesse war es dabei herauszufinden, ob und ggf. wie Reflexivität im Kontext dieses Baukastenteams und seiner Fragestellungen verwirklicht wird sowie welche deflexiven Mechanismen eventuell zum Tragen kommen. Denn aufgrund der generellen instrumentellen Ausrichtung des Baukastenprinzips erschien uns das Projekt zunächst nicht unbedingt prädestiniert für die Entfaltung einer tatsächlich reflexiven Dynamik. Neben den eigenen Erhebungen griffen wir im Kontext unserer Analysen auch auf Texte und andere Materialien zurück, die uns Aufschluss über organisationsgeschichtliche Hintergründe und relevante (auch gesellschaftliche) Diskurse erlaubten. Was die Ergebnisse betrifft, die ich im folgenden fokussiert auf einige ausgewählte Gesichtspunkte vorstellen möchte, ist es nicht nur das Ziel, eine »dichte Beschreibung« (Geertz 1973) der spezifischen Situation und Problemlagen des untersuchten

Teams zu liefern, sondern vielmehr anhand dieses Materials Muster erkennbar zu machen, die über den konkreten Fall hinaus weisen.

a) (Fehlende) Zielvorstellungen: Die bleierne Last der Offenheit

In vielen Interviews betonten die Befragten die Wichtigkeit des Projekts für das Unternehmen, denn der Baukasten soll über einen langen Zeitraum die Grundlage für die Modell-Entwicklung und Produktion bilden. Auch gegenüber den Medien und in Konzernveröffentlichungen machte der Unternehmensvorstand klar, das man sich bedeutende Kostenvorteile von dem neuen, weiter zu entwickelnden Baukasten verspricht (vgl. z.B. Vorstandsvorsitzender 2011: S. 7). Außer der offenkundigen Kosteneinsparung gab es jedoch sehr geringe Vorgaben, und so war das Baukasten-Team tatsächlich mehr oder minder frei, 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 war Lethargie und Desinteresse, im besten Fall Formen eines begrenzten Commitments. Nur die Mitglieder des Steuerungsteams zeigten mehr Enthusiasmus – allerdings auch ein gewisses Maß an Frustration angesichts der (ebenso wahrgenommenen) »Blockade« eines Teils ihrer Kollegen.

Es gibt ein Team-Mitglied das die Rolle des »enfant terrible« einnimmt und sich selbst als Stimme der latenten Frustration versteht. Tatsächlich befindet sich diese Person in einer speziellen Situation innerhalb des Teams, denn ihre Aufgabe ist es, die Interessen der Produktion in der von der Entwicklungsabteilung dominierten Gruppe zu vertreten. Allerdings gehörte der betreffende Mitarbeiter in der Vergangenheit ebenfalls zur Technischen Entwicklung und seine Kollegen aus der Produktion sehen ihn darum nicht eindeutig als »einen der ihren« an. So befindet er sich in einer prekären Situation »zwischen den Stühlen« – wie er es in einem Interview ausdrückte. Während des von uns beobachteten Boxenstopp-Treffens gab er offen seinen Unmut kund: »Warum treffen wir uns jede Woche vier Stunden [zu den regulären Team-Treffen] [...] Was ist denn die finale Vision wo wir überhaupt hinwollen? [...] Ich weiß nicht, warum ich hier bin, was soll ich hier? [...] Das drückt mich, da hab ich Blähungen«.

Mit diesem missmutigen Gefühl ist er nicht alleine – auch wenn die anderen Team-Mitglieder sich weit gemäßigter artikulierten. Das hat nach der Aussage einer ganzen Reihe von Befragten primär mit der geringen (wahrgenommenen) Relevanz der Treffen für die eigene Arbeit sowie mit (scheinbar) unklaren Zielen zu tun. Ein Befragter brachte es so auf den Punkt und bemerkte: »Wo die Reise hingehet wissen wir zum Teil selbst nicht, weil wir das Ziel im Prozess selbst finden müssen, was aber absolut logisch ist.« Diese Möglichkeit der reflexiven Zielfindung wirkte jedoch offenbar sehr belastend für die meisten Beteiligten und wurde kaum als Chance verstanden. Das Fehlen an konkreten Zielvorgaben lag bleiern auf den Personen und lähmte,

anstatt zu befreien. Zudem wird der Baukasten von den Ingenieuren – wie wir in unseren Interviews erfuhren – generell eher als Zwang empfunden, der die Möglichkeiten des technischen »Spiels« begrenzt. Darum konnte das vorhandene Potential zur Neuerfindung der eigenen Aufgaben kaum entfesselt werden. Erschwerend kommt hinzu, dass man auch auf der Seite der Entwickler und Techniker die Prinzipien der marktwirtschaftlichen Konkurrenz 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.

Zu unserer Überraschung wurde daneben jedoch ein ganzes »Meer« von weiteren (sekundären) Zielen formuliert – die allerdings allesamt nicht im direkten Widerspruch zum ökonomischen Primärziel stehen. Auf allgemeiner Ebene wurde hier etwa der Ausgleich zwischen Ertrag und technischer Innovation genannt, aber auch die Erhöhung der Kundenzufriedenheit, Qualitätsverbesserungen und – immer wieder – die Erzielung von Synergien, die dabei helfen könne, die bestehende Belastung zu reduzieren, Kapazitäten für Innovation freizuschaukeln und die bereits sehr hohe Komplexität der Arbeit handhabbar zu halten. Aus eher technischer Perspektive will man mit dem Baukasten, gemäß der getroffenen Aussagen, den Leichtbau vorantreiben, den CO₂-Ausstoß weiter reduzieren und die Basis für eine wettbewerbsfähige Technologie entwickeln. Und schließlich 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. Zudem soll durch den Baukasten die allgemeine Kompromissbereitschaft gefördert werden, um alle mit ins Boot holen zu können – so dass Nutzen für alle betroffenen Baureihen generiert werden kann. Es ist leicht verständlich, dass so viele (selbst und von außen gesetzte) Ziele überfordernd wirken können. Deutlich war darum der Wunsch spürbar, die abgründige Freiheit, die in der geringen Definition des Projekts lag, so schnell wie möglich (deflexiv) zu »überwinden«, um in einen Zustand der Eindeutigkeit (zurück) zu gelangen – mit klaren, konkreten Zielen, die »abarbeitbar« sind.

b) Probleme? – Kein Problem!

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, das vom eher unbedeutenden Hersteller »altväterlicher« Unter- und Mittelklassevehikel zum exportstarken Premiumhersteller mit hippen

Designimage aufgestiegen ist (vgl. z.B. Freitag 2010). Selbst in Zeiten der Krise konnte man sich behaupten und die aktuellen Zahlen übertreffen die (hohen) Erwartungen.³² Fasziniert vom eigenen Erfolg der »mythisch« – d.h. abgelöst von seiner »ursprünglichen« ökonomischen Basis, sondern gewendet zu einer heroischen historischen Erfolgsgeschichte – in die Ewigkeit fortgeschrieben wird, wähnt man sich immun gegen Mißerfolgserfahrungen. 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,³³ 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«. Trotz des rapiden Wachstums und der Orientierung am Premiumsegment versteht man sich also – ganz positiv gewendet – als »Frikkelbude«,³⁴ wo, wenn alle zusammen halten, jedes Problem zu meistern ist: »Wenn's wirklich Spitz auf Knopf geht, dann zieht hier jeder mit, jeder. Bis zum umfallen. Und das ist halt in anderen Firmen nicht so [...]«, bemerkte entsprechend einer unserer Interviewpartner.

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. Ich möchte die wichtigsten dieser Punkte – unterschieden nach einzelnen Problembereichen – hier kurz aufführen, um einen Eindruck von der Bandbreite und der Virulenz der genannten problematischen Aspekte zu vermitteln. Auf der Organisationsebene wurden u.a. unklare Verantwortlichkeiten und Entscheidungsstrukturen, damit verbunden die Neigung, Entscheidungen, wo es geht, zu vermeiden, ein sehr hoher Koordinationsaufwand sowie – dadurch – ein nur schleppendes Vorankommen beklagt. Auch das Fehlen von klaren Erfolgskriterien wurde moniert. Auf der Kommunikations- und Interaktionsebene wurde beklagt, dass es bei vielen Beteiligten an der Bereitschaft mangle, eine Gesamtperspektive einzunehmen und sich aufeinander einzulassen. Das Baureihendenken dominiere das Baukastendenken. Außerdem gäbe es nicht einmal eine geteilte Vorstellung darüber, was ein Baukasten sei bzw. wozu er diene. Darüber hinaus sei die Kommunikation im Projekt generell ineffizient: es gäbe »zu viel Gerede«. Ein weiterer genannter Problembereich betrifft die Zeitstrukturen: trotz der immer kürzer werdenden Innovationszyklen (die in verschiedenen Bereichen zudem unterschiedlich seien) erfordere der Baukasten relativ lange zeitliche Festlegungen. Die unterschiedlichen Modelreihen hätten zudem (aus Gründen des Marketings) asynchrone Zyklen, die nur schwer unter einen Hut zu bringen seien.

Dies verweist auch auf den vielleicht wichtigsten genannten Problembereich der Interessenkonflikte und Machtfragen. Denn es bestehen nicht nur, wie bereits oben angemerkt wurde, z.T. gegensätzliche Interessen zwischen einzelnen Bereichen (und hier vor allem der innovationszentrierten Technischen Entwicklung und der Produktion, die mit der Umsetzung unter Problemdruck gesetzt

wird), sondern auch zwischen den beteiligten 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 auch ihre finanzielle Ausstattung für die Entwicklung und desto schwerer wiegen ihre Interessen. Diese Ungleichgewichte sind den Beteiligten natürlich bewusst. So wunderte sich beispielsweise ein von uns befragter Baureihenleiter, dass er für ein Interview überhaupt ausgewählt worden war, weil seine Perspektive, gemäß seiner eigenen Einschätzung, im Kontext des Baukastens von untergeordneter Bedeutung sei. Ein Vertreter der »Cash Cow« des Konzerns wusste dagegen sehr genau, das im Kontext des Projekts ohnehin nichts geschehen wird, was den Interessen der betreffenden Baureihe zuwider läuft: »wenn was [derartiges] vordefiniert werden würde [...], dann würden wir das wieder aushebeln«, bemerkte er. Überhaupt wurde ganz allgemein von verschiedenen Befragten ein Widerstand der in der Organisationsstruktur (über)mächtigen Baureihen gegen die externe Definition der Module befürchtet, denn mit einer Verantwortungsverlagerung hin zu zum Baukasten ginge schließlich zwangsläufig auch eine Machtverschiebung einher.

Wie man unschwer erkennen kann, besteht in der Wahrnehmung der Beteiligten im Rahmen des Projekts ein enormes Problempotential. Dass andererseits das allgemeine Problembewusstsein im Team relativ gering ausgeprägt ist, mag auch daran liegen, dass es sich, wo Probleme wahrgenommen werden, häufig um vereinzelte Perspektiven handelt. Außer den seltenen Boxenstopp-Treffen gibt es auch keinen institutionalisierten »Ort« im Team, wo die verschiedenen Problemsichten einen adäquaten Raum der Artikulation finden und zusammen fließen. Zudem ergeben sich, durch die sehr unterschiedlich gelagerten Interessen, zwangsläufig auch sehr unterschiedliche Problemwahrnehmungen: was für den einen ein Problem darstellt, ist für den anderen vielleicht sogar von Vorteil.

c) Metaphorische (Selbst-)Spiegelungen

Die unterschiedlichen Perspektiven auf das Projekt manifestieren sich auch in unterschiedlichen Verbildlichungen des Projektzusammenhangs. Im Kontext unserer Interviews haben wir nämlich alle von uns befragten Projekt-Mitglieder auch gebeten, uns eine geeignete Metapher für den Projekt-Zusammenhang zu nennen. Über die metaphorische Bildebene erhofften wir uns Aufschlüsse auch über die latente Positionierung der Befragten zum Projekt (vgl. hierzu auch Jain 2006 [2003]).³⁵ Die »Ausbeute« dieses Experiments war durchaus reichhaltig. Genannte Metaphern waren u.a.:

- Eine Wunderkerze am Weihnachtsbaum: brennt, ist hell, ist wichtig, sprüht Funken in alle möglichen Richtungen; die verglühn dann und keiner weiß, wo sie jetzt eigentlich sind.
- Ein Gepard: leicht, agil, wendig.

- Ein Riesentanker, der unterwegs ist; und dieser Tanker, der wird gezogen von Schleppern
- Ein Computer, der mit einem Apple-Desktop ein hoch komplexes Gebilde so transparent macht, dass es überschaubar bleibt.
- Eine Art Parallelcomputer, wo viele Prozesse auf einzelnen Rechnerclustern separat laufen, [...] jetzt muss man schauen, dass die Mastersoftware aufgespielt wird auf diesen Rechner, die dann auch wirklich dafür sorgt, dass die Teilberechnungen zu einem vernünftigen Gesamtergebnis führen.
- Ein Hühnerhaufen, wo jedes Huhn hier und da ein bisschen durch die Gegend läuft.
- Ein Vierzylindermotor, wo nur drei Zylinder Zündung erhalten und der vierte nur ab und zu mitfährt.
- eine Maschine, die noch nicht komplett entwickelt ist, aber es hat das Potential zu einer Rakete.
- Definitiv keine Dampfmaschine.
- Die Quadratur der Kommunikation.

Wie man sieht, wurden zum Teil gängige Organisationsmetaphern wie Computer oder Motor verwendet (vgl. hierzu auch Morgan 1986). Andererseits wurden auch einige Bilder von den Interviewten kreiert, die wesentlich weiter entfernt von naheliegenden Vorstellungswelten liegen. Ich möchte zwei dieser Bilder herausgreifen, weil mir hier die latenten Positionierungen am deutlichsten herauszutreten scheinen: den Riesentanker und den Hühnerhaufen.

Der Riesentanker verkörpert die Dimension des Projekts – zugleich symbolisiert er aber auch geringe Dynamik und Flexibilität: »Warum Tanker?«, erläuterte der Befragte entsprechend. »Weil [...] [der Baukasten] ein großes, komplexes, träges Gebilde ist, das aber eine Richtung braucht. Wenn sie dem keine Richtung geben, dann kann der nicht funktionieren. Den müssen sie früh genug nach links oder rechts ziehen, weil so ein Tanker, der braucht, glaube ich, ein paar Kilometer bis der mal so 'ne Kurve hinbekommt. Und auf der anderen Seite bekommt er's aber hin, ganz viel in sich zu vereinen [...] Das ist für mich der Vorteil, den der Tanker dann auch wieder hat, aber er muss eben richtig gesteuert werden – und frühzeitig.«

Der zitierte Befragte gehört jedoch nicht, wie man vielleicht meinen könnte, dem Steuerungsteam an, sondern ist Vertreter einer einflussreichen Baureihe. Aber seinem Bild gemäß ist es ja auch nicht der Kapitän des Tankers, der die Steuerung übernimmt, sondern es sind die kraftvollen Schlepper. Und die von ihm vertretene Baureihe ist gemäß seiner Auffassung eben ein solches, richtungsbestimmendes »Zugpferd«. Die verwendete Metapher drückt also zugleich eine gewisse Distanz und eine klare Beurteilung der Machtfrage aus: auch wenn die Baureihen gegenüber dem Baukasten vielleicht kleiner und unbedeutender erscheinen mögen, so sind doch sie die eigentlichen Triebkräfte. Allerdings spiegelt sich in der Wahl des Bildes und in der Selbst-Interpretation auch ein gewisser Respekt vor der potentiellen Kapazität des Baukastens – die aber rein vor dem Hintergrund des Nutzenaspekts für die eigenen Interessen gesehen wird.

Ganz anders ist die Positionierung gelagert, die im Bild des (eher chaotischen) Hühnerhaufens zum Ausdruck kommt. Auch hier wird das Projekt zwar als abhängig von äußeren Anschüben angesehen, indem der Interviewte ergänzend ausführte: »dann kommt mal wieder jemand und schmeißt 'ne Schippe Körner rein, und dann laufen alle Hühner zusammen und picken vor sich hin und treffen sich sozusagen in der Mitte. Und wenn die Körner aufgepickt sind, dann laufen sie wieder alle auseinander, bis der nächste mal wieder 'ne Schippe Körnchen reinschmeißt.« Allerdings ist es weniger die Dynamik der Baureihen und Fahrzeugprojekte, die den Baukasten voranbringt, sondern erst wenn einzelne Personen sich von ihren angestammten »Verhaftungen« lösen, sich produktiv einbringen und ihre Informationen weitergeben, kann das Projekt, so der Befragte, der dem Steuerungsteam angehört, Schlagkraft entfalten. Aber: »Wir schaffen es [...] nicht die Energie dauerhaft zu bündeln«, fügte er hinzu. Was also aus der Tanker- bzw. Schlepperperspektive durchaus positiv erscheint, ist im Bild des Hühnerhaufens eher beklagenswert: nämlich dass der Baukasten keinen eigenen »Antrieb« besitzt und auf »Futter« von außen angewiesen ist. Die Distanz zum Projekt andererseits, die für den »Schlepper« (dem eigenen Selbstbild gemäß) zwingend gegeben ist, wird im Bild der Futtergemeinschaft der Hühner aufgehoben.

d) (Begrenzte) Zukunftshorizonte

Bei unseren Interviews haben wir die Projektbeteiligten auch danach befragt, wie sie sich die Automobilindustrie in 15 Jahren vorstellen (und wie sie sich wünschen würden, dass sie sich entwickle). Wir erhofften uns hierüber insbesondere Aufschlüsse über die Positionierung zu den reflexiven Dimensionen der Kontingenz und der Dynamik. 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 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 darstellt – selbst wenn es seine individuelle Aufgabe ist, 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 und wirbt mit dem Motto »Vorsprung durch Technik«. 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.«³⁶ 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.³⁷ 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.).³⁸ Und natürlich hat man auch heute wieder, dem allgemeinen Trend folgend, eine Reihe von Hybridfahrzeugen im Programm.

Immerhin, zu einem gewissen Grad scheint die Dynamik der extern bedingten Veränderungen mittlerweile auch im Baukasten-Team angekommen 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.« Und auch jenes Mitglied des Steuerungsteams, das bei der ersten Befragung noch der Meinung war, die Zukunft werde fast so aussehen wie heute, sieht die Automobilbranche künftig »etwas differenzierter als heute in Richtung der alternativen Antriebe [...] Das heißt, der Anteil der alternativ angetriebenen Fahrzeuge hat dann deutlich zugenommen«. Das sei auch wichtig für »die Sozialakzeptanz der etwas bolidenhafteren Fahrzeuge«.

e) Deflexive Problem- und Chancenabwehr

In solchen Statements offenbart sich ein gewisses (beschränktes) Ausmaß an Reflexivität bzw. Reflexion, indem externe Veränderungen im eigenen Bewusstsein gespiegelt werden – auch wenn es in Einzelfällen etwas dauern mag und nicht immer eine positive Stellung zum Wandel eingenommen wird. Immerhin, auf der Ebene der technischen Konstruktion wird versucht, das Notwendige zu tun, um auf gleicher Höhe mit der Konkurrenz zu bleiben – wobei der Kontingenzdimension, wie unsere Interviews ergaben, im Durchspielen verschiedener technischer Szenarien Rechnung getragen wird. Und auf der kognitiv-symbolischen Ebene lässt man sich, von außen (durch uns) angestoßen, sogar auf Spiele mit Bildern und Metaphern ein, die Anlass für neue (Selbst-)Deutungen und Positionierungen sein könnten. Allerdings treffen sie auf einen organisationalen Diskursraum, der, im positiven wie im negativen Sinn, hoch »vereinnahmend« und identitätsbestimmend ist – so dass es kaum zu transgressiven Imaginationen kommt. In der Kommunikation werden zwar, wo wir es beobachten konnten, abweichende Meinungen zugelassen. Es gibt jedoch nur wenige substantiell differente Stimmen und sie finden auch kaum Gehör – im Sinn eines praktischen Niederschlags. Das mag auch mit der Zusammensetzung des Teams zu tun haben, in der die Technische Entwicklung und die Vertreter der einzelnen Baureihen – quantitativ und was ihr Gewicht anbelangt – dominieren. Dies führt im Ergebnis zu einer Orientierung an (vereinfachender) Identität, anstatt an Differenz und der Schaffung neuer Verbindungen (untereinander und nach außen).

Die vorhandene Reflexivität ist also, was ihren Modus betrifft, überwiegend *passiv und reaktiv* und beschränkt sich primär auf bestimmte Elemente der Selbstwahrnehmung und der Spiegelung externer Wandlungsprozesse. Auf der organisationalen Handlungs- und Strukturebene sind dagegen kaum reflexive Elemente auszumachen – sieht man von den wenigen »Boxenstopp«-

Treffen und der Einbeziehung der internen Organisationsentwicklung in der Startphase des Projekts ab. Und auch das vorhandene reflexive Bewusstsein ist auf wenige Akteure beschränkt, so dass man in Bezug auf die Quantität/Verbreitung in der Tat von einer *singulären* Reflexivität sprechen kann. Qualitativ haben wir es mit einer *begrenzten bis instrumentellen* Reflexivität zu tun, da das Primärziel der Kostenreduktion zu keiner Zeit und von keiner Seite in Frage gestellt wurde und die anfängliche Freiheit in der Definition von weiteren (untergeordneten) Zielen eher als Belastung empfunden wurde. Doch warum konnten die vorhandenen reflexiven Elemente nicht stärker zum Tragen kommen? Welche deflexiven 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.³⁹ 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 seiner Fortschreibung 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 hineinzuversetzen. 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 die bereits oben (siehe S. 22) angesprochene allgemeine Neigung zum Isomorphismus mit den rationalistischen Mythen der Moderne ebenso zu nennen wie die Präferenz der Umwelt von »wandlungsresistenten«, stabilen und berechenbaren Organisationen. Dies bewirkt zwangsläufig 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 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 ein relevantes 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 immer wieder. Auch wenn dieser Aussage natürlich kaum zu widersprechen ist, verdeckt sie doch die problematische »materielle« Realität fehlender Meta-Strukturen und Ressourcen. Dieser Verlagerungstendenz ins Immaterielle entspricht, dass der Unternehmensvorstand trotz vollmundiger Presserklärungen zu den erwarteten Einsparpotentialen (vgl. z.B. Winterkorn 2010) keine reale Präsenz zeigt – um dem Team die Bedeutung des Projekts und die Bereitschaft dessen Impulse aufzugreifen zu signalisieren.

Neben der mangelnden materiellen Verankerung des Baukastens ist ein weiterer zentraler (externer) Hemmfaktor in den (über-)mächtigen Diskursen des Erfolgs, der Innovation, der individuellen Mobilität und der heroischen Gemeinschaft zu suchen, die das Denken wie die Praktiken des Unternehmen und seiner Mitarbeiter formen. Die Erfolgswertorientierung, zu der auch die allgemeine, Shareholder-Value-getriebene Renditeorientierung der großen Aktiengesellschaften beiträgt, bewirkt eine Ausrichtung an der Realität des Marktes (und nicht an

reflexiver Potentialität). Zugleich findet mit der diskursiven Fokussierung auf den Erfolg – der durch die lange Zeit des kontinuierlichen Aufschwungs für das Unternehmen nahezu zur Selbstverständlichkeit geworden ist – eine Ausblendung der realen Möglichkeit des Scheiterns statt. Die Niederlage, der Verlust, der Fehlschlag, das Misslingen dürfen nicht gedacht und nicht geäußert werden, denn der Erfolgskurs schließt sie als diskursive Anschlusspunkte aus und treibt – unerbittlich – immer weiter voran auf dem eingeschlagenen (Erfolgs-)Weg. So ist aber das Scheitern tatsächlich real vorprogrammiert, denn irgendwann gelangt man zwangsläufig an ein Ende. Und vor diesem Punkt hat man auch in dem von uns untersuchten Unternehmen Angst. Denn was passiert, so fragt man sich, wenn man tatsächlich ganz oben angekommen ist und nicht mehr nur die zweite oder dritte Position inne hat? Das sei eine viel schwierigere Ausgangslage, so fürchtet man. Doch fürs erste hat man es sich bequem eingerichtet im festgefahrenen Weg an die Spitze, und es gilt das Paradox des Erfolgs: was rastlos weiter treibt, treibt dazu, alles beim alten zu lassen.

Dem Erfolgskurs und seinem Paradox steht der nicht minder bestimmende Diskurs der Innovation scheinbar entgegen, der immer wieder auffordert, nach neuen Wegen zu suchen, sich ständig zu verändern und 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 dem Prinzip des Verbrennungsmotors) bricht, oder ob man lediglich inkrementelle Verbesserung anstrebt (vgl. zu dieser Unterscheidung auch Myers/Marquis 1969). Der Bruch der radikalen Innovation birgt die Gefahr des Scheiterns – wenn das Neue nicht marktgerecht umsetzbar ist oder auf keine entsprechende Resonanz trifft. Doch auch die inkrementelle Innovation, die die Verbindung zur Vergangenheit aufrecht erhält, impliziert eine nicht minder große Gefahr: nämlich dass in der Ausblendung der überschreitenden Möglichkeiten, der Anschluss an eine Wirklichkeit verpasst wird, die sich doch schneller und radikaler verändert, als man es erwartet hat. Diese Gefahr wird umso deutlicher, wenn die Geschichte des von uns untersuchten Unternehmens betrachtet:

Interessanterweise war das Unternehmen – vor dem Zweiten Weltkrieg – schon einmal Marktführer im Automobil-Premiumsegment in Deutschland mit einem Marktanteil von über 50 Prozent. Nach dem Krieg konzentrierte man sich jedoch auf die Unter- und Mittelklasse und bot vor allem Fahrzeuge mit Zweitaktmotor an. In diesem Bereich hatte man eine hohe Kompetenz und wusste die bestehenden Nachteile (wie Geräuschentwicklung, Emissionen, geringe Laufruhe etc.) gut zu kompensieren. Bei den Verbrauchern fanden die robusten und verbrauchsarmen Motoren in den 1960er Jahren jedoch immer weniger Akzeptanz – so dass die Firma hohe Verluste einfuhr, weil sie mit diesem bewährten Antrieb identifiziert wurde. Man stellte also die Produktion auf weitgehend auf Viertakter um und beschloss später, um das Zweitakt-Image loszuwerden, sogar eine Umfirmierung auf einen nicht tangierten Markennamen, den man in diesem Zug wieder belebte (vgl. Mirsching 1988: S. 54ff.). Die Fixierung auf eine althergebrachte Antriebsart war also schon einmal fast der Grund für den Untergang

der Firma. Und auch damals beruhte die deflexive Beharrungstendenz und Kontingenzabwehr auf dem vergangenen Erfolg und der sehr hohen Kompetenz in dem fraglichen Bereich.

In der Vergangenheit hat man also auch schon schwere Zeiten hinter sich gebracht und aus dieser Geschichte rührt ein anderer machtvoller Diskurs im Unternehmen: der Diskurs der heroischen Gemeinschaft. Man versteht sich weniger ganz nüchtern als eine normale Firma, die gewinnorientiert am Markt operiert, sondern rekuriert auf das Bild einer verschworenen Gemeinschaft, die alle Krisen durch ihren Zusammenhalt und durch ihre herausragenden Führungspersönlichkeiten meistern kann. Hierzu ein Befragter: »Wo kommen wir her? Schon immer gekämpft. X Male verkauft worden von dem an den, und doch den Weg gefunden. Dann solche Führungskräfte ..., die Detailverliebtheit pushen. Die haben die Firma geprägt.« Die Diskurse der Vergangenheit – der Überwindung der Krise, der kompetenten Führerschaft, des Aufstiegs – führen also ein Leben über ihre eigentliche Präsenz hinaus und verdichten sich im Unternehmen zu einem neuen Diskurs der starken, heroischen Gemeinschaft, der dazu verleiten kann, die eigene Mächtigkeit (als Organisation) zu überschätzen und die Möglichkeit des Scheiterns noch weniger als ohnehin wahrzunehmen.

Hierzu trägt auch bei, dass das Unternehmen in seinen Selbstdarstellungen versucht, die eigene Geschichte von allen störenden Elementen zu bereinigen. War etwa in einer früheren Firmenveröffentlichung zur Unternehmensgeschichte noch eine gewisse kritische Selbstdistanz wahrzunehmen und wurden auch Bezüge zum allgemeinen historischen und sozialen Rahmen hergestellt (vgl. Firmenveröffentlichung 1993), so ist in dem aktuellen Band davon kaum noch etwas wahrzunehmen (vgl. Firmenveröffentlichung 2009). Diese Tendenz der Glättung hat selbst in der äußeren Anmutung und der Aufmachung ihre Entsprechung, denn was sich früher noch als eher nüchternes Sachbuch geben konnte, kommt heute – trotz gleicher Themenstellung – als bunte Hochglanzausgabe daher, in dem der Fokus auf die Produkte (und nicht die Produktionsbedingungen) gelegt wird. Vor allem das dunkle Kapitel der NS-Zeit taucht nun nur noch in der Widerspiegelung von sportlichen Erfolgen, Weltrekorden und dem Stolz auf die Dominanz der eigenen Nobelmarke zu dieser Zeit auf. Wenn wir also mit Foucault (1973b [1969]: S. 42) fragen »Wie kommt es, dass eine bestimmte Aussage erschienen ist und keine andere an ihrer Stelle?«, so können wir in diesem Fall antworten: weil die eigene Geschichte nur derart »begradigt« zum aktuellen Selbstbild des Erfolgs passt. Die störenden, verunsichernden Momente müssen ausgeblendet werden, um es aufrecht erhalten zu können.

Auch die historische Bilanz der Nachkriegszeit ist entsprechend lapidar und betreibt Verdrängung genau in der an der Oberfläche verhaftend bleibenden Thematisierung der Verdrängung: »Die Nachkriegszeit war bald vorüber«, heißt es in dem aktuellen Firmengeschichtsband. »Vieles vernarbte, manches war verschwunden und verdrängt. Geblieben war als – so hoffte man zunächst – vorübergehendes, mit den Jahren aber immer dauerhafter werdendes Übel die Zerrissenheit Deutschlands in zwei Teile, die sich auseinanderlebten. Da wie dort blieb Mobilität

ein Lebensideal.« (Firmenveröffentlichung 2009: S. 131) In diesen Sätzen wird deutlich, wie wenig man in der Außendarstellung geneigt ist, sich mit potentiell »unangenehmen« Themen auseinanderzusetzen. Schnell wird darum der Fokus gewechselt. Dabei stützt man sich auf einen weiteren mächtigen Diskurs, der für das Unternehmen und seine (interne wie externe) Kommunikation bestimmend ist: die individuelle Mobilität. Der Diskurs der individuellen Mobilität ist ein machtvoller, für das Unternehmen sogar existentieller Diskurs, denn in ihm verbinden sich die Diskurse der Freiheit und der Mobilität – und das Automobil, das Produkt des Unternehmens, ist seine materielle Manifestation. Lange blieb Automobilität entsprechend gesellschaftlich im wesentlichen unhinterfragt, das Auto war/ist Statussymbol und Fetisch.

Erst in jüngerer Vergangenheit wird der Diskurs der individuellen Mobilität herausgefordert und unterminiert durch ökologische Diskurse wie Nachhaltigkeit (vgl. z.B. Duckek 2004) oder soziale Diskurse, die auf andere Mobilitätsformen setzen und/oder den (Stadt-)Raum, der durch Autostrassen und Parkplätze beschnitten wird, zurück erobern wollen (vgl. hierzu auch Klein 2000: S. 311ff.). Zudem findet individuelle Freiheit heute auch vermehrt anders, gegebenenfalls gerade auch durch Verzicht auf Auto-Mobilität, ihren Ausdruck. Und es rücken neben dem Automobil andere Statussymbole wie Smartphones oder exklusive Urlaube immer mehr in den Vordergrund (vgl. z.B. Bähnisch 2011). Selbst wo sich sozialer Status noch am Auto fest macht: die ehemals gültige Gleichung Status = Größe und PS geht nicht mehr so einfach auf (wie etwa der »Coolness-Faktor« des Mini demonstriert). Das bedeutet aber auch, dass die klassische Trennung in Baureihen, die mit bestimmten Marktsegmenten korrespondieren, immer weniger Sinn macht. Auf diese Situation wäre der Baukastenansatz zumindest potentiell eine reflexive Antwort – wenn man den Baukasten als Möglichkeitsraum denkt, eine neue Form des modularen und hoch individualisierten Entwurfs von Automobilen zu verwirklichen, die auch produktions- und vermarktungspraktisch die Trennung in Baureihen komplett überwindet. Das Baukastenteam des von uns untersuchten Unternehmens bleibt jedoch überwiegend verhaftet in den alten Diskursen. Auch materiell und strukturell hat eine andere Positionierung kaum realistische Chancen – aufgrund des enormen organisationellen Momentums eines Großkonzerns und der starken Verknüpfung von einflussreichen Interessen mit den bestehenden (Baureihen-)Strukturen.

Unsere eigene Rolle und Position als Wissenschaftler im Kontext dieses weitgehend in den Diskursen der Vergangenheit gefangenen Baukasten-Projektteams war nicht nur auf reine Beobachtung beschränkt (auch wenn natürlich jede offene Beobachtung schon eine Veränderung der Situation darstellt). Wir haben dem Team auch unsere Ergebnisse und Interpretationen vorgestellt. Dabei konnten wir in der anschließenden Diskussion hauptsächlich eine abwehrende Haltung feststellen, was meinerseits dann zu folgender Intervention führte: »Vielleicht wenn ich mal kurz so einen Eindruck schildern darf: Mir ist aufgefallen, dass Sie relativ defensiv reagiert haben, auf das, was wir dargestellt haben, was ja mehr oder weniger ihre eigenen Aussagen waren. Anstatt sozusagen, dass, naja, die Chancenseite, die in dieser noch nicht abgeschlossenen

Definition [...] liegen könnte – also Stichwort: die Baukastenrevolution wagen! – also das ist sehr wenig aufgegriffen worden. [...] Ja, wir wären natürlich extrem missverstanden [...], wenn wir so verstanden werden würden, dass diese Unsicherheit ein extremes Problem ist, das jetzt geschlossen werden muss, indem man ganz klare Ziele einführt und die dann verbindlich festschreibt. Sondern unsere Anregung war so zu verstehen, dass man sich über die unterschiedlichen Interessenlagen klar sein muss, um dann eine bestimmte Form des Umgangs damit zu finden [...].«

Die Art und Weise der Reaktion auf diese Intervention ist meines Erachtens durchaus bezeichnend für den generellen Umgang des Teams mit reflexiven Herausforderungen (sei es durch externe Inputs oder durch kritische Stimmen in den eigenen Reihen): es folgte ca. eine halbe Minute Schweigen, die erst ein anwesender interner Organisationsentwickler mit der Frage durchbrach: »Warum kann man nichts mehr dazu sagen? Ist es so schlimm oder ist es so egal oder ist es so« Ein Team-Mitglied beantwortete diese Frage dann zwar mit der Feststellung: »Ne, es ist so richtig.« Doch auch in der folgenden Diskussion fand keine explorierende Auseinandersetzung mit dem zur Verfügung stehenden Raum der Kontingenz statt, sondern man konzentrierte sich ein weiteres Mal auf den wahrgenommenen Mangel an klaren Zielen und die Frage, wie aus der Unklarheit eine konkrete Agenda zu entwickeln wäre. Entsprechend verwunderte es uns kaum, dass wir in einer zweiten Interviewrunde, die im Abstand von ca. anderthalb Jahren stattfand, den Raum der Offenheit – zur Erleichterung der befragten Beteiligten – im wesentlichen geschlossen vorfanden. Vor allem bei den von uns interviewten Team-Mitgliedern in leitenden Positionen ging dies einher mit der Wahrnehmung, dass man erfolgreich gearbeitet habe und sich auf einem guten Weg befände. Außerdem sei man in der Arbeit »wesentlich konkreter geworden«. Dieser Erfolgsgedanke kann allerdings, wenn man den kritischen Stimmen folgt, nur dadurch aufrecht erhalten werden, dass man den eigenen Anspruch nach unten senkt: »Was ist denn das Maximalziel dessen, was ich erreichen will? Also ich kann die Messlatte dahin legen [führt Hand nach unten] und sagen ›Hey, super, ich bin da schon, geil. Jetzt komm' ich und sag ich will die Messlatte da [führt Hand nach oben] und bin immer noch da [führt Hand wieder nach unten].«

Die hier treffend zum Ausdruck gebrachte deflexive Tendenz innerhalb des Baukastenteams führt dazu, dass bestehende Chancen nicht entsprechend wahrgenommen werden können. Allerdings gilt auch hier die Dialektik der Deflexion die zugleich limitiert, aber auch beschützt und ermöglicht. Durch die Begrenzung des offenen Möglichkeitsraums, kann eine Orientierung auf pragmatisches Handeln erfolgen. Es ist jedoch wichtig, das richtige Gleichgewicht zwischen reflexiven und deflexiven Elementen zu finden und den richtigen Zeitpunkt für reflexive (Selbst-)Hinterfragungen wie für deflexive Schließungsprozesse zu finden. Und immer bleibt die Gefahr bestehen dass die Diskurse der Vergangenheit und die Gegenwart und die Zukunft bestimmen, anstatt dass der Raum der Möglichkeit geöffnet wird. Dies gilt, wie dargelegt, insbesondere für das von uns untersuchte Baukasten-Projektteam.

ANMERKUNGEN:

1. Natürlich nehme ich hier wirklich nur auf den Begriff Bezug, inhaltlich handelt es sich beim Vorgehen von Descartes in der Tat um philosophische Reflexionen in »reinsten« Form.
2. Interessanterweise wird selbst einem Aufsatz mit dem vielversprechenden Titel »Against Reflexivity« (Lynch 2000) nur die Tendenz bestimmter Autoren (wie etwa dem unten zitierten Sandywell 1996) kritisiert, Reflexivität (in Opposition zum »altmodischen« Objektivismus) als eine Art privilegierten Zugang zum Wissen herauszustellen – um dem prompt ein ethnomethodologisches Reflexivitätsverständnis entgegenzustellen, das sich an der konkreten Praxis orientiert und keine anti-reflexiven Gegenpole benötigt.
3. In der Tat sind die Reflexionsbegriffe der einschlägigen Philosophen der westlichen Philosophiegeschichte durchaus heterogen. Für Leibniz (1704 [1704]) etwa ist die Reflexion ein streng nach innen gerichteter Prozess. Er bemerkt: »Nun ist aber die Reflexion nichts anderes als die Aufmerksamkeit auf das, was in uns ist; die Sinne aber gewähren uns das nicht, was wir schon bei uns haben«. Im Gegensatz dazu geht für den Empiristen Locke (1690 [1690]) alle Reflexion letztlich von der sinnlich Wahrnehmung aus bzw. setzt darauf auf: »Wir wollen also annehmen, die Seele sei, wie man sagt, ein weisses, unbeschriebenes Blatt Papier, ohne irgend welche Vorstellungen; wie wird sie nun damit versorgt? Woher kommt sie zu dem grossen Vorrath, welche die geschäftige und ungebundene Phantasie des Menschen darauf in beinahe endloser Mannichfaltigkeit verzeichnet hat? Woher hat sie all den Stoff für die Vernunft und das Wissen? Ich antworte darauf mit einem Worte: Von der Erfahrung.« (S. 101) Zwar ist gemäß Locke neben der Sinneswahrnehmung auch die Selbstwahrnehmung oder Reflexion eine Quelle der Erfahrung, aber auch hier spielen die Sinne und die Verarbeitung der Sinneseindrücke eine entscheidende initiale Rolle (vgl. ebd.: S. 101ff.). Kant (1781 [1781]: S. 285ff.) kritisiert beide Auffassungen als verkürzt, weil die eine intellektuiert und die andere sensifiziert sei. Dagegen besteht er auf einer (transzendentalen) Reflexion über die Bedingungen der Begriffs- und Erkenntnisbildung auf der Grundlage des Bewusstseins über die grundlegende Differenz von Anschauung und Begriff. Aber natürlich haben auch die Phänomenologie, die Existenzphilosophie und die Sprachphilosophie etc. ihre je eigenen Reflexionsverständnisse.
4. Auf dieses Problem der Inhaltsleere der Reflexivität geht auch bereits Platon (ca. 399 v. u. Z.) in seinem Dialog Charmides ein, wo er darlegt, dass die Erkenntnis der Erkenntnis (als die Charmides die Besonnenheit begreift) letztlich eine unnütze Kunst ist. Und auch Aristoteles (ca. 320 v. u. Z.) bemerkt in bezug auf das ethische Handeln: »es gibt so wenig eine richtige wie eine entgegengesetzte Handlungsweise ohne diese beiden Momente, die Reflexion und die Charakterbestimmtheit. Dagegen gibt die Reflexion als solche noch keinen Grund der Bewegung ab, sondern erst die durch den Zweck und die Beziehung auf das Handeln geleitete Reflexion.« (S. 124)
5. Freilich zeigt Toulmin ebenso auf, dass es mit Montaigne noch einen weiteren großen Denker der frühen Neuzeit gab, auf den sich eine ganz andere, weniger Ansgt-bestimmte Linie der Moderne berufen könnte.
6. Das bekannte Zitat stammt aus den »Abhandlungen über die Methode« – und dort steht es im Original eigentlich in Französisch: »Je pense, donc je suis«.

7. Auch Fromm ist selbstverständlich der Frankfurter Schule zuzurechnen, beleuchtet aber in dem oben zitierten Band »die Furch vor der Freiheit« einen anderen Aspekt als die hier genannten Autoren.
8. Wird auf architektonisch sichergestellt: aus dem dunklen Kerker wird das lichtdurchflutete panoptische Gefängnis, bei dem der Häftling dem Blick des Aufsehers inszeniert.
9. Der Begriff des Momentums wird speziell von Hughes (1997) – im Kontext der Analyse technischer Großsysteme – stark gemacht. Er bemerkt: »Technological systems, even after prolonged growth and consolidation, do not become autonomous; they acquire momentum. They have a mass of technical and organizational components; they possess direction, or goals; and they display a rate of growth suggesting velocity.« (Ebd.: S. 76)
10. Althusser's Konzept hatte großen Einfluss auf die bereits oben kurz angerissenen Überlegungen Foucaults zur »Subjektivierung«.
11. Diese dialektische Sicht nimmt Freud erst in dieser späten Schrift ein. Zuvor war er der Ansicht, dass sich alle Triebregungen auf den »Eros« zurückführen lassen.
12. Tatsächlich findet sich die Verbindung zwischen Tod und Philosophie nicht nur bei Cicero, sondern schon in Platons Dialog »Phaidon«, wo es heisst: »In der Tat also, o Simmias, trachten die richtig Philosophierenden danach, zu sterben, und der Tod ist ihnen unter allen Menschen am wenigsten furchtbar« (67c). Montaigne gibt dem Gedanken aber eine »neuzeitlichere« Ausrichtung.
13. Ich unterscheide an dieser Stelle ausdrücklich nicht zwischen Furcht und Angst, auch wenn es allgemein üblich ist, die (objektbezogene) Furcht als tendenziell rational und begründet und die (diffuse) Angst als tendenziell irrational und unbegründet aufzufassen.
14. Auch Pollner (1991) spricht von radikaler Reflexivität, meint damit aber (das Wissen um) die prinzipielle Unsicherheit Bezug auf die Möglichkeit der Beschreibung von Realität.
15. Daneben gibt es noch den Ansatz von Nolte (2007), der Reflexivität kognitivistisch verengt und primär instrumentell (als komplexitätsreduzierende Ressource) auffasst -- und deshalb nicht weiter vertieft werden soll.
16. Das Projekt begann Ende 2008 und endet Mitte 2011. Auch das in Abschnitt 5 dargestellte Fallbeispiel wurde im Kontext dieses Forschungsprojekts untersucht.
17. Dabei ist jedoch nicht klar (und es wird auch nicht ausgeführt) in welchen Verhältnis die von Moldaschl (2005) genannten Kriterien für das generelle Vorhandensein von Reflexivität mit den von ihm genannten Kriterien für das Ausmaß der Reflexivität stehen (und warum hier überhaupt unterschieden wird).
18. Moldaschl (2005: S. 20f.) nennt abschließend noch ein weiteres (Beurteilungs-)Kriterium für Reflexivität: die Frage nach der Kontextangemessenheit. Übersetzt in das hier entwickelte dialektische Konzept bedeutet dies die Frage nach der richtigen Balance zwischen reflexiven und deflexiven Elementen.

19. Man kann natürlich versucht sein zu bemerken: der Grund für die »merkwürdige« Übereinstimmungen liegt in der gemeinsamen Projektarbeit. Dies ist sicher insoweit zutreffend, als es unüblich ist, dass Personen mit gänzlich konträren Auffassungen zu einem Projekt zusammen finden (auch wenn es durchaus reflexiv wäre). Allerdings unterscheiden sich die theoretischen Ausgangspunkte doch erheblich, und auch inhaltlich gibt es durchaus einige größere Abweichungen. Als (vielleicht unbefriedigende) Erklärung möchte ich darum lieber ein untergründiges »intuitives« gemeinsames Verständnis über den Kern der Reflexivität anführen.

20. Der Ausschluss der Selbstanwendung wäre also lediglich ein Sonderfall segmenteller Reflexivität. Bezieht man die Selbstanwendung dagegen sehr konkret auf bestimmte Verfahren, so mag etwa ein Qualitätscontrolling des Qualitätscontrolling sinnvoll erscheinen, eine Kooperation mit Kooperationen ergibt dagegen m. E. wenig Sinn.

21. Der organisationsgeschichtlichen Rekonstruktion entspricht dabei die biographische Rekonstruktion der Psychoanalyse und die Berücksichtigung des gesellschaftlichen Rahmens korrespondiert mit der Untersuchung der Über-Ich-Strukturen.

22. Insofern wird gemeinsam mit Moldaschl auch eine Orientierung am Programm der Aktionsforschung (vgl. Lewin 1946) geteilt.

23. Lacan (1986b [1956]: S. 136ff.) ist überdies der Ansicht, dass die Befreiung von den symbolischen Strukturen des Über-ich nur gelingen kann, wenn das Subjekt auch sein Sprechen befreit und sich der Sprache seines Begehrens öffnet, die in den Symptomen seiner »Pathologien« zutage tritt (vgl. auch ders.: 1986c [1957]: S. 55).

24. Nach Barthes (1996 [1957]: S. 92ff.) ist der Mythos ein sekundäres semiologisches System bei dem das Zeichen des ersten semiologischen System zum Bedeutenden (Signifikanten) wird, so dass der Mythos eine Art Metasprache darstellt, »in der man von der ersten spricht« (ebd.: S. 93).

25. Zumindest teilweise wird dieses Dilemma nach Meyer und Rowan (1977) dadurch gelöst, dass es zu einer strukturellen Entkopplung kommt, d.h. die »produktiven« Bereiche werden »informell« vom Zwang zur Unterwerfung unter die rationalistisch-bürokratische Logik ausgenommen. Wenn man jedoch den kritischen Analysen von Argyris (1990) folgt, gilt auch im »produktiven« Bereich zumeist die Dominanz eines lernverhindernden Handlungsmodells nach dem Muster: »(1) strive to be in unilateral control, (2) minimize losing and maximize winning, (3) minimize the expression of negative feelings, and (4) be rational.« (Ebd.: S. 26)

26. Allerdings verweisen Miller und Friesen (1980) darauf hin, dass dies möglicherweise nur solange gilt, wie es sich um »halbherzige« Anpassungsversuche handelt, denn wo Organisationen sich revolutionär anstatt zaghaft-kontinuierlich wandeln, haben sie häufig(er) Erfolg (im Sinn eines Überlebens).

27. Diese Module müssen dann selbstverständlich an die einzelnen Modelle angepasst werden. Damit dies gelingen kann, ist die Definition von geeigneten Schnittstellen und benötigter Features für das baukastendesign zentral.

28. Es handelt sich um Daniela Manger, mit der zusammen ich auch den Betrag »XXX« verfasst habe, bei dem es allerdings um ein anderes Fallbeispiel geht.

29. Interessanterweise hatte die von uns untersuchte Firma offenbar bereits in der Vergangenheit ein fortgeschrittenes Baukastensystem. Denn in einer Firmenveröffentlichung (1993) heißt es zur Positionierung der Marke im Rahmen eines Zusammenschlusses verschiedener Automobil-Hersteller, der 1932 erfolgte: »Die Marke XXX [Name anonymisiert] war so im Konzern neu definiert. Unübersehbar war das umfassend verwirklichte Baukastenprinzip.«

30. Viele, vor allem leitende Angestellte kommen eher unregelmäßig zu den allgemeinen Treffen oder lassen sich vertreten.

31. Es handelt sich dabei überwiegend um themenzentrierte Interviews – allerdings auch mit hohen narrativen Anteilen.

32. So heißt es in einer Pressemitteilung des Konzern vom 20. Mai 2010: Unser Unternehmen »erzielt mit 360.760 Auslieferungen von Januar bis April einen neuen Absatzrekord [...] Wir gehen davon aus, dass wir das Operative Ergebnis 2010 überproportional zum Umsatz steigern werden [...] Und wir bleiben auf dem Gas. Für das zweite Quartal erwarten wir weiteres Wachstum«.

33. Dieses eher familiäre Bild einer eng zusammen haltenden Gemeinschaft wird auch im Begriff der »XXXianer« [Name anonymisiert] stolz zum Ausdruck gebracht.

34. So die durchaus Bezeichnung eines Organisationsentwicklers in einem anderen Kontext.

35. Es handelt sich hier also um ein »induktives« Verfahren der Metapheranalyse, was bedeutet, dass die Befragten explizit aufgefordert werden, Metaphern zu generieren und diese anschließend selbst zu deuten bzw. Stellung zur Fremddeutung des Interviewers zu nehmen.

36. Es handelt sich um ein Zitat von der Firmenwebsite, Zugriff am 01.05.2011 unter der folgenden URL: <http://www.xxx.de/de/brand/de/unternehmen/nachhaltigkeit/umweltmanagement.html> [URL anonymisiert]

37. Es handelt sich um Information, entnommen der Firmenwebsite, Zugriff am 01.05.2011 unter folgender URL: http://www.xxx.de/de/brand/de/unternehmen/nachhaltigkeit/umweltmanagement.html#source=http://www.xxx.de/de/brand/de/unternehmen/nachhaltigkeit/co2_informationen/fahrzeugtechnologie.html&container=page [URL anonymisiert]

38. Erste Elektroautos wurden bereits in den 1830er Jahren gebaut. Der Elektroantrieb war bis ca. 1900, aufgrund seines besseren Wirkungsgrades, im Automobilbereich sogar weiter verbreitet als der Verbrennungsmotor. Technische Innovationen beim Verbrennungsmotor und günstige Benzinpreise führten jedoch zum Niedergang des elektrischen Antriebs. Seit ca. 1940 führte er ein reines Nischendasein. (Vgl. auch Möser 2002: S. 51ff.)

39. Im Fall des Ingenieurs kommt hier freilich noch die diskursive »Bestimmung« der Innovativität hinzu. Allerdings besteht der Wesen der Innovation eben nicht nur in der (permanenten) Erneuerung, sondern auch in der (produktions-)praktischen und (marktmäßigen) Wirksammachung des Neuen (vgl. Schumpeter 1911) – so dass Innovation, auch für den Ingenieur, nicht nur Eröffnung, sondern auch Abschließung von Kontingenz bedeutet.

LITERATUR:

- Althusser, Louis (1973 [1970]): *Ideologie und ideologische Staatsapparate*. In: Ders. (1973): *Marxismus und Ideologie*. Berlin: VSA-Verlag, S. 111–172.
- Angermüller, Johannes (2005): *Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse in Deutschland – Zwischen Rekonstruktion und Dekonstruktion*. In: Keller, Reiner et al. (Hg.): *Die diskursive Konstruktion von Wirklichkeit*. Konstanz: UVK, S. 23–48.
- Argyris, Chris (1992): *On Organizational Learning*. Cambridge/Oxford: Blackwell.
- Aristoteles (1993 [ca. 350 v. u. Z.]): *Metaphysik*. Stuttgart: Reclam.
- Aristoteles (1909 [ca. 320 v. u. Z.]): *Nikomchische Ethik*. Jena: Eugen Diederichs.
- Artificial Intelligence Lab/University of Michigan (1994): *Reflexive Learning*. Online Ressource: <http://ai.eecs.umich.edu/cogarch0/common/prop/reflexlearn.html>.
- Bähnisch, Stephan (2011): *So cool wie ein iPhone*. In: *Autobild*. Ausgabe vom 29.03.2011.
- Barthes, Roland (1996 [1957]): *Mythen des Alltags*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Bauman, Zygmunt (1992 [1991]): *Moderne und Ambivalenz – Das Ende der Eindeutigkeit*. Hamburg: Junius.
- Beck, Ulrich (1986): *Risikogesellschaft – Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Berger, Peter L./Luckmann, Thomas (1993 [1966]): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit – Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt: Fischer.
- Bourdieu, Pierre/Wacquant, Loïc J. D. (1992): *Invitation to a Reflexive Sociology*. Chicago/London: University of Chicago Press.
- Burckhardt, Jacob (1952 [1860]): *Die Kultur der Renaissance in Italien*. Reutlingen: Kröner.
- Capra, Fritjof (1983 [1982]): *Wendezeit*. Bern/München: Scherz.
- Chia, Robert (1996): *The Problem of Reflexivity in Organizational Research – Towards a Postmodern Science of Organization*. In: *Organization*. Vol. 3, Nr. 1 (1996), S. 31–59.
- Cunliffe, Ann L. (2003): *Reflexive Inquiry in Organizational Research – Questions and Possibilities*. In: *Human Relations*. Vol. 56, Nr. 8 (2003), S. 983–1003.
- Derrida, Jacques (1976 [1967]): *Die Schrift und die Differenz*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Descartes, René (1959 [1628/29 bzw. 1641]): *Meditationen über die Grundlagen der Philosophie*. Hamburg: Felix Meiner.
- Descartes, René (1960 [1637]): *Discours de la méthode – Von der Methode*. Hamburg: Felix Meiner.
- Duckek, Michael (2004): *Nachhaltigkeit in der Automobilindustrie – ein Mehrzielentscheidungsproblem*. München: GRIN.
- Edelman, Murray (1990 [1964]): *Politik als Ritual – Die symbolische Funktion staatlicher Institutionen und politischen Handelns*.
- Elias, Norbert (1976 [1939]): *Über den Prozeß der Zivilisation – Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Feyereabend, Paul (1983 [1951]): *Wider den Methodenzwang*. Frankfurt: Suhrkamp.

- Feyerabend, Paul (1989 [1987]): *Irrwege der Vernunft*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Firmenveröffentlichung (1993): [Textangaben anonymisiert].
- Firmenveröffentlichung (2009): [Textangaben anonymisiert].
- Foucault, Michel (1973a [1961]): *Wahnsinn und Gesellschaft – Eine Geschichte des Wahns im Zeitalter der Vernunft*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Foucault, Michel (1973b [1969]): *Archäologie des Wissens*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Foucault, Michel (1974a [1966]): *Die Ordnung der Dinge – Eine Archäologie der Humanwissenschaften*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Foucault, Michel (1974b [1970]): *Die Ordnung des Diskurses*. München: Carl Hanser Verlag.
- Foucault, Michel (1976 [1975]): *Überwachen und Strafen – Die Geburt des Gefängnisses*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Foucault, Michel (1978): *Dispositive der Macht – Über Sexualität, Wissen und Macht*. Merve Verlag, Berlin 1978
- Foucault, Michel (1987 [1971]): *Nietzsche, die Genealogie, die Historie*. In: Ders. (1987): *Von der Subversion des Wissens*. Frankfurt: Fischer, S. 69–90.
- Freitag, Michael (2010): *Der neue Stern*. In: *Manager Magazin*. Nr. 1/2010, S. 27–33.
- Freud, Sigmund (1917): *Eine Schwierigkeit der Psychoanalyse*. In: *Imago*. Vol. 5 (1917), S. 1–7.
- Freud, Sigmund (1963 [1915]): *Die Verdrängung*. In: Ders. (1963): *Das Unbewußte – Schriften zur Psychoanalyse*. Frankfurt: Fischer.
- Freud, Sigmund (1983 [1915–17]): *Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse*. Frankfurt: Fischer.
- Freud, Sigmund (1993 [1930]): *Das Unbehagen in der Kultur*. Frankfurt: Fischer.
- Freud, Sigmund (1993 [1938]): *Abriß der Psychoanalyse*. Frankfurt: Fischer.
- Freud, Sigmund (1994 [1915]): *Zeitgemäßes über Krieg und Tod*. Frankfurt: Fischer.
- Freud, Sigmund (2000 [1920]): *Jenseits des Lustprinzips*. In: Ders.: *Studienausgabe*. Frankfurt: Fischer, Band 3.
- Fromm, Erich (1990 [1941]): *Die Furcht vor der Freiheit*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Geertz, Clifford (1973): *Thick Description – Toward an Interpretive Theory of Culture*. In: Ders. (1973): *The Interpretation of Cultures – Selected Essays*. New York: Basic Books, S. 3–30.
- Giddens, Anthony (1984): *The Constitution of Society – Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, Anthony (1990): *The Consequences of Modernity*. Stanford: Stanford University Press.
- Grieser, Gunter (2001): *Selbsteinschätzende Lernverfahren*. Berlin: Akademische Verlagsgesellschaft.
- Grünbaum, Adolf (2000): *Ein Jahrhundert der Psychoanalyse: Ein kritischer Rückblick – ein kritischer Ausblick*. In: *Forum der Psychoanalyse*. Vol. 16, S. 285–296.

- Hannan, Michael T./Freeman, John (1984): *Structural Inertia and Organizational Change*. In: *American Sociological Review*. Vol. 49, Nr. 2 (1984), S. 149–164.
- Hardy, Cynthia/Phillips, Nelson/Clegg, Stuart (2001): *Reflexivity in Organization and Management Theory – A Study of the Production of the Research »Subject«*. In: *Human Relations*. Vol. 54, Nr. 5 (2001), S. 351–560.
- Harré, Rom/Langenhove, Luk van (Hg.) (1999): *Positioning Theory – Moral Contexts of Intentional Action*. Oxford/Malden: Blackwell.
- Hauser-Schäublin, Brigitta (2003): *Teilnehmende Beobachtung*. In: Beer, Bettina (Hg.) (2003): *Methoden und Techniken der Feldforschung*. Berlin: Reimer, S. 33–54.
- Holtgrewe, Ursula (2002): *Organisation erzählen? – Das narrative Interview*. In: Kühl, Stefan/Strodtholz, Petra (Hg.) (2002): *Methoden der Organisationsforschung*. Reinbek: Rowohlt, S. 71–102.
- Horkheimer, Max (1990 [1967]): *Zur Kritik der instrumentellen Vernunft*. Fischer, Frankfurt 1990
- Horkheimer, Max/Adorno, Theodor W. (1994 [1947]): *Dialektik der Aufklärung*. Frankfurt: Fischer.
- Hughes, Thomas P. (1997): *The Evolution of Large Technological Systems*. In: Bijker, Wiebe E./Hughes, Thomas P./Pinch, Trevor J. (Hg.) (1997): *The Social Construction of Technological Systems – New Directions in the Sociology and History of Technology*. Cambridge/London: MIT Press, S. 51–82.
- Jain, Anil K. (2000): *Politik in der (Post-)Moderne – Reflexiv-deflexive Modernisierung und die Diffusion des Politischen*. München: edition fatal.
- Jain, Anil K. (2002): *Medien der Anschauung – Theorie und Praxis der Metapher*. München: edition fatal.
- Jain, Anil K. (2006 [2003]): *Gruppen-Bilder – Induktive Metaphernanalyse als kreatives Instrument in der qualitativen Sozialforschung (am Beispiel der Metaphorisierung von sozialen Gruppen-Kontexten)*. Online-Ressource: <http://www.power-xs.net/jain/pub/gruppenbilder.pdf>
- Jain, Anil K. (2010): *Reflection and Deflection – Approaches to a Dialectical Concept of Reflexivity*. Online-Ressource: http://www.power-xs.net/jain/pub/reflection_deflection.pdf
- Jaspers, Karl: *Zur Kritik der Psychoanalyse*. In: *Der Nervenarzt*. Vol. 21, S. 465–468.
- Kant, Immanuel (1977 [1781]): *Kritik der reinen Vernunft*. In: Weischedel, Wilhelm (Hg.) (1977): *Immanuel Kant – Werke in zwölf Bänden*. Frankfurt: Suhrkamp, Band 4.
- Klein, Naomi (2000): *No Logo – Taking Aim at the Brand Bullies*. Toronto: Knopf.
- Knorr-Cetina, Karin (1984): *Die Fabrikation von Erkenntnis – Zur Anthropologie der Naturwissenschaften*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Krepper, Dietmar (2011): *Der Schlüssel zum Erfolg liegt im Baukasten*. In: *Stuttgarter Zeitung*. Ausgabe vom 13.02.2011.
- Kuhn, Thomas (1970): *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Lacan, Jacques (1986a [1949]). *Das Spiegelstadium als Bildner der Ichfunktion*. In: Ders. (1986 [1966]): *Schriften*. Band I, S. 61–70.
- Lacan, Jacques (1986b [1956]): *Funktion und Feld des Sprechens und der Sprache in der Psychoanalyse*. In: Ders. (1986 [1966]): *Schriften*. Band I, S. 71–169.
- Lacan, Jacques (1986c [1957]): *Das Drängen des Buchstabens im Unbewußten oder die Vernunft seit Freud*. In: Ders. (1986 [1966]): *Schriften*. Band II, S. 15–55.
- Leibniz, Gottfried W. (1904 [1704]): *Neue Abhandlungen über den menschlichen Verstand*. Leipzig: Dürr.
- Lewin, Kurt (1946): *Action Research and Minority Problems*. In: *Journal of Social Issues*. Vol. 2, Nr. 4 (1946), S. 34–46.
- Locke, John (1872 [1690]): *Versuch über den menschlichen Verstand*. Berlin: L. Heinemann.
- Luhmann, Niklas (1984): *Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2006 [2000]): *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- 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.
- Lyotard, Jean-François (1989 [1983]): *Der Widerstreit*. München: Fink.
- Marcuse, Herbert (1994 [1964]): *Der eindimensionale Mensch*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Marx, Karl/Engels, Friedrich (1974 [1848]): *Manifest der kommunistischen Partei*. In: Institut für Marxismus-Leninismus beim ZK der SED (Hg.): *Marx-Engels-Werke*. Berlin: Dietz Verlag, Band 4, S. 459–493.
- Meyer, John W./Rowan, Brian (1977): *Institutionalized Organizations – Formal Structure as Myth and Ceremony*. In: *American Journal of Sociology*. Vol. 82, Nr. 2 (1977), S. 340–363.
- Miller, Daniel/Friesen, Peter H. (1980): *Momentum and Revolution in Organizational Adaption*. In: *The Academy of Management Journal*. Vol. 23, Nr. 4 (1980), S. 591–614.
- Mirsching, Gerhard (1988): [Textangaben aus Datenschutzgründen anonymisiert].
- Möser, Kurt (2002): *Geschichte des Autos*. Frankfurt/New York: Campus.
- Moldaschl, Manfred (2000): *Reflexivität – Zur Bestimmung und Anwendung der Kategorie in Organisationsforschung, Beratung und Gestaltung*. Lehrstuhl für Soziologie der TU München, Working Paper Nr. 3. Online-Ressource: http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl9/forschung/fprojekte/reflex/ergebnisse/download/MM_Reflexivitaet_TUM_2000.pdf.
- 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.

- Montaigne, Michel de (1992 [1575]): *Daß Philosophieren sterben lernen heisse*. In: Ders.: *Essais*. Zürich: Diogenes, Band 1, S. 103–135.
- Morgan, Gareth (1986): *Images of Organization*. Beverly Hills u.a.: Sage.
- Myers, Sumner/Marquis, Donald G. (1969): *Successful Industrial Innovations – A Study of Factors Underlying Innovation in Selected Firms*. Washington: National Science Foundation.
- Nolte, Heike (2007): *Die reflexive Organisation – Von Managementbildung zu Unternehmensflexibilität*. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Ortmann, Günther/Sydow, Jörg/Windeler, Arnold (1997): *Organisation als reflexive Strukturierung*. In: Ortmann, Günther/Sydow, Jörg/Türk, Klaus (Hg.) (1997): *Theorien der Organisation – Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 315–354.
- Pollner, Melvin (1991): *Left of Ethnomethodology – The Rise and Decline of Radical Reflexivity*. In: *American Sociological Review*. Vol. 56, Nr. 3 (1991), S. 370–380.
- Platon (1991 [ca. 399 v. u. Z.]): *Charmides*. In: Hülser, Karlheinz (Hg.) (1991): *Platon – Sämtliche Werke*. Frankfurt/Leipzig: Insel, Band I.
- Platon (1991 [ca. 380 v. u. Z.]): *Phaidon*. In: Hülser, Karlheinz (Hg.) (1991): *Platon – Sämtliche Werke*. Frankfurt/Leipzig: Insel, Band I.
- Platon (1991 [ca. 370 v. u. Z.]): *Politeia*. In: Hülser, Karlheinz (Hg.) (1991): *Platon – Sämtliche Werke*. Frankfurt/Leipzig: Insel, Band V.
- Rousseau, Jean-Jacques (1995 [1755]): *Abhandlung über den Ursprung und die Grundlagen der Ungleichheit unter den Menschen*. In: Weigand, Kurt (Hg.) (1995): *Rousseau, Jean-Jacques – Schriften zur Kulturkritik*. Hamburg: Felix Meiner.
- Sandywell, Barry (1996): *Reflexivity and the Crisis of Western Reason – Logological Investigations [Vol. 1]*. London/New York: Routledge.
- Sarte, Jean-Paul (1991 [1943]): *Das Sein und das Nichts – Versuch einer phänomenologischen Ontologie*. Reinbek: Rowohlt.
- Schelling, Friedrich W. J. (1907 [1797]): *Ideen zu einer Philosophie der Natur*. In: Weiß, Otto (Hg.) (1907): *Friedrich Wilhelm Joseph von Schelling: Werke – Auswahl in drei Bänden*. Leipzig: Fritz Eckardt, Band 1.
- Schulman, Paul R. (1976): *The Reflexive Organization – On Decisions, Boundaries and the Policy Process*. In: *The Journal of Politics*. Vol. 38, Nr. 4 (1976), S. 1014–1023.
- Schütze, Fritz (1977): *Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien*. Bielefeld: Universität Bielefeld (Fakultät für Soziologie).
- Toulmin, Stephen (1994 [1990]): *Kosmopolis – Die unerkannten Aufgaben der Moderne*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Unger, Roberto M. (1987a): *False Necessity – Anti-Necessitarian Social Theory in the Service of Radical Democracy*. New York u.a.: Cambridge University Press.
- Unger, Roberto M. (1987b): *Social Theory – Its Situation and Its Task*. New York u.a.: Cambridge University Press.

-
- Vorstandsvorsitzender [Name anonymisiert] (2010): *Redemanuskript anlässlich der Jahrespresse- und Investorenkonferenz am 11. März 2010 – Teil III*. Online-Ressource: http://www.yyy-ag.com/yyyag/yyycorp/info_center/de/talks_and_presentations/2010/03/JPK_IK_2010_Teil_III.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File2/Teil%20III_ZZZ.pdf [URL anonymisiert]
 - Witzel, Andreas (1985): *Das problemzentrierte Interview*. In: Jüttemann, Gerd (Hg.): *Qualitative Forschung in der Psychologie – Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*. Weinheim/-Basel: Beltz, S. 227–256.

ANHANG A: ÜBERSICHT ANALYTISCHER UNTERSCHIEDSKATEGORIEN FÜR REFLEXIVITÄT

(Wirkungs-)Ebenen der Reflexivität

kognitiv-symbolische Ebene: Bilder, Diskurse, Deutungen, Bewusstsein
praktische Ebene: Handlungen und Verfahrensweisen
strukturelle Ebene: Mustern und Strukturen

Dimensionen der Reflexivität

Kontingenz (ontologische Dimension): Differenz von Aktualität und Potentialität
Dynamik (Zeitdimension): Differenz von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft
Relativität/Positionalität (Raumdimension): Differenz der sozialräumlichen Perspektiven
Komplexität (Strukturdimension): Differenz zwischen lokalen und globalen Effekten

Qualitative Abstufungen der Reflexivität (Intensität/Ausmaß)

instrumentelle Reflexivität: beschränkt sich auf Wege/Verfahren
begrenzte Reflexivität: erfasst lediglich sekundäre und tertiäre Ziele
radikale Reflexivität: macht auch vor Zielen erster Ordnung nicht Halt
transzendierende Reflexivität: weist über den eigenen (Ziel-)Horizont hinaus

Quantitative Abstufungen der Reflexivität (Reichweite/Verbreitung)

singuläre Reflexivität: Beschränkung auf einen Bereich/Aspekt
segmentell-unverbundene Reflexivität: Beschränkung auf einzelne Bereiche/Aspekte ohne Verbindung der einzelnen Bereiche/Aspekte
segmentell-verbundene Reflexivität: Beschränkung auf einzelne Bereiche/Aspekte mit Verbindung der einzelnen Bereiche/Aspekte
totale Reflexivität: erfasst die gesamte Struktur/das gesamte (Sub-)System
transgressive Reflexivität: greift über die Grenzen der Struktur/des (Sub-)Systems hinaus

Modi der Reflexivität

aktiv: intentionale Erzeugung von Reflexivität
passiv: Reflexivität als Nebenfolge

ANHANG B: SCHEMA EMPIRISCHER INDIKATOREN ORGANISATIONALER VERFAHRENS-REFLEXIVITÄT

1. Intensität/Ausmaß

1.1 instrumentell

1.1.1 Aspekt Kontingenz

Es werden lediglich Effizienz-/Effektivitätssteigerungen/Optimierungen bestehender Verfahren/Strukturen angestrebt bzw. alternative Verfahren/-Strukturen werden nur insoweit in Betracht gezogen, als sie zur Effizienzsteigerung/Optimierung zu Erreichung der bestehenden Ziele dienen. Die Kultur ist geprägt von Angst und Kontrolle.

1.1.2 Aspekt Uneindeutigkeit/Positionalität

Andere Perspektiven werden nur insoweit zugelassen und ausgegriffen, als sie im Rahmen des Bestehenden verbleiben und/oder zu Effizienz-/Effektivitätssteigerungen/Optimierungen beitragen. Die Kultur ist geprägt von Identifizierung und Unterordnung.

1.1.3 Aspekt Dynamik

Veränderungen (intern wie in der Umwelt) werden nur insoweit angestrebt bzw. begrüßt als sie zu Effizienz-/Effektivitätssteigerungen/Optimierungen dienen bzw. bestehende Ziele (selbst auf der Ebene von Prozesszielen) nicht in Frage stellen. Es existieren Kontrollstrukturen, die dies sicherstellen.

1.1.4 Aspekt Komplexität

Komplexität wird so weit wie möglich zu reduzieren versucht (um Belastung zu vermeiden), auch wenn dadurch Kontingenzzräume abgeschnitten werden.

1.2 begrenzt

1.2.1 Aspekt Kontingenz

Untergeordnete Ziele (2. und 3. Ordnung) werden überprüft, (de-konstruktiv) hinterfragt und ggf. durch neue Ziele ersetzt/ergänzt. Die Kultur ist geprägt von zögerlicher Offenheit.

1.2.2 Aspekt Uneindeutigkeit/Positionalität

Differente Perspektiven, die untergeordnete Ziele hinterfragen oder neue untergeordnete Ziele einbringen werden zugelassen und aufgegriffen. Die Kultur ist geprägt von gemeinsamer Grundidentifizierung, in deren Rahmen Differenzen jedoch zugelassen werden.

1.2.3 Aspekt Dynamik

Veränderungen (intern wie in der Umwelt) werden nur insoweit angestrebt bzw. begrüßt als sie bestehende Primärziele nicht in Frage stellen. Es existieren Strukturen, die begrenzte Innovation sicherstellen wie Strukturen, die überbordende Dynamik begrenzen.

1.2.4 Aspekt Komplexität

Komplexität wird nur insoweit angestrebt bzw. begrüßt als sie Kontingenzzräume eröffnet, die in den Primärzielen entsprechen (aber gegebenenfalls auch untergeordnete Ziele konterkarieren).

1.3 radikal

1.3.1 Aspekt Kontingenz

Auch Primärziele werden überprüft, (de-konstruktiv) hinterfragt und ggf. durch neue Ziele ersetzt/ergänzt. Die Kultur ist gekennzeichnet durch Mut und Experimentierfreude.

1.3.2 Aspekt Uneindeutigkeit/Positionalität

Differente Perspektiven, die primäre Ziele hinterfragen oder neue einbringen werden zugelassen und aufgegriffen. Die Kultur ist gekennzeichnet durch allgemeine Offenheit und Partizipativität.

1.3.3 Aspekt Dynamik

Veränderungen der Umwelt werden u.U. auch begrüßt, wenn sie Primärziele in Frage stellen bzw. es wird selbst eine Veränderung der eigenen primären Ausrichtung initiiert. Es existieren Strukturen, die diese Dynamisierung organisationsumfassend vorantreiben.

1.3.4 Aspekt Komplexität

Komplexität wird u.U. (insbesondere wenn sie neue, interessante Kontingenzzräume erschließt) auch dann begrüßt, wenn sie in Konflikt mit den Primärzielen gerät.

1.4 transzendierend

1.4.1 Aspekt Kontingenz

Auch Ziele, die über den eigenen Horizont hinausgreifen, werden überprüft, (de-konstruktiv) hinterfragt, entwickelt und angestrebt. Die Kultur ist geprägt von Bewusstsein, dass die Dinge, auch global betrachtet, anders sein könnten, sowie der Suche nach neuem Wegen und Wagemut in der Umsetzung.

1.4.2 Aspekt Uneindeutigkeit/Positionalität

Differente Perspektiven, die übergeordnete Ziele hinterfragen oder neue übergeordnete Ziele einbringen werden zugelassen und aufgegriffen. Die Kultur ist geprägt von der Wertschätzung von Differenz, partizipativer Einbeziehung auch externer Akteure und einer Multiperspektivität.

1.4.3 Aspekt Dynamik

Radikale Veränderungen der Umwelt werden begrüßt und/oder (mit)initiiert.

1.4.4 Aspekt Komplexität

Komplexität soll (zur Eröffnung von Kontingenzzräumen und in der Form der Schaffung von externen Verbindungen und Netzwerken) in die Umwelt getragen werden.

2. Reichweite

2.1 singular

2.1.1 Aspekt Kontingenz

Das Bewusstsein für Kontingenz (von Zielen und Strukturen etc.) und/oder die Schaffung von Möglichkeitsräumen ist beschränkt auf einen einzelnen, eng umgrenzten Bereich.

2.1.2 Aspekt Uneindeutigkeit/Positionalität

Es gibt nur eine vereinzelt Gruppierung, die die für eine möglichst breite Berücksichtigung interner Perspektiven eintritt (und selbst in dieser Weise verfährt).

2.1.3 Aspekt Dynamik

Dynamisierung (die an zukünftiger Möglichkeit und nicht an Vergangenheit orientiert ist) erfolgt nur beschränkt auf einen einzelnen, eng begrenzten Bereich.

2.1.4 Aspekt Komplexität

Es gibt nur einen einzelnen, eng begrenzten Bereich, in dem hohe Komplexität zugelassen wird.

2.2 segmentell/unverbunden

2.2.1 Aspekt Kontingenz

Das Bewusstsein für Kontingenz (von Zielen und Strukturen etc.) und/oder die Schaffung von Möglichkeitsräumen ist beschränkt auf verschiedene, jeweils eng umgrenzte Bereiche, die diesbezüglich keine Verbindungen/Vernetzung aufweisen.

2.2.2 Aspekt Uneindeutigkeit/Positionalität

Es verschiedene, jedoch nicht zusammen wirkende Kräfte, die für eine möglichst breite Berücksichtigung interner Perspektiven zusammenarbeiten, diese sichtbar machen und zu Gehör bringen (und selbst in dieser Weise verfahren).

2.2.3 Aspekt Dynamik

Die Dynamisierung erfolgt in verschiedenen, eng begrenzten Bereichen, die jedoch kaum oder wenig Verbindungen untereinander aufweisen.

2.2.4 Aspekt Komplexität

Es gibt verschiedene, jedoch untereinander unverbundene Bereiche/Segmente mit hohem Komplexitätsgrad.

2.3 segmentell/verbunden

2.3.1 Aspekt Kontingenz

Das Bewusstsein für Kontingenz (von Zielen und Strukturen etc.) und/oder die Schaffung von Möglichkeitsräumen ist beschränkt auf verschiedene, diesbezüglich untereinander vernetzte Bereiche.

2.3.2 Aspekt Uneindeutigkeit/Positionalität

Es gibt Koalitionen, die für eine möglichst breite Berücksichtigung interner Perspektiven zusammenarbeiten, diese sichtbar machen und zu Gehör bringen (und selbst in dieser Weise verfahren).

2.3.3 Aspekt Dynamik

Die Dynamisierung erfolgt in verschiedenen Bereichen, die (synergetisch) verbunden sind.

2.3.4 Aspekt Komplexität

Es gibt mehrere, untereinander verbundene Bereiche/Segmente mit hohem Komplexitätsgrad.

2.4 total

2.4.1 Aspekt Kontingenz

Das Bewusstsein für Kontingenz (von Zielen und Strukturen etc.) und/oder die Schaffung von Möglichkeitsräumen erfasst die gesamte Organisation.

2.4.2 Aspekt Uneindeutigkeit/Positionalität

Möglichst alle bestehenden internen Perspektiven werden wahrgenommen, Zu Gehör gebracht und berücksichtigt.

2.4.3 Aspekt Dynamik

Die Dynamisierung erfasst die gesamte Organisation.

2.4.4 Aspekt Komplexität

Hohe Komplexität ist in der gesamten Organisation anzutreffen.

2.5 transgressiv

2.5.1 Aspekt Kontingenz

Das Bewusstsein für Kontingenz (von Zielen und Strukturen etc.) und/oder die Schaffung von Möglichkeitsräumen greift über die Organisation hinaus (und betrifft auch externe Ziele und Strukturen etc.).

2.5.2 Aspekt Uneindeutigkeit/Positionalität

Möglichst alle bestehenden internen Perspektiven werden wahrgenommen, Zu Gehör gebracht und berücksichtigt, aber auch externe Perspektiven werden berücksichtigt/aufgegriffen und eigene Sichtweisen werden (aktiv/durch Vernetzung) nach außen getragen.

2.5.3 Aspekt Dynamik

Die Dynamisierung greift über die Grenzen der Organisation hinaus.

2.5.4 Aspekt Komplexität

Die (hohe) interne Komplexität trägt auch zur externen Komplexitätssteigerung bei.

3. Ebene

3.1 kognitiv-symbolisch

3.1.1 Aspekt Kontingenz

Es besteht das Bemühen zu verstehen, warum die Dinge sich so entwickelt haben, wie sie sind verbunden mit dem Bewusstsein, dass die Dinge auch anders sein könnten.

3.1.2 Aspekt Uneindeutigkeit/Positionalität

Es besteht ein Bewusstsein für unterschiedliche (auch widersprechende) Perspektiven/Interessenlagen und diese werden symbolisch-diskursiv repräsentiert. Auch latente/unterdrückte Aspekte werden hervorgekehrt werden und finden Berücksichtigung.

3.1.3 Aspekt Dynamik

Das Bewusstsein für Veränderung und Veränderbarkeit ist gegeben und/oder Veränderbarkeit wird diskursiv gespiegelt.

3.1.4 Aspekt Komplexität

Es besteht ein hohes Bewusstsein für Komplexität (und die daran anschließenden Möglichkeitsträume) und dieses Thema ist auch Gegenstand des organisationellen Diskurses.

3.2 praktisch

3.2.1 Aspekt Kontingenz

Differenz kann sich praktisch verwirklichen bzw. Kontingenzzräume/Möglichkeiten zukünftiger Entwicklung werden handelnd erschlossen.

3.2.2 Aspekt Uneindeutigkeit/Positionalität

Es erfolgt eine partizipative Einbeziehung des Anderen/Differenten in den diversen Handlungsfeldern. Partizipation des Anderen (auch an Entscheidung) und/oder praktische Verwirklichung von anderen Vorstellungen/Zielen ist (alternativ oder parallel) möglich.

3.2.3 Aspekt Dynamik

Dynamik/Veränderungen werden praktisch und in wirksamer Weise vorangetrieben.

3.2.4 Aspekt Komplexität

Komplexität wird aufrecht erhalten bzw. aktiv gesteigert.

3.3 strukturell

3.3.1 Aspekt Kontingenz

Andere Räume/Heterotopien werden geschaffen und Verfahren/Prozesse, die Differenz Ausdruck und Entfaltungsmöglichkeiten verleihen, werden aufrecht erhalten oder etabliert.

3.3.2 Aspekt Uneindeutigkeit/Positionalität

Die vorhandenen Strukturen/Prozesse und kulturellen Muster integrieren unterschiedliche Sichtweise/Positionen und bringen solche auch hervor.

3.3.3 Aspekt Dynamik

Strukturen/Prozesse die zu kulturell-symbolischen oder praktischen Veränderungen führen werden beibehalten bzw. etabliert.

3.3.4 Aspekt Komplexität

Die bestehenden organisationellen Strukturen/Prozesse/Verfahren und kulturellen Muster sind hoch komplex.

4. Modus

4.1 aktiv (logischerweise gewisse Überlappungen mit 3.2)

4.1.1 Aspekt Kontingenz

Kontingenzzräume/Entwicklungsmöglichkeiten werden aktiv bewahrt oder hervorgebracht.

4.1.2 Aspekt Uneindeutigkeit/Positionalität

Es wird aktiv nach alternativen/differenten Sichtweisen/Interpretationen/Einschätzungen gesucht.

4.1.3 Aspekt Dynamik

Veränderung wird aktiv angestrebt.

4.1.4 Aspekt Komplexität

Komplexität(ssteigerung) wird aktiv angestrebt.

4.2 passiv

4.2.1 Aspekt Kontingenz

Sich ergebende Kontingenzzräume (z.B. durch Umweltveränderungen) werden begrüßt und soweit möglich genutzt.

4.2.2 Aspekt Uneindeutigkeit/Positionalität

Andere, externe Perspektiven/Standpunkte werden, wo sie einem (zufällig) begegnen, wahrgenommen, zugelassen und ggf. aufgegriffen.

4.2.3 Aspekt Dynamik

Äußere Veränderungsimpulse werden aufgegriffen.

4.2.4 Aspekt Komplexität

Äußere Impulse zur Komplexitätssteigerung werden aufgegriffen.

INFORMATIONSBLATT

Autor(Innen): Anil K. Jain
Titel: Spiegelungen der Reflexivität
Untertitel: Deflexive Gegenpole und die reflexive Methode der Organalyse
Jahr der Abfassung: 2011
Version/Aktualisierungsdatum: 29/05/2012
Originaler Download-Link: <http://www.power-xs.net/jain/pub/spiegelungen.pdf>
Erste Druckveröffentlichung: —

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.