

Konzeptionelle Grundlagen im Verbundprojekt **“Nachhaltige Modernisierung und reflexive Intervention“ -** **Ein „(Fremd?-)Wörterbuch“ für die Verbundpartner**

Manfred Moldaschl, Ralf Wetzel, Tino Vordank

Vorbemerkung

Im Antragstext zum NaMo-Verbundprojekt ist eine Reihe von konzeptionellen Hintergründen und Begriffen enthalten, die hier näher erläutert werden sollen, um eine gemeinsame Arbeitsgrundlage zu schaffen. Die hier präsentierte Übersicht von Definitionen unterschiedlicher Autoren stellt einen ersten Schritt dar, eine gemeinsame Begrifflichkeit oder zumindest wechselseitiges Verständnis für die benutzten Begriffe zu schaffen. Sie soll Diskussionen in Gang zu setzen und Entwicklungen v.a. auf der Projektebene, also nicht nur im „Wörterbuch“, voranzutreiben. Zunächst werden Grundbegriffe definiert bzw. erläutert, um sie anschließend aufeinander sowie auf die Projektfragen zu beziehen.

1. Reflexivität

1.1 Was ist Reflexivität?

(a) Ein Element Reflexivität ist jedem intuitiven Verständnis zugänglich: sie hat etwas mit *Nachdenken* (Reflexion) durch einen Handelnden zu tun. Reflexion heißt, eine Sache oder eine Praxis distanziert zu betrachten, also sich zu distanzieren und nicht zu identifizieren. Reflexion heißt zu fragen: ist das noch angemessen, was ich derzeit mache und wie ich es mache oder wie ich es sehe? Gäbe es bessere Möglichkeiten? Machen andere es anders? Reflexivität in diesem Sinn bedeutet also zweierlei: distanzierte Beobachtung und wissensbasierte Entscheidung (man muss *wissen*, ob es andere Möglichkeiten gibt).

(b) Ein zweites Element greift das auf und macht es zur *Organisationsregel*, die nicht von jedem Einzelnen immer bewusst angewandt werden muss. Reflexivität in diesem Sinn ist eine Eigenschaft von sozialen Systemen, z.B. von Organisationen/Betrieben. Sie haben Regeln, wonach „regelmäßig“ geprüft wird, ob eine Praxis noch angemessen ist oder nicht. KVP ist ein Beispiel dafür. Wir können also in (a) und (b) Grade von Reflexivität unterscheiden. Wir kennen Personen, die mehr oder weniger nachdenken, und wir kennen auch Organisationen, die mehr oder weniger reflexiv sind. Die einen haben KVP, die anderen nicht. Die einen haben regelmäßige Strategiemeetings (oder Abteilungen), die anderen nicht.

(c) Ein drittes Element ist das, was im Alltag „Rückkopplung“ und in der Wissenschaft Selbstbezüglichkeit oder „Rekursivität“ genannt wird. Jede Handlung hat *Rückwirkungen* auf das Handeln selbst, auch wenn das vom Handelnden nicht wahrgenommen und verstanden bzw. nicht „reflektiert“ wird. Manche Unternehmen haben z.B. im Bemühen, engagierte Mitarbeiter materiell und symbolisch anzuerkennen, Zulagen vergeben, die das etablierte Entgeltsystem komplizieren und

es intransparent machen, anfällig für ungerechtfertigte Ungleichbehandlung. Das war nicht beabsichtigt, sondern ist eine „Nebenfolge“ der beabsichtigten Handlung. Viele „Tools“ werden in guter Absicht eingeführt, ohne ihre Nebenfolgen und ihre Verträglichkeit untereinander abzuschätzen.

Zusammengefasst: Reflexiv sein bedeutet, erstens immer wieder aus den Routinen „aufzutauchen“ und zu fragen: passt unsere Praxis noch? Und ggf. nach besserem Wissen zu suchen. Es bedeutet zweitens, in Organisationen Regeln zu haben bzw. einzuführen, die solche Prüfungen „zur Regel machen“ und den Einzelnen davon entlasten, sich dazu jeweils aufzuraffen. Und es bedeutet drittens, systematisch die „Nebenfolgen“ gut gemeinter Handlungen, Maßnahmen, Tools etc. zu beobachten und das in die Ziel- und Strategiebildung zurückzukoppeln.

Reflexivität ist damit gewissermaßen ein Maßstab zur Beschreibung und Bewertung der Veränderungsfähigkeit von Akteuren und Organisationen.

1.2 Welchen Nutzen bringt dieser Maßstab bei der Analyse von Veränderungsprozessen und der Nutzung von Instrumenten?

Der Reflexivitätsbegriff erlaubt es, den Problemen und Barrieren, die bei Veränderungsprozessen auftreten, systematisch(er) nachzugehen. Oftmals werden die Gründe für das Scheitern von Einführungsprozessen etwa einseitig auf die Umwelt geschoben („das konnte ja gar nicht klappen, unter dem Zeitdruck, unter dem wir arbeiten“). Wir vermuten nun, dass es auch von der Art des Veränderungsprozesses und von der Gestaltung des jeweiligen Instrumentes und den *Nebenwirkungen* von Prozess *und* Instrument abhängen. Aber das ist es noch nicht allein. Zudem werden die Bedingungen im konkreten betrieblichen Fall wichtig, auf die die beabsichtigte Maßnahme trifft. Üblicherweise spricht man rasch von einfacher „Anpassung“, die sowieso im „Implementationsprozess“ schon vorgesehen sei. Dabei kommt es aber oft vor, dass nicht das Instrument an den Betrieb, sondern der Betrieb an das Instrument angepasst wird (ein immer noch prominentes Beispiel ist etwa die SAP-Anwendung). Es geht aus unserer Sicht vielmehr darum, das Instrument genau auf die Situation und die Rahmenbedingungen des Unternehmens zu entwerfen und zuzuschneiden und auch dabei *Nebenfolgen* mit zu bedenken. Bei diesen Problemen kann also die Reflexivität helfen, den Überblick zu behalten, da man über eine bestimmte Form der Selbstbetrachtung erkennen kann, was an wen mit welchen Folgen angepasst wird. Reflexivität setzt sie dabei auch ein Mindestmaß an Selbstkritikfähigkeit des Betrachters voraus.

1.3 Wie kann man Reflexivität gestalten?

Im Kern geht es dabei um die Frage, einen bestimmten Modus der Fremd- UND Selbstanalyse zu finden, der einen relativierenden Blick auf die eigene Praxis erlaubt. Die Gestaltung kann mit bestimmten Instrumenten unterstützt werden, etwa mit Formen der Mitarbeiterbeurteilung, Kundenbefragung, strategischen Planung, aber auch Job-Rotation, der systematischen Einbeziehung von Beratung, usw., wobei man den Instrumenten in den seltensten Fällen sofort ihre reflexiven Inhalte ansieht, man muss sie suchen und entsprechend betrieblich anpassen.

Grundsätzlich muss man in jedem Fall aber zunächst prüfen, ob man sie benötigt. Es hängt von den Umfeldbedingungen ab, ob sie dringlich ist. Unter Umständen kann Reflexivität auch Verunsicherung, Denk- und Handlungsblockaden auslösen, die – wieder in bestimmten Momenten – fatal sein können. Man benötigt also eigentlich zuerst einen Maßstab, nach dem man beurteilen kann, welchen Grad an Reflexivität man eigentlich benötigt. Diesen Maßstab zu finden, dürfte nicht leicht sein und setzt seinerseits schon Reflexivität voraus.

2. Nachhaltigkeit

2.1 Was ist Nachhaltigkeit?

Man sägt nicht den Ast ab, auf dem man sitzt. Und man füttert nicht seine Saatkartoffeln. Diese alten Weisheiten formulieren „Nachhaltigkeit“ auf ihre Weise. Man soll in der Gegenwart so handeln, dass man damit seine Handlungsmöglichkeiten in der Zukunft nicht schmälert, sondern eher erweitert. Die anspruchsvollere Fassung ist, dass das nicht nur für die eigenen Handlungsmöglichkeiten gelten soll, sondern auch für die der vom eigenen Handeln betroffenen anderen („Stakeholder“); in der anspruchsvollsten Fassung: einschließlich künftiger Generationen. In diesem Sinne heißt Nachhaltigkeit soviel wie „Zukunftsfähigkeit“.

Diese Denkweise ist bislang vorwiegend im ökologischen Bereich inhaltlich und methodisch ausgearbeitet worden, in Konzepten „grüner Nachhaltigkeit“. Im Projekt geht es darum, diese Denkweise auch auf andere Sachverhalte auszudehnen, insbesondere ökonomische und soziale. Mit dem Konzept der Reflexivität ist das gut vereinbar, insoweit der Nachhaltigkeitsdiskurs folgendes anstrebt:

- a.) *längerfristige* Betrachtung betrieblicher und gesellschaftlicher Entwicklungen im Hinblick auf ihre Ressourcenbilanz und Rentabilität, und
- b.) die bewusste Berücksichtigung von *Nebenfolgen* (ökologisch, sozial, ökonomisch) bzw. von *Rückwirkungen* aktueller und vergangener Aktivitäten

Die Nachhaltigkeitsdebatte hat seit einiger Zeit auch den Bereich der Unternehmensführung bzw. des Managements erreicht. Dabei steht mittlerweile nicht mehr nur der normative *Anspruch von außen* an die Wirtschaft im Vordergrund, ihr ökonomisches Kalkül auf Belange der ökologischen Nachhaltigkeit umzustellen. Auch geht es nicht ausschließlich um eine ausgedehnten Planungshorizont. Zentral ist hier die Vorstellung, dass die Entwicklung von Unternehmen von einer Reihe von äußeren Einflüssen und Ressourcen – nicht nur natürlichen - abhängt. Einige dieser Ressourcen werden entweder knapper oder viel wichtiger als früher. Sie müssen daher kostenmäßig durch Unternehmen berücksichtigt werden – oft erstmals.

Meist wird versucht, Nachhaltigkeit über Bilanzierung einzelner Ressourcen zu bestimmen, und zwar nach einer ganz schlichten Regel:

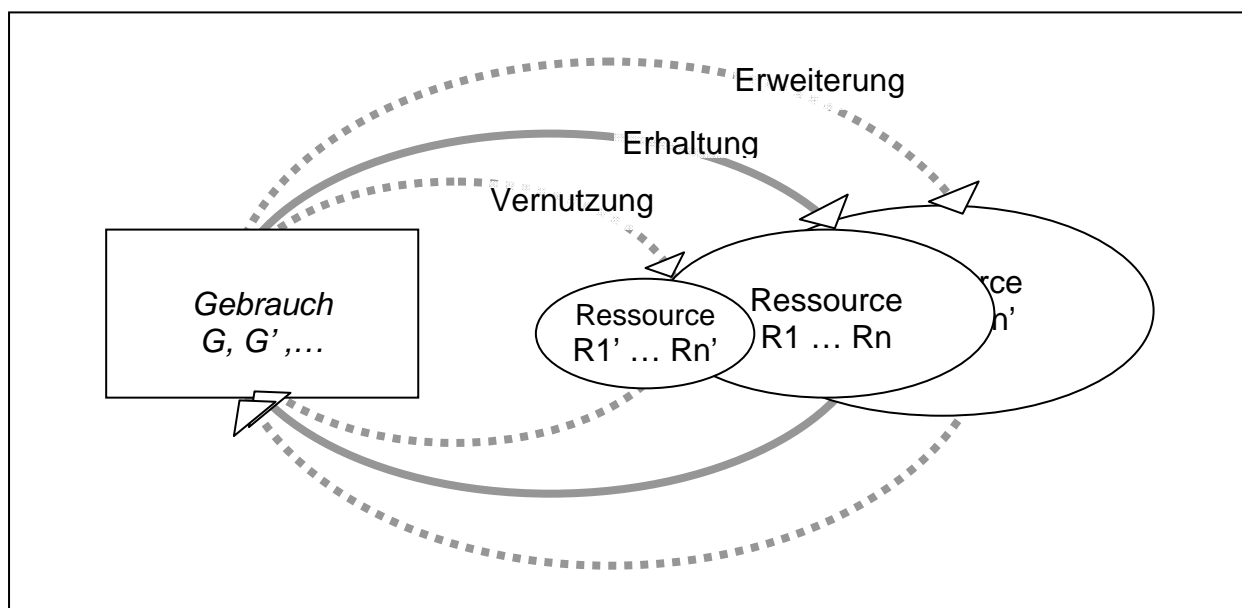
- a) Wird eine Ressource im Gebrauch erhalten oder vermehrt, betrachten wir dieses Handeln (im Hinblick zumindest auf diese Ressource) als *nachhaltig*.
- b) Wird eine Ressource im Gebrauch vermindert oder verschlissen, ist dieser Gebrauch *nicht* nachhaltig (vgl. Bild 1).

Macht ein Unternehmen z.B. schnellen Gewinn, indem er einen Zulieferer übervorteilt, so wird das zuvor aufgebaute *Vertrauen* (als Sozialkapital) wohl weitgehend vernichtet. Ob diese Handlungsweise auf Dauer wenigstens ökonomisch „nachhaltig“ ist, also dauerhaft die Ertragskraft stärkt, wenn der Abnehmer das mit immer neuen Zulieferern so macht, wäre eine Frage empirischer Beobachtung. Sehr wahrscheinlich ist es aber nicht. So schlicht diese Regel auch erscheint, sie wirft dennoch immense Probleme auf, die wir gleich sehen werden.

2.2 Welchen Nutzen bringt diese Kategorie bei der Analyse von Veränderungsprozessen?

Die Frage der Nachhaltigkeit, verbunden mit betrieblichen Veränderungsprozessen und dem Einsatz von Instrumenten ist mehrschichtig. Zunächst geht es recht trivial darum, bestimmte betriebliche Probleme, die den Auslöser für Veränderungen gaben, *dauerhaft* zu lösen. Die Frage ist, wie (und ob überhaupt) man es schaffen kann, dass eine Lösung auch dauerhaft eine Lösung bleibt und nicht von ihren negativen Effekten überwuchert wird. Ob und wie dies bei der Lösungsentwicklung und –nutzung mitbedacht wird, kann man etwa daran ablesen, wie weit Planungszeiträume angelegt sind und ob Evaluationen vorgesehen sind.

Bild 1: Kreislaufmodell der Nachhaltigkeit (Moldaschl 2005: 58)



Darüber hinaus geht es jedoch auch um die Frage, ob und in welcher Form man in Veränderungsprozessen wichtige Ressourcen des Unternehmens berührt und unter Umständen „in bester Absicht“ dauerhaft schädigt. Die *Herkunft von Ressourcen* wird bei Nachhaltigkeitsüberlegungen mitbedacht. Es geht nicht mehr nur darum, eine Ressource zu bekommen, sondern gleichberechtigt ebenso darum, ob man diese Ressource dauerhaft beziehen / nutzen kann und wie die eigene Nutzung der Ressource diesen Nachschub, ihre Verfügbarkeit beeinflusst. Das wäre also - wieder - die Frage nach den Nebenfolgen. Man kann Mitarbeiter und ihre Wissen so nutzen, dass man aller halben Jahre die Belegschaft wegen Erkrankungen auswechseln

muss. Man kann aber auch dafür sorgen, dass die Mitarbeiter Arbeitsbedingungen erhalten, in denen Gesundheitsbelastungen der Mitarbeiter vermieden werden und/oder Regenerationsmöglichkeiten vorgesehen sind.

Nachhaltigkeit wäre also eine Handlungsorientierung unter gefährdeten Ressourcenverhältnissen, die maßgeblich auf die Reflexivitätsidee angewiesen ist. Und Nachhaltigkeit wäre ein Begriff für einen zeitlich begrenzten Zustand, in dem gefahrloser Ressourcenbezug möglich ist, ohne sofort damit ein Maximum an Reflexivität einfordern zu müssen.

2.3 Wie lässt sich Nachhaltigkeit bzw. nachhaltiges betriebliches Handeln beobachten?

Ein erster Beobachtungspunkt ist jener der *prinzipiellen Behandlung der Umwelt* aus Sicht eines Unternehmens. Hier geht es gerade nicht nur um die ökologische Umwelt, sondern auch die Umwelt, die sich in Kunden, Lieferanten, Märkten, Familien, aber auch politischen, juristischen und erzieherischen Bereichen widerspiegelt. Die Frage, die hier dahinter steckt ist: In welcher Form stellt sich ein Unternehmen zu seiner Umwelt? Welche „Vernunft“ lässt es walten? Davon gibt es mindestens zwei: Man kann sich zur Umwelt nach Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten positionieren und das Verhältnis von Ressourceneinsatz zu Produktionsoutput maximieren. So arbeitet Wirtschaft üblicherweise. Sie blendet insbesondere die Frage nach dem Nachschub relevanter Ressourcen konsequent aus und überlässt – so wird meist kritisch bemerkt – die Regelung des Nachschubs der Gesellschaft. Eine andere „Vernunft“ wäre nun diejenige, genau den Ressourcennachschub, die Reproduktion von benötigten Ressourcen ins Verhältnis zum Ressourcenverbrauch zu stellen. Das liefe dann nicht mehr auf ein Maximierungsverhältnis hinaus, sondern um einen Ausgleich. Es ist klar, dass eine solche „Vernunft“ anders gestaltete Handlungsweisen nach sich zieht als die erste.

Beobachtungsfrage Nr. 1 wäre also: nach welcher „Vernunft“ agiert ein Unternehmen? Das bekommt man heraus, in dem man weiter fragt: Wie sensibel ist ein Unternehmen für „seine“ kritischen Ressourcen eigentlich und in welcher Form bzw. in welchem Ausmaß trägt es dafür Sorge, dass diese Ressourcen immer im benötigten Maße zur Verfügung stehen?

Ein Punkt, über den diese Analyse gehen muss, ist die *Identifikation von Ressourcen*. Wenn man ein Gefühl dafür erhalten will, wie Unternehmen ihre Umweltbeziehungen gestalten, drängt sich der seit einiger Zeit populäre Begriff geradezu auf - aber was versteht man darunter?