

Hallensleben, Tobias; Jain, Anil K.

**Working Paper**

## "Wir müssen hier sehr schnell konstruieren": Diskurs und Institutionelle Reflexivität

Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management, No. 3/2012

**Provided in Cooperation with:**

Chemnitz University of Technology, Faculty of Economics and Business Administration

*Suggested Citation:* Hallensleben, Tobias; Jain, Anil K. (2012) : "Wir müssen hier sehr schnell konstruieren": Diskurs und Institutionelle Reflexivität, Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management, No. 3/2012, Technische Universität Chemnitz, Lehrstuhl für Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement, Chemnitz

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/66199>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Tobias Hallensleben, Anil K. Jain

## **„Wir müssen hier sehr schnell konstruieren“:**

Diskurs und Institutionelle Reflexivität

### **1 Einleitung: Der „linguistic turn“ und sein (geringer) Widerhall in der Organisationsforschung**

In diesem Beitrag werden Organisationen als Diskursordnungen konzipiert (vgl. auch Diaz-Bone/Krell 2009). Mit dieser Perspektive wird insbesondere ein Zugang zu den Mechanismen der Abschließung von Reflexivität eröffnet. Denn über die diskursive Konstruktion von Organisation, so die paradigmatische Grundannahme, wird organisationales Handeln geformt und reglementiert, Wirklichkeit erzeugt und strukturiert und damit der Rahmen absteckt, in dem Neues hervorgebracht, weitergeführt und stabilisiert wird. Demgemäß gehört die Analyse der diskursiven Dimension organisationaler Veränderungsprozesse zum Kern einer sozialwissenschaftlich fundierten Innovationsforschung. Der erste Teil dieses Beitrags ist der theoretischen Grundlegung der diskursiven Perspektive sowie ihrer Verortung im Konzept der Institutionellen Reflexivität (vgl. Moldaschl 2005; 2006) gewidmet. Im zweiten Teil liefern zwei Fallstudien (bei einem high-tech Engineering-Dienstleister sowie einem deutschen Automobilhersteller) Anschauungsmaterial für die diskursive Erzeugung von Lernbarrieren und die Normalität des Scheiterns standardisierter Verfahren und Praktiken des Innovationsmanagements.

Die Diskursanalyse hat sich in den vergangenen Jahren zum theoretischen und analytischen Standardrepertoire in den Sozialwissenschaften entwickelt (vgl. im Überblick über die verschiedenen Ansätze auch Angermüller 2005). Der „linguistic turn“ (vgl. Rorty 1967 unter Verweis auf Bergmann) ist hier inzwischen vollzogen (vgl. u.a. auch Reckwitz

2000; Bührmann u.a. 2007; Sieben 2009). Anders in den Wirtschaftswissenschaften: Insbesondere die deutsche Volks- und Betriebswirtschaftslehre scheint weitestgehend immun gegen die Einflüsse der Diskurstheorie zu sein (vgl. Schmidt-Wellenburg 2010). Während es in Frankreich, etwa bei der Gruppe „Economie des conventions“ (vgl. Diaz-Bone/Thévenot 2010; Eymard-Duvernay 2010), oder in Großbritannien im Rahmen der Critical Management Studies (vgl. Grant/Hardy/Putman 2004; Grant/Iedema/Oswick 2009; Knights 2009) Ansätze in diese Richtung gibt, scheint hierzulande das organisationswissenschaftliche Interesse an diskurstheoretischen Ideen, Fragen und Konzepten eher gering zu sein. Eine zentrale Ursache hierfür sehen wir in den theoretischen Grundannahmen der Diskursforschung, denn hier geht man davon aus, dass sich die „Wahrheit über die Wirklichkeit“ sozial konstituiert. Damit werden herrschende Regeln und Praktiken der Disziplin problematisiert oder gar in Frage gestellt. Statt instrumentell (ver-)nutzbare Handlungsanleitungen liefert die Diskursforschung Einblicke in die Entstehung dessen, was als ökonomisch „wahr“ oder „falsch“ erachtet wird. Damit akzentuiert sie die epistemologische Wirkmächtigkeit gängiger Praxis. Zum einen, weil sie Wissensordnungen herausarbeitet, anhand derer die Organisation von Arbeit ihren Mitgliedern als kohärenter Kosmos erscheint. Zum anderen, weil eben dieser Zugang zur Wirklichkeit jeweils andere Sichtweisen auf die Organisation ausschließt (vgl. Deetz 2003, 423). Mit dieser Perspektive auf Organisationen begründet sich die Nähe der Diskursforschung zum Konzept der Institutionellen Reflexivität.

Institutionelle Reflexivität als analytische Konzeption anzuwenden bedeutet, Management-konzepte und Organisationsmethoden danach zu beurteilen, „inwieweit sie der Möglichkeit nach die Aufnahmebereitschaft für Erkenntnisse fördern, die zur Revision bzw. Innovation bisheriger Sichtweisen und Praktiken beitragen. Organisationale Regelsysteme oder Praktiken, die das tun, lassen sich somit als reflexive Institutionen bzw. institutionalisierte Reflexivität charakterisieren.“ (Moldaschl 2006, 18) Der dieser Konzeption zugrundeliegende theoretische Ansatz, auf dem die vorliegende Untersuchung aufbaut, hebt insbesondere die Kategorien des (methodischen) Zweifels und des (hinterfragenden) Lernens hervor. Zugleich interessiert er sich aber auch dafür, auf welche Weise und warum neue Sichtweisen und Erkenntnisse abgewiesen bzw. ignoriert werden (vgl. Moldaschl u.a. 2011). Und speziell zur Klärung dieser kann eine diskurstheoretische Perspektive wichtige Beiträge leisten.

## 2 Diskurstheoretische Fundierung

Gerade in der von Michel Foucault geprägten Ausrichtung bietet die Diskursanalyse einen geeigneten konzeptionellen Rahmen für die (reflexive) empirische Durchdringung organisationaler Phänomene. Foucault begreift den Diskurs nämlich als eine (durchaus materielle) Form der Macht, die das Sprechen sowie Handlungen formt und reglementiert, Realität

erzeugt und strukturiert – und damit den organisationalen Handlungsrahmen absteckt, in dem Neues bedingt und begrenzt wird. Folglich zielt die Foucaultsche Diskursanalyse nicht nur auf bloße Systeme von Zeichen (im Kontext der Kommunikation), sondern auf „Praktiken [...], die systematisch die Gegenstände bilden, von denen sie sprechen. Zwar bestehen diese Diskurse aus Zeichen; aber sie benutzen diese Zeichen für mehr als nur zur Bezeichnung der Sachen. Dieses mehr macht sie irreduzibel auf das Sprechen und die Sprache. Dieses mehr muß man ans Licht bringen und beschreiben.“ (Foucault 1973 [1969], 74)

Das Phänomen des Diskurses besitzt dabei für Foucault per se einen unberechenbaren, ereignishaften Charakter – was wiederum das Begehren nach seiner Kontrolle auslöst. Dazu bemerkt Foucault (1974 [1970], 10f.) in seiner Antrittsvorlesung am Collège de France: „Ich setze voraus, dass in jeder Gesellschaft die Produktion des Diskurses zugleich kontrolliert, selektiert, organisiert und kanalisiert wird – und zwar durch gewisse Prozeduren, deren Aufgabe es ist, die Kräfte und die Gefahren des Diskurses zu bändigen, sein unberechenbar Ereignishaftes zu bannen, seine schwere und bedrohliche Materialität zu umgehen.“ Gewissermaßen von außen, als Manifestierung einer externen Macht, wirken die Prinzipien der Ausschließung. Hier sind das Verbot (z.B. in der Form der Tabuisierung von bestimmten Themen) und die Grenzziehung (z.B. zwischen Vernunft und Wahnsinn und insbesondere zwischen wahr und falsch) zu nennen. Aber auch von innen wird die bedrohliche Ereignishaftigkeit des Diskurses gebannt – durch Prinzipien wie Autorenschaft, (kommentierende) Referenz sowie „disziplinierende“ Regeln und Fokussierungen. Und schließlich wird der Diskurs auf der Seite der Individuen durch Indoktrinierung und Erziehung begrenzt, welche nicht nur die Subjekte, sondern, gewissermaßen „subjektiv vermittelt“, auch die Diskurse unter ihre Regeln und Verbote unterwerfen (vgl. ebd., 10-30).

Der Diskurs wird derart letztendlich selbst zum Moment der Kontrolle und des Ausschluss, und hinter dem Begehren der Kontrolle des Diskurses verbirgt sich die Angst vor seiner Unberechenbarkeit. „Will man diese Angst in ihren Bedingungen, in ihren Spielregeln und in ihren Wirkungen analysieren, [...] so muß man sich“, wie Foucault (ebd., 33) erläutert, „zu drei Entscheidungen durchringen [...]: man muß unseren Willen zur Wahrheit in Frage stellen; man muß dem Diskurs seinen Ereignischarakter zurückgeben; endlich muß man die Souveränität des Signifikanten aufheben.“ Und dies wird wiederum durch die Anwendung von vier, der Diskursmacht entgegen gerichteten Prinzipien erreicht: Durch die Umkehrung kann man auch in den scheinbar positiven Elementen, wie dem Willen zur Wahrheit, die Tendenzen der Beschneidung und Verknappung erkennen; durch das Prinzip der Diskontinuität werden die (historischen) Brüche erkennbar, so dass die Geschichte und Geschichten sich nicht mehr den Anstrich der „Naturwüchsigkeit“ geben können; durch das Prinzip der Spezifität geraten jene Nebensächlichkeiten in den Blick, die uns hinter die Fassade der scheinbaren Notwendigkeit und des Selbstverständlichen blicken lassen; durch Äußerlichkeit schließlich vermeidet man es, vom Diskurs und

seinen Regeln aufgesogen zu werden, sondern kann sich von außen an die Bedingungen seines Entstehens annähern (vgl. ebd., 34f.). Zusammengenommen entspricht dies fast so etwas wie dem Forschungsprogramm einer reflexiven Wissenschaft.

### 3 Diskurs und organisationaler Wandel

Der Mainstream organisationaler Diskursanalysen ist durch zwei Herangehensweisen gekennzeichnet, organisationale Phänomene zu denken und zu verstehen (vgl. Grant/Marshak 2011). Zum einen wird hervorgehoben: „a discursive approach to organizational phenomena is more than a focus on language and its usage in organizations. It highlights the ways in which language constructs organizational reality, rather than simply reflecting it.“ (Hardy/Lawrence/Grant 2005, 59) Studien dieser Art richten ihren Fokus darauf, wie organisationale Akteure auf Diskurse zurückgreifen, sie reproduzieren und transformieren und damit die konstituierenden Ideen und Objekte organisationaler Wirklichkeit überhaupt erst hervorbringen, überliefern und stabilisieren (vgl. auch Alvesson/Karreman 2000). Unverkennbar dabei die Spuren, die der „linguistic turn“ in der Managementforschung hinterlassen hat: Nicht nur die Produktion und Verbreitung von Managementwissen gelten in Diskursanalysen zum organisationalen Wandel als sozial konstruiert, sondern auch das Wissen über Machtverhältnisse, Verfahrensstrukturen und konkrete Praktiken wird in seiner sozio-historischen Genese, d.h. als Resultat der Anwendung und Aussetzung von Regeln, betrachtet (vgl. Sieben 2011). Diskurse funktionieren daher immer in zweierlei Hinsicht: zum einen als selbstverständlicher Bestandteil organisationaler Veränderungsprozesse, zum anderen als eine Art schöpferischer Prozess. Folglich werden hier besonders die Wirkungen diskursiver Prozesse und Objekte akzentuiert, vornehmlich mit Fokus auf deren Bedeutung für die handelnden Akteure (vgl. Phillips/Hardy 2002).

Dem lässt sich ein zweiter Ansatz gegenüberstellen, in dessen Rahmen immer wieder auf wirklichkeitsbildende Auseinandersetzungen um Deutungshoheit seitens mehr oder weniger mächtiger Interessengruppen verwiesen wird (vgl. Grant u.a. 2004; Hardy u.a. 2005; Phillips/Hardy 1997). Diese manifesten wie latenten Aushandlungsprozesse führen zur Genese dominanter Deutungsmuster, die sich zu akzeptierten oder weniger akzeptierten, privilegierten oder weniger privilegierten Diskursen formieren. Dabei wird herausgearbeitet, wie verschiedene Interessengruppen im Verlauf von Veränderungsprozessen wirkmächtige Narrative streuen, in denen Themen um deren Legitimation willen derart präsentiert werden, dass die geplanten Strategien unumgänglich erscheinen (vgl. Brown 1998). Die Effekte solch dominanter Bestandteile des Diskurses zeigen sich vor allem in bestimmte Formen, über spezifische Phänomene zu sprechen (die damit als allgemein akzeptabel, legitim und einleuchtend erachtet werden), während auf diese Weise zugleich Einschränkung oder Restriktion alternativer Sichtweisen verbunden sind (vgl. Hall 2001).

Um das Zusammenspiel von Diskurs und (Deutungs-)Macht im Kontext organisationalen Wandels zu dechiffrieren, scheint allerdings die Foucaultsche Diskurstheorie besonders prädestiniert. Hiernach würden organisationale Veränderungsprozesse durch „Systeme von Aussagen“ in Gang gesetzt, die das Bewusstsein der Akteure sowie deren Verständnis von Wahrheit und der Notwendigkeit (des Wandels) formen. Erkenntnisse und Empfehlungen aus Wissenschaft und Beratung aufgreifend, wird auf ein Set von Regeln rekuriert, wobei alle weiteren Aussagen – sofern sie Anerkennung und Geltung beanspruchen – auf eine bereits reglementierte Sprechpraxis treffen. Foucault spricht von „Formationsregeln“, die Gesagtes als wahr oder falsch kategorisieren lassen. Dazu zählen etwa Konstrukte, um Leistung zu messen oder Äußerungen, die diese beschreiben. Anschluss findet nur, was die bis dato produzierten Regeln berücksichtigt und mit den gängigen Aussageformaten konform geht (vgl. auch Diaz-Bone/Krell 2009, 19). Was folgt, folgt daher immer in einem reglementierten Kontext. Diese „Gesamtheit von *Regeln*, die einer Praxis immanent sind, und sie in ihrer Spezifität definieren“ (Foucault 1973 [1969], 70; Herv. im Orig.) liefert nicht nur Begriffe, Äußerungsmodalitäten und Objekte, sondern definiert ferner denkmögliche Strategien. Denn die Organisation der sozialen Wissensordnung „eröffne[t] argumentativ und evaluativ Möglichkeiten für Denken und Handeln, gleichzeitig blende[t] sie andere systematisch aus.“ (Diaz-Bone 2009, 269) Der Diskurs reproduziert sich auf diese Weise selbst.

## **4 Der Diskurs als Medium und Begrenzung von Reflexivität: Bezüge zum Konzept der Institutionellen Reflexivität**

Wie oben bereits dargelegt, steht die Diskursanalyse (in der Tradition Foucaults) mit ihren Prinzipien der Umkehrung, Diskontinuität, Spezifität und Äußerlichkeit in großer Nähe zu einem reflexiven Forschungsprogramm. Mit dem Konzept der Institutionellen Reflexivität (Moldaschl 2005; 2006) teilt sie insbesondere das Interesse für die konkreten (organisationalen) Praktiken und die Orientierung an den (durch die Machtphänomene des Diskurs beschnittenen) reflexiven Möglichkeitsräumen, die Alternativen eröffnen. Zudem hat der Diskurs auch in seiner reduzierten Bedeutung (als Kommunikation) hohe Relevanz für Fragen der Institutionellen Reflexivität, denn nur in der diskursiven Manifestation von anderen Meinungen, kritischen Einwänden, Evaluationsergebnissen etc. kann die reflexive (d.h. Konventionen und Regeln hinterfragende) Wirkung dieser kritischen Elemente in organisationale Lernprozesse einfließen. Denn Reflexivität darf sich, wenn sie übergreifend wirksam werden soll, nicht nur im Denken und Handeln der einzelnen (oder einzelner Bereiche) ausdrücken. Tatsächliche Institutionelle Reflexivität

spiegelt und artikuliert sich immer im Sprechen der Subjekte wie in den allgemein symbolischen Strukturen der Organisation.

Und ganz im Einklang mit der Diskurs-Theorie von Foucault soll das Sprechen der von uns interviewten Subjekte deshalb auch nicht so sehr als individuelle Äußerung verstanden werden, sondern als Äußerung des organisationalen Diskurses – wobei der Diskurs eben 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., 8). Deshalb ist die Diskursanalyse unseres Erachtens eines der zentralen Instrumente einer reflexiven Organisationsanalyse (vgl. auch Jain 2011). Ein Blick soll dabei auch auf die im Diskurs zutage tretenden Mythen gerichtet werden, d.h. Zeichensysteme, die, durch ihre verkettete Struktur, Geschichte in Natur verwandeln (vgl. Barthes 1996 [1957], 113). Die beste Medizin gegen die mythologische Naturalisierung, die Fraglosmachung der Historie, ist unseres Erachtens wiederum 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 Alltäglichkeiten – was erst die Möglichkeit eröffnet, eine „andere“ Geschichte zu erzählen.

Vor diesem Hintergrund standen zwei Fragen im Zentrum der Datenanalyse: 1. Welche Konsequenzen zeitigt die im herrschenden Innovationsdiskurs zum Common Sense avancierte Rede von Einheit, Kohärenz und Kontinuität im Veränderungsprozess für die Arbeit in den von uns untersuchten Entwicklungsabteilungen, genauer: für das Verhältnis zwischen strategischen Zielsetzungen und operativen Praktiken? 2. Welche epistemologischen Prozesse bringt der Diskurs auf welche Weise hervor, welche werden gegebenenfalls diskriminiert? Zur Beantwortung dieser Frage werden nicht nur manifeste Diskurse analysiert. Von besonderem Interesse sind vor allem jene Themen, die im Veränderungsprozess verschwiegen, verdrängt, untersagt oder verbannt werden, jedoch im Verweisungsfeld der diskursiven Praxis (wenn auch nur implizit) präsent bleiben und damit den gesamten Innovationsprozess in Frage stellen bzw. prägen. Anhand der vorgestellten empirischen Befunde lassen sich sodann Grade der Reflexivität sowohl von Praktiken und als auch organisationalen Kulturen rekonstruieren. Gleiches gilt für die empirische Ermittlung „deflexiver“ Handlungslogiken (vgl. Jain 2010), einschließlich der ursächlichen Schwierigkeiten, mit ambivalenten, unsicheren, sich ständig wandelnden Zuständen hoher Komplexität umzugehen.

Mit diesem Analyseschwerpunkt gewannen die im Konzept der Institutionellen Reflexivität zentralen Kriterien der „Selbstanwendung“ und der „Kriterien- und Zielrevision“ an zusätzlicher Relevanz (vgl. Moldaschl 2006, 22). Beide Kategorien leiten sich aus der oben erwähnten Empfänglichkeit für unbeabsichtigte Nebenfolgen organisationalen Handelns sowie der Bereitschaft ab, Konsequenzen aus der Begrenztheit eigenen Wissens zu

ziehen. Datenerhebung und -analyse waren daher unter dem Gesichtspunkt der „Kriterien- und Zielrevision“ von der Frage geleitet, inwieweit die Revision von Maßstäben und Zielen im Innovationsprozess überhaupt zulässig bzw. vorgesehen ist, welche Kriterien ferner kritisch überprüft und welche tabuisiert werden (vgl. ebd.). Das Kriterium der „Selbstanwendung“ liegt ebenso in den Erkenntnisgrenzen betrieblicher Innovationsvorhaben und der Möglichkeit begründet, deren unintendierte Wirkungen (die häufig an anderer Stelle zutage treten) in den Veränderungsprozess zu integrieren. Hier wurde der Frage auf den Grund gegangen, inwieweit das Innovationsgeschehen seinerseits innoviert, d.h. lernorientiert variiert, wird und inwieweit bisherige Ergebnisse als Lernbeiträge in den Veränderungsprozess eingebracht werden. Als besonders richtungsweisend für dieses Bewertungskriterium Institutioneller Reflexivität erwies sich die Analysefrage, in welchem Umfang gescheiterte Veränderungsprojekte verarbeitet oder verdrängt werden (vgl. ebd.).

Indirekt geht es jedoch bei reflexiven Lernprozessen insbesondere auch um Differenz und Kontingenz (vgl. auch Jain 2011). Denn erst wenn man Wissen und Wahrheit nicht als absolut betrachtet, sondern begreift, dass sie von der jeweiligen Perspektive abhängen, und wenn man erkennt, dass die Dinge nicht zwingend so sind, wie sie erscheinen, sondern eben auch anders sein könnten, beginnt man, scheinbare Gewissheiten verstärkt zu hinterfragen. Man entwickelt eine Differenz zu sich selbst, zu den eigenen Routinen und sozialen Rahmungen. Und man „konsultiert“ Andere, um im Licht der anderen Sichtweisen alternative Deutungen zu erhalten. Zudem impliziert jeder Lernprozess eine Vorher-Nachher-Differenz. Und es ist exakt dieser Unterschied, der das Lernen ausmacht. Deshalb haben wir bei unseren Fallstudien ein besonderes Augenmerk auf den Umgang mit Differenz und Kontingenz gelegt.

## **5 Fallstudien zur diskursiven Konstruktion potentiell reflexiver Verfahren und Praktiken**

Um einen möglichst unmittelbaren Zugang zu den Relevanzstrukturen der Akteure und ihren Erfahrungen mit den untersuchten Veränderungsprozessen zu schaffen, wurde, soweit es ging, auf eine Standardisierung im Interviewverlauf verzichtet. Hierfür schien die Technik des narrativen Interviews (vgl. Schütze 1983; für Organisationen Frochauer/Lueger 2003) besonders geeignet, da diese den befragten Mitarbeitern die Möglichkeit bot, die mit dem Thema des Wandels verbundenen diskursiven Anschlusspunkte aufzugreifen und ihnen einen größtmöglichen Raum zur Entfaltung zu geben. Gesprächspartner waren in beiden Fällen Vertreter aller Abteilungen und Hierarchiestufen, die direkt oder indirekt an den untersuchten Veränderungsprojekten teilhatten. Ziel der Datenauswertung war es, Hinweise auf das Vorhandensein und das Ausmaß Institutioneller Reflexivität zu erhalten, d.h. die Ausgestaltung der Prozesse danach zu beurteilen, inwieweit sie die Irritation, Revision und Veränderung bisheriger Sichtweisen und Praktiken fördern,

um auf diese Weise die Bereitschaft zur Selbstaufklärung und Selbstkritik zu ermöglichen und Wandel zu verstetigen (vgl. Moldaschl 2005; 2006).

### **5.1 „Kaizen“ für Entwicklungsteams: Unintendierte Nebenfolgen und paradoxe Effekte im Verbesserungsprozess**

Die Idee der kontinuierlichen Verbesserung ist in Deutschland seit Mitte der 1990er Jahre unter dem Stichwort „Kaizen“ teils als Element des „Total Quality Management“ (TQM), teils als eigenständiges Managementkonzept zu einem dominanten Deutungsmuster organisationaler Wirklichkeit in der Automobilindustrie avanciert. Als „Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb“, so der Untertitel des Bestsellers von Masaaki Imai (1992), bündelt „Kaizen“ bestehende Verfahren wie das betriebliche Vorschlagswesen in einem fernöstlichen Management-Paradigma zu einer umfassenden Strategie. Das dahinterstehende Konzept repräsentiert geradezu idealtypisch die Abkehr von der westlich geprägten Outputorientierung. Im Fokus steht die kleinschrittige Optimierung der Arbeitsprozesse, nicht der Ergebnisse. Dem entspricht eine Unternehmenskultur, so die programmatische Botschaft, „[...] in der kein Tag ohne irgendeine Verbesserung im Unternehmen vergehen soll“ (Imai 1992, 207). Im Gegensatz zum westlichen Innovationsverständnis aber bleibt „Kaizen“ nicht auf technisch-funktionale Produktinnovationen einer ausgewählten Ingenieur-Elite beschränkt, sondern betrifft jedermanns Alltagsgeschäft. Hierfür liefert das Verfahren eine Palette einfach handhabbarer „Qualitätswerkzeuge“ zur Fehlererfassung und statistischen Fehleranalyse. Mittels visualisierter Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge (vgl. etwa Brunner/Wagner 2008, 15 ff.) lassen sich schließlich Schwachstellen im System erkennen und beheben. Damit wird jeder Mitarbeiter zum Pionier im Problemlösungs- und Entscheidungsprozess (vgl. Bröckling 2007, 219). Die auf diese Weise erzielten Ergebnisse – so der Tenor der Methoden-Programme zur Prozessoptimierung – „sind zwar meistens auf den ersten Blick kaum sichtbar, wenig dramatisch und oft klein, ja winzig, jedoch stellen sich am Ende kumuliert ganz beträchtliche und spektakuläre Ergebnisse ein.“ (Oess 1994, 208) Durch Kontingenzsteigerung statt -begrenzung bei der schöpferisch-kreativen Optimierung der Arbeitsprozesse würden nämlich nicht nur die Widersprüche zwischen Qualitäts- und Gewinnmaximierung aufgelöst (vgl. Gietl/Knon/Lobinger 2010), sondern Innovationsprozesse derart erweitert, dass das Erwartungsniveau der Innovation nicht nur erreicht, sondern sogar übertroffen werden kann (vgl. Imai 1992, 42).

Im Zuge eines weitreichenden organisationalen Wandels haben wir die Einführung spezifischer „Kaizen“-Methoden für Entwicklungsteams in einem Hochtechnologieunternehmen begleitet, das als Engineering-Dienstleister in der Autoindustrie eine gewisse Sonderstellung innehat. Am Firmensitz arbeiten ca. 1200 Beschäftigte, davon annähernd 1000 Ingenieure. Weltweit hat das Unternehmen etwa 4200 Beschäftigte. Das Thema

„Kaizen“ wurde von der Unternehmensleitung bereits eineinhalb Jahre vor Beginn unserer Kooperationspartnerschaft auf die Agenda gesetzt und genießt seither „allerhöchste Priorität“, wie uns einer der Prozessmanager berichtete. Die besondere Bedeutung, die dem Verfahren zugeschrieben wird, liegt nicht zuletzt in der gescheiterten Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) begründet, der wenige Jahre zuvor zwar ambitioniert gestartet wurde, schließlich aber schleichend versandete: Keine Transparenz der Prozesse, kein Feedback auf die Vorschläge der Mitarbeiter, keine klar definierten Zuständigkeitsbereiche, weder zeitliche noch finanzielle Ressourcen – so die einhelligen Erklärungen des Managements aus heutiger Sicht. Der mangelnde Rückhalt in der Führungsebene gab dem Prozess schließlich den Rest. Das Vorhaben scheiterte. Entsprechend hoch ist der Druck einer erfolgreichen Implementierung von „Kaizen“ heute.

Zur institutionalisierten Funktionsweise des Verfahrens: Halten die Ingenieure in den Entwicklungsteams Teile ihrer alltäglichen Praxis für verbesserungswürdig, kommunizieren sie die Problematik an die zuständigen Umsetzungskoordinatoren im jeweiligen Entwicklungsteam. Die Ausarbeitung konkreter Verbesserungsvorschläge ist immer schon Teil dieser Kommunikation. Damit ist die erste Phase des Prozesses gestartet. Dieser aber zielt nicht allein auf technische, sondern auf alle unternehmensweiten Vorgänge (z.B. der Führung oder der Kommunikation). Zumeist handelt es sich um Arbeitsabläufe, -methoden und -verfahren. Häufig stehen aber auch Verbesserungen der Arbeitsplätze, der Arbeitsumgebung sowie der Qualität von Produkten und Dienstleistungen zur Diskussion. Die Umsetzungskoordinatoren überprüfen den Vorschlag, entwickeln gemeinsam mit dem jeweiligen Teamleiter mitunter alternative Problemlösungen und senden das ausgearbeitete Konzept an die Prozessleitung. Hier laufen die Vorschläge aus allen Profitcentern zusammen, werden beschrieben, konzeptualisiert, kategorisiert, quantifiziert, priorisiert und schließlich in ein verbindliches Ordnungssystem überführt. Die Bereichsleiter der am „Kaizen“ beteiligten Profitcenter erarbeiten daraufhin konzernübergreifende Standards für den Fall einer bevorstehenden Vorschlagsbewilligung. Schließlich entscheidet ein übergeordnetes Entscheidungsgremium bestehend aus Konzernleitung und oberem Management über die Finanzierung und damit die Freigabe des Vorschlags. Im Falle einer positiven Entscheidung startet sodann die zweite Phase des Veränderungsprozesses. Hier liefert eine „Roadmap“ einen detaillierten Überblick, inwieweit, ausgehend von den übergeordneten „Divisions“ des Konzerns, die beschlossenen Verbesserungsaktivitäten „top-down“ in die jeweiligen Profi-Center getragen werden. Ausgerichtet an den Leitsätzen zur Qualitätspolitik nimmt die „Roadmap“ als visuelles Steuerungsinstrument eine Schlüsselfunktion für die Prozessleitung ein: Sie zeigt die Geschwindigkeit im Veränderungsprozess an, definiert, zu welchem Zeitpunkt der beschlossene Veränderungsprozess in welchem Umfang umgesetzt sein muss und kontrolliert, inwieweit die für notwendig erachteten Schritte in den einzelnen Arbeitsbereichen und Teams Anwendung finden. Auf diese Weise soll nach eigenen Angaben kaskadenförmig und über alle Hierarchieebenen hinweg die Identifizierung mit den jeweiligen Veränderungsprojekten und der damit verbundenen Politik sichergestellt werden.

### a) Die Vermarktlichung des Entwicklungsdiskurses

Nicht zuletzt, weil es sich im vorliegenden Fall um ein kaskadenförmiges, alle Unternehmensbereiche durchdringendes Verfahren handelt, dessen Kerngedanke nicht das Festhalten an Gewohntem nahe legt, sondern zu dessen Infragestellung auffordert, lag für uns die Vermutung nahe, dass zunächst keinerlei Routinen, Regeln, Themen oder Funktionen des Prozesses a priori von Kritik ausgenommen sind. „Jeder ist hier in der Pflicht, sich einzubringen“, so eine der ausgegebenen Handlungsmaximen der Führungsetage. Nahezu lehrbuchartig wurde eine ganze Palette weiterer prägnanter Leitsätze formuliert, „mit denen sich jeder identifizieren kann, die einen gewissen sportlichen Ehrgeiz wecken und ein ‚Wir-Gefühl‘ erzeugen können“ (Frehr 1993, 69). Das in einer solchen „Mobilmachung“ angelegte Bekenntnis zur Offenheit steht jedoch im Widerspruch zur synchron verlaufenden Prioritätenverschiebung, weg von der Fehlerkorrektur hin zur Fehlervermeidung. Denn der Markt, so einer der interviewten Teamleiter, „toleriert schlicht keine Fehlritte“. Der Aufruf, zu experimentieren, auszuprobieren, bekannte Probleme neu zu definieren, mag nicht so recht zur diskursiven Konstruktion von Markt und Wettbewerb passen, in der kein Platz ist, um Fehler als Chance zum Wachstum (vgl. Kline/Saunders 1996, 48) zu begreifen. „‘Kaizen‘ schön und gut“, berichtet ein weiterer Mitarbeiter, „aber der Kunde ist sofort bei der Konkurrenz, wenn ich morgen nicht pünktlich liefern kann, weil ich heute an der Korrektur von dem Mist arbeite, den wir beim letzten Auftrag verbockt haben“. Entwickelt wird zunehmend, um Aufträge abzuhaken. Dieses marktgerechte „to get things done“ (Brunsson 1982) beherrscht das Alltagsgeschäft derart, dass alternative Verfahrensweisen und Praktiken (wenn überhaupt) nur insoweit in Betracht gezogen werden, wie sie der unmittelbaren Steigerung von Effizienz und Umsatzrenditen dienen (vgl. auch Jain 2010, 8). Oszillierend zwischen professionellem Anspruch an fachlich profunde Arbeit und unternehmerischer Überantwortung hecheln die Entwicklungsingenieure der vielfach gepriesenen Fehlerkultur hinterher: Arbeitsverdichtung (nicht zuletzt aufgrund umfangreicher Dokumentationssysteme und Controllingabfragen), Bürokratisierung, beschleunigte Kommunikation – natürlich alles im Sinne der Qualitätssteigerung von Produkten und Dienstleitungen, wie die Mitarbeiter uns gegenüber nicht müde werden zu betonen. Von „institutionalisierter Selbstaufklärung und Selbstkritik“ aber kann keine Rede sein. Vielmehr werden in immer kürzeren Entwicklungszyklen und infolge strikten Kennziffernmanagements Markt und Wettbewerb in den Einzelnen hineinverlagert und gewinnen qua Profession Macht über das Innovationsgeschehen:

*„Wir müssen hier sehr schnell konstruieren und viele Leute sind froh, wenn sich nichts ändert, weil dann können sie an der Stelle ihre eingeschliffenen Wege fahren und die Entwicklungskosten fliegen ihnen nicht um die Ohren. Und, äh, diese Wege muss man ja aber verlassen, und jede Änderung kostet erst mal Zeit und Geld. Und wenn ich was veränder‘, bis sich die Prozesse wieder eingeschliffen haben, das dauert halt. Und davor haben natürlich die Leute Angst. Aber zu Recht! Also die Angst muss man ihnen zwar nehmen, aber das ist*

*schwierig, das kann man ihnen zwar sagen, ‚denkt mal bissl quer‘ und ‚wenn so ‚ne Umstellung kommt, wir geben euch die Zeit‘, aber trotzdem ist das halt im Hinterkopf drin.“ (Teamleiter)*

Die Verunmöglichung, Innovation im Rekurs auf Irritation zu denken – als Bruch mit dem Bekannten, als das Verlassen von Routinen, als Ausprobieren, Korrigieren und Revidieren verschiedener „problem settings“ im Sinne einer „reflection in action“ (Schön 1983, 62) – nimmt ihren Ausgangspunkt in der Ungewissheit schöpferischen Handelns im Entwicklungsprozess. Mit Frank H. Knight (1921) lassen sich hierfür zwei Formen der Kontingenz unterscheiden, die später auch Niklas Luhmann (1991) in seine Soziologie des Risikos aufgenommen hat: Auf der einen Seite verortet Knight Risiken, also jene Ungewissheiten, die sich mittels statistischer Wahrscheinlichkeitskalküle objektivieren lassen. Dem stellt er auf der anderen Seite die „reine Ungewissheit“ gegenüber, gegen die man sich weder versichern noch andere Vorsorgemaßnahmen treffen kann (vgl. Knight 1921, 197 ff.). Während sich Risiko durch Techniken der (Ab)Sicherung kontrollieren – d.h. im vorliegenden Fall: in ökonomische Kostenelemente überführen – lässt, bleibt bei „reiner Ungewissheit“ die Eintrittswahrscheinlichkeit unbekannt. Alles ist so und auch anders möglich. Und entsprechend steht auch Masaaki Imaai's funktionalistisch ausgerichtete Fehlerkultur geradezu prototypisch für eine Qualitätspolitik (be-)rechenbarer Gesetzmäßigkeiten. Kontingenz wird anhand eines strikten Regelkanons (vgl. Imaai 1992, 54 f.) und im Rückgriff auf institutionell beglaubigte Qualitätswerkzeuge (vgl. ebd., 281 f.) in Eindeutigkeit aufgelöst. Schon in der Ideenentwicklung sind die Umsetzungs koordinatoren und Teamleiter bestrebt, jede Verbesserungsaktivität unter dem Gesichtspunkt ihres voraussichtlichen „Returns on Investment“ zu begründen. Ziel der zweiwöchentlich stattfindenden Sitzungen des Lenkungsausschusses ist demgemäß, nach Angaben der interviewten Bereichsleiter, die Identifikation zusätzlicher Wertschöpfungspotentiale. Mit der im Konzept der Institutionellen Reflexivität angelegten Idee einer rekursiven, iterativen Selbstaufklärung – im Sinne eines auf Versuch und Irrtum basierenden Vorgehens – hat die im vorliegenden Fall praktizierte Qualitätspolitik eines „symbolisch verifizierten Eingeornded-Seins“ (Kaufmann 1973, 237) in festgefügte Weltdeutungsschemata und Diskurse wenig gemein. Statt die eigene Ignoranz zu ignorieren (d.h. die eigentliche Entwicklungsarbeit vom engen Kosten-Controlling zu lösen) und eben dadurch die Entdeckung von wirklich Neuem zu ermöglichen (vgl. dazu im einzelnen Ortmann 1995, 393 ff.; Hirschmann 1967, 138 f.), steht der organisationale Qualitätsdiskurs ganz im Zeichen einer totalen „Vermarktlichung“ (Sauer 2005) individueller Entwicklungsleistung.

## **b) Widersprüche des Verbesserungsdiskurses**

In den Einführungsveranstaltungen zum Thema „Kaizen“ lernen die Entwickler zunächst die erste Ebene des Verfahrens kennen. Verbesserung meint hier noch die Optimierung der Selbstorganisation, insbesondere die Vermeidung von Verschwendung. Auf diese

Weise wurden in den vergangenen zwei Jahren „die Arbeitsplatzergonomie an einzelnen Standorten verbessert und hohe Kostenersparnisse allein durch Büromaterial-Recycling erzielt“ – so die Unternehmensleitung in einer offiziellen Pressemitteilung. Oberste Prämisse dieser Verbesserungspolitik ist der sofort umsetzbare, für alle Beteiligten sichtbare, wichtiger noch: der messbare Erfolg, um langfristig das Commitment der verschiedenen Profitcenter am Verfahren zu sichern. Auf den Ebenen zwei und drei werden daraufhin Verbesserungsvorschläge zur Zusammenarbeit in und zwischen den Abteilungen in die o.g. „Roadmap“ überführt. Das Prinzip der Vergleichbarkeit avanciert dabei zu einem festen Bestandteil der Prozesskoordination:

*„Diese 200 Vorschläge stehen in 'nem Profitcenter direkt neben einem anderen Profitcenter mit null Vorschlägen. Jetzt ist natürlich für den, der null hat, auch ein gewisser Druck da. Der muss sich jetzt auch langsam mal fragen: ‚Warum bin ich noch nicht in die Vorschule gekommen?‘ Also wir bauen, ich will nicht sagen, Wettbewerb auf, aber wir machen die Leute vergleichbar.“ (Prozessmanager)*

Es scheint, mit „Kaizen“ erhält die Wahrheit über das Engagement im Verbesserungsprozess ihren legitimen Ort. Für jede Führungskraft einsehbar, wird sie zum Ausgangspunkt, um sich selbst und andere zu kontrollieren und zu formen. Über das Prinzip der Vergleichbarkeit dringt Masaaki Imai (1992) „Veränderung zum Besseren“ bis in die kleinsten Verhaltensweisen vor und ordnet die Kräfteverhältnisse in der Qualitätspolitik neu.

Dies wird insbesondere an der Art und Weise deutlich, wie Leistung im Verbesserungsprozess gemessen wird: 1. über die Anzahl der Vorschläge auf Profitcenter-, Abteilungs- und Teamebene und 2. anhand des erwarteten „Return on Investment“ eines Vorschlags. Klassisch produktionsökonomische Kennzahlensysteme geben vor abzubilden, was real ist. Vorschläge, die sich nicht quantifizieren lassen (Vertrauen, Commitment, Reputation etc.), werden gar nicht erst zum Diskurs zugelassen. Fehler existieren hiernach nur, sofern sich ihnen mit einem Set von Regeln (hier: der Produktivitätsmessung) Geltung verleihen lässt. Indem ein Vorschlag anhand des zugrunde liegenden Modells „vermessen“ werden kann, gewinnt er eine „Materialität“ eigenen Rechts. Fehler erlangen so den Status von „Tatsachen“ und werden zum Ausgangspunkt, um weitere zu vermeiden. Unübersehbar die Macht, mit der das Instrument (z.B. über Werkzeuge der Fehlererfassung) Realität erzeugt. Was nicht in ökonomische Kategorien passt, wird selektiert. Ökonomisch „Berechenbares“ wird hervorgebracht und getrennt von Wirklichkeitsbeschreibungen, die als ökonomisch „unberechenbar“ gelten. Dass solche Mechanismen der Ausschließung elementare Ressourcen wissensintensiver Wertschöpfung betreffen, ist ein Problem, das hier nicht im Detail ausgeführt werden kann (vgl. dazu ausführlich Wörlen/Moldaschl/Breit 2012). Für unseren Untersuchungsgegenstand entscheidend ist jedoch, dass „Kaizen“ (über ein Arsenal an Methoden) die performative Kraft konventionel-

ler Leistungskriterien steigert, während es zugleich jene Ressourcen schwächt, an denen es im Zuge der Einführung eigenen Angaben zufolge mangelt.

Denn nachdem die „Spielregeln“ des Leistungsvergleichs in den Profitcentern bekannt waren, ebte im weiteren Verlauf unserer Begleitforschung die Bereitschaft ab, die eigenen Prozesse öffentlich zur Disposition zu stellen. „Man macht sich angreifbar“, stellt einer der Umsetzungskoordinatoren fest. Mit wechselseitiger Unterstützung sei selten zu rechnen. Selbst die Prozessleitung trage zu dieser Entwicklung bei, indem sie Rückmeldungen über konkrete Vorschläge verschleppt, sodass der Eindruck entsteht, dass die Problemdefinitionen der Kollegen nicht erst genommen oder hinter verschlossenen Türen diskutiert würden. Ein anderer räumt ein, dass dadurch die wirklich eklatanten Missstände gar nicht erst thematisiert würden. Etablierte Tabus blieben trotz anders lautender Rhetorik unangetastet. Eine offene Auseinandersetzung über alle Verbesserungsmöglichkeiten sei so nicht möglich.

*„Wir wollten 's an 'ner gewissen Stelle komplett anders aufsetzen, aufgrund der Thematik, dass wir 'ne Niederlassung sind und der Datenaustausch verbessert werden soll. Und da hat man schon gemerkt, wie schwierig das ist. Und dass man sich gegenseitig auch in Stück belügt, nur damit man Recht hat. Also, war dann faszinierend, wie Leute gesagt haben, bei ihnen funktioniert alles, und wenn man dann geguckt hat, hat man dieselben Fehler dann doch irgendwo gefunden, die andere auch haben. Und da hat man gemerkt, wo es dann schlussendlich klemmt, und dass die Kritikfähigkeit absolut net so ist, wie man sich das vorstellt.“ (Teamleiter)*

Die im Interviewausschnitt angesprochene Kritikfähigkeit setzt Vertrauen voraus, das symbolisch erst über das Verfahren zu „implementieren“ versucht wird: Im vorliegenden Fall mit dem Bild des „Kaizen“-Bus, der alle im Unternehmen mitnimmt „auf den Weg zu einer neuen Fehlerkultur“ (so der vielversprechende Slogan im unternehmenseigenem „Kaizen“-Spot). Doch steht hier das Symbolsystem im Widerspruch zum herrschenden Leistungsverständnis im Verbesserungsranking. Unübersehbar die Differenz zwischen den Regeln eines auf produktionsökonomischen Leistungskriterien basierenden Verbesserungsdiskurses und dem Anspruch, zugleich immaterielle Ressourcen (und damit ein erweitertes Verständnis vom Wert der Arbeit) zur Geltung zu bringen. Haben wir es auf der einen Seite mit einer geradezu panoptisch anmutenden Kontrollarchitektur im Benthamischen Sinne zu tun, wird auf der anderen Seite an eine „vertrauensvolle Fehlerkultur“ (Teamleiter) appelliert.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ein Bewusstsein von den möglichen Wirkungen eines solchen Leistungsverständnisses zeigt sich indes in jenen Niederlassungen des Konzerns, in denen die Einführung von „Kaizen“ erst noch bevorsteht. Nach dem Scheitern von KVP konnte man hier ein von der Unternehmenszentrale unabhängiges Verfahren der Prozessoptimierung ausprobieren und weiterentwickeln. Mit den Grenzen einzig auf Quantifizierung beruhender Techniken der Evaluation hat man im Zuge dessen einschlägige Erfahrungen gemacht: So wurde mit der Einführung weiterer, auf internen Wettbewerb ausgerichteter Kennzahlensys-

Dem Erfolg des Verfahrens (gemessen und ausgewiesen über die Anzahl eingegangener Verbesserungsvorschläge) tun Paradoxien dieser Art keinen Abbruch. Seit der Einführung von „Kaizen“ wurden über 600 Vorschläge beschrieben, quantifiziert und kategorisiert – „Tendenz steigend“, wie einer der Prozesskoordinatoren zu berichteten weiß. Interpretiert als „Leistungsindikatoren im Verbesserungsprozess“ definieren sie die Position der Profitcenter im Verbesserungsranking. Akzeptanz sichert sich diese Form der Erfolgsmessung durch ihre Objektivität: „Hier bewertet ja niemand ‚mir nichts dir nichts‘ drauf los, sondern es gibt einheitliche Kriterien, die absolut transparent sind.“ (Umsetzungskoordinator) Auch die Umsetzungsgeschwindigkeit der beschlossenen Veränderungsmaßnahmen – visualisiert und kontrolliert mit Hilfe der o.g. „Roadmap“ – ist an klare Richtlinien gebunden, die den Teamleitern Normabweichungen anzeigen und entsprechende Adaptionleistungen in Gang setzen:

*„Die Roadmap, die ist halt auch wichtig, weil an der Umsetzung von ‚Kaizen‘ hängen ja auch persönliche Zielvereinbarungen. 10% der Tantiemen sind gekoppelt mit ‚Kaizen‘ bei den Führungskräften, mindestens. Das heißt, wenn ich heute meine 100% Geld haben will, sind 10% davon abhängig, was ich im ‚Kaizen‘ gemacht habe.“ (Prozessmanager)*

Die Verknüpfung von Anreizsystemen mit Praktiken der Quantifizierung zeitigt jedoch paradoxe Effekte. Weil „Kaizen“ über Zielvereinbarungen bis auf den Verdienst durchschlägt, werden Verhalten und Ressourcenmobilisierung den Regeln des Diskurses unterworfen. Die Teams tun, was quantifiziert wird und unterlassen, was sich mit den Methoden der Prozessoptimierung nicht erfassen lässt (vgl. auch Bröckling 2007, 241). Statt Innovationsfähigkeit zeigt sich „einen Aggregatzustand betriebsamer Konformität“ (Koschorke 2004, 151).

Das Verfahren bewertet also nicht die Wirklichkeit (über Leistungen im Optimierungsprozess), sondern es produziert diese erst. Doch handelt es sich um eine Wirklichkeit, die *erstens* Leistung allein über den ökonomischen Wert der Verbesserung definiert und *zweitens* soziale Ressourcen als wertbildende Faktoren ausschließt. Auf dieser Basis entstehen Vorstellungen von Kausalität und Wirkung, die begründen, was machbar, effektiv, optimierungsbedürftig etc. ist. Die dahinter stehenden Techniken, Funktionsweisen und Dispositionen werden internalisiert, auf sich selbst und andere angewandt, verselbständigen sich und gewinnen schließlich Macht über betriebliche Gestaltungs- und Verbesserungsmaßnahmen, ohne, dass man sich der Begrenztheit dieser Perspektive bewusst ist. Ob sich der Prozess dennoch wider den Regeln des Verbesserungsregimes entwickeln

---

teme der Wert sozialer (nicht quantifizierter Leistungen) faktisch gemindert. Der Qualitätsbeauftragte vor Ort hebt die Bedeutung von Ressourcen wie Zusammenhalt und Unterstützung hervor, deren schleichender Verlust die Verantwortlichen seinerzeit veranlasste, von Bewertungspraktiken abzulassen, die die Komplexität des Profitcenters allein auf statistische Kenngrößen reduzieren.

kann, inwieweit es also gelingt, das Verfahren auf sich selbst anzuwenden und seinerseits als Gegenstand der Revision zu begründen, bleibt nun die empirisch zu klärende Frage.

### c) Retrospektiv diskursive Sinngebung

Das Phänomen retrospektiver Sinngebung durch diskursive Glättung ist nicht neu. Für unseren Untersuchungsgegenstand entscheidend ist hingegen die Vehemenz, mit der uns im Verlauf unserer Begleitforschung die retrospektive Rationalisierung und Stabilisierung von Reorganisationsprojekten begegnete. So auch in dem hier geschilderten Fall. Das überrascht zunächst wenig, gewinnt aber an Bedeutung, wenn damit die Aushöhlung jenen Erfahrungswissens verbunden ist, das es gemäß den Zielvorgaben der Konzernleitung gerade stärker zu nutzen gilt. Diesen Befund möchten wir einleitend voranstellen. Nicht, um einem allzu dogmatischen Verständnis von Nachträglichkeit im Sinne purer Scheinheiligkeit oder schieren Vortäuschens Vorschub zu leisten (vgl. Brunsson 1989), sondern weil wir davon ausgehen, dass eine allzu konsistente, von ambivalenten und konkurrierenden Interpretationen befreite Institutionalisierung von Managementverfahren deren reflexiver Ausgestaltung zuwider läuft und Lernen verhindert.

Die Entwicklung spezifischer „Kaizen“-Methoden für Entwicklungsteams erfolgte zunächst als Pilotprojekt in einem der erfolgreichsten Profitcenter des Konzerns. Nachdem zwei Jahre zuvor die unternehmensweite Einführung von KVP gescheitert war und noch immer Katerstimmung in dieser Angelegenheit herrschte, hatte sich dessen fachliche Leitung des Themas angenommen, um die Entwicklung alternativer Konzepte für die eigene Abteilung auf den Weg zu bringen. Begleitet von einem umfassenden Strukturwandel des Konzerns stand plötzlich zur Disposition, was Jahrzehnte lang unhinterfragte Gültigkeit besaß.

*„War halt auch eine schwierige Zeit der Veränderungen. Und da ist mir als alleiniger Verantwortlicher für die Gesamtorganisation von ‚Productions Solutions‘ die Aufgabe übertragen worden, alle Profitcenter zusammenzuführen. Und in dieser Phase hat man eigentlich schon, hab ich schon begonnen, viele Dinge anders zu strukturieren, enger zu ‚tracken‘.“ (Profitcenterleiter)*

Die Narrationen des Managements klingen heute begeistert, ja, geradezu euphorisch: Während andernorts noch Lethargie und Ratlosigkeit ob der Erfahrungen mit KVP dazu führten, sämtliche Qualitätswerkzeuge „wie heiße Eisen“ zu behandeln, erkannten die Promotoren der ersten Stunde die Dringlichkeit eines umfassenden Verbesserungsmanagements und leiteten mit technischem Know-how und charismatischer Führung die Wende in der Qualitätspolitik des Unternehmens ein – so die offizielle Erfolgsgeschichte. Als schließlich die Konzernleitung nach einer Japanreise die unternehmensweite Einführung von „Kaizen“ ankündigte, schien das erwähnte Profitcenter prädestiniert, um als Pilotprojekt erste Maßstäbe zu setzen. Die Konstrukteure der kleinen Abteilung wurden zu Urhe-

bern der Verfahrensentwicklung und schrieben Konzerngeschichte, gleichwohl „wir uns erst ein paar blutige Nasen holen mussten, bevor wir bestimmte Dinge richtig gemacht haben“, erinnert sich einer der Akteure, die damals mit von der Partie waren. In der Unternehmenszentrale zeugen bis heute Fotos der Protagonisten von der kompromisslosen Detailoptimierung. Gemeinsam mit einem externen Coach wurden schließlich die bestehenden Werkzeuge in ein verbindliches Ordnungssystem überführt und nach anschließender Optimierung als „Best Practice“ top-down in alle anderen Profitcenter getragen.

Naiv zu meinen, im modernen Regime kontinuierlicher Verbesserung würde diese lehrbuchartige Erfolgsgeschichte keine paradoxen Konsequenzen zeitigen. Paradoxien, so lernen wir von der Organisationstheorie, treten zutage, „wenn die Bedingungen der Möglichkeit einer Operation, die Bedingungen ihrer Unmöglichkeit implizieren“ (Ortmann 2004a, 18). So wandelt sich im vorliegenden Fall die Wertschätzung der Erfahrung zur Ignoranz Derselbigen. Und das aus „gutem“ Grund. Denn während Erfahrung einerseits das Neue hervorbringen vermag, verweist sie zugleich auf die alte Ordnung, auf das Gewohnte, längst Bekannte und mit der Schmach des Scheiterns Gebrandmarkte, das man ja gerade zu überwinden trachtete (vgl. dazu ausführlich Grewer u.a. 2007). Die „verbrannte Erde“, wie der obig zitierte Promoter seine Erfahrungen mit KVP auf den Punkt bringt, treibt die Emergenz neuer Regeln und Standards voran, „weil wir eine Philosophie leben, und die heißt Verbesserung“, wie die Prozesskoordinatoren nicht müde werden zu betonen. Zugleich verleugnet man die mit diesem Erfahrungswissen verbundenen Perspektiven. Denn sie schüren Zweifel, lassen abwägen im Lichte des Vergangenen. Der Diskurs würde geöffnet für notorische Nörgler, Regelverletzer, Querulanten, die zu überzeugen in der Logik des Verfahrens nichts als Verschwendung wäre: „Wir beschäftigen uns erst mal mit denen, die wollen, und die setzen ja automatisch die anderen unter Druck“ (Prozesskoordinator). Erfahrungsgeleitet zu arbeiten oder besser: „den Schatz in den Köpfen der Mitarbeiter zu heben“, wie es im Jargon der Managementlehre so schön heißt, „bedeutet aber eben nicht nur, eine Erfolgsgeschichte, sondern auch eine Geschichte der Niederlagen zu schreiben“, wie Grewer u.a. (2007, 92) bemerken. Erfahrung heißt hiernach vor allem, sich mit dem eigenen Scheitern auseinandergesetzt zu haben. Mit derlei kritischer Distanz aber weiß man in einem beschleunigten, auf direkte Verwertbarkeit ausgerichteten Innovationsdiskurs in der Regel wenig anzufangen. Pragmatismus, Entschlossenheit und Geradlinigkeit sind hier die Tugenden der Stunde. Erfahrungen der Entwickler (etwa des Scheiterns) bleiben in Ihrer Unkalkulierbarkeit hingegen immer ambivalent besetzt: Zwar gefordert, aber dennoch gefürchtet, erst mobilisiert, aber schließlich gezügelt und stets Teil des Programms – ob als (ver-)nutzbare Ressource oder verfahrensgefährdende Bedrohung. Unübersahbar der Widerspruch, einerseits den Wert der Erfahrung zu schöpfen, indem man zu ihrer Dokumentation aufruft, andererseits ihr destruktives Potential zu beschneiden, indem man kontingente Erfahrungen in Eindeutigkeit auflöst und differente Perspektiven durch nachträgliche Sinnstiftung glättet. Um Letztere soll es abschließend gehen.

Denn während die Arena mikropolitischer Spiele im Pilotprojekt noch überschaubar und die Problemdefinitionen der Fraktionen weitestgehend homogen waren, nimmt die Vielfalt des Diskurses mit fortschreitender Verbreitung des Verfahrens merklich zu. „Abnicken und Durchwinken war gestern“, bemerkt ein Vertreter des Betriebsrats in einer Diskussion im Anschluss an eines unserer Survey-Feedbacks vor Vertretern des oberen Managements und spielt damit auf die finalen Entscheidungen über die Bewilligung oder Ablehnung eines Verbesserungsvorschlags in den zuständigen Ausschüssen an. Die konzernweite Suche nach bindenden Wahrheiten im Qualitätswettbewerb fördert hier (gleichsam unintendiert) nicht-autorisiertes Wissen der Akteure zutage. Dabei handelt es sich um Themen, die im Veränderungsprozess weitgehend verdrängt werden, jedoch im Verweisungsfeld der diskursiven Praxis (wenn auch nur implizit) präsent bleiben und damit das Verfahren in Frage stellen bzw. verändern. Zwei dieser Diskursstränge sollen hier skizziert werden. Beide stehen nicht unabhängig nebeneinander, sondern sind über ökonomische Praktiken und Entscheidungen im Verbesserungsprozess miteinander verwoben.

Der erste Diskursstrang gründet auf das inhaltliche und zeitliche Verhältnis von Regeln und ihrer Anwendung (vgl. Ortmann 2004a, 223). Er äußert sich in Techniken des Aushandelns, die schließlich zur Übernahme oder Ablehnung ausgearbeiteter Problemlösungen führen. Dabei geht es nicht einfach um das bessere oder schlechtere Gestalten von „Kaizen“, sondern um den Geltungsanspruch professioneller Wissensbestände, genauer: die Gültigkeit dessen, was als verbesserungswürdig erachtet wird und schließlich die Freigabe zur Finanzierung erhält. Im Mikrokosmos des Pilotprojektes waren Verfahrensregeln dieser Art notwendigerweise unvollkommen. Sie blieben interpretations- und kontextgebunden. Im Niemandsland zwischen alter und neuer Ordnung rekurrierte man einzig auf die Kriterien eines externen Beraters, die in Anbetracht der jeweiligen Situation (an)gewendet, ergänzt und wieder verworfen wurden. Tentativ tastend arbeitete man sich von Fall zu Fall (zwei Schritte vor und einen zurück) und schuf rekursiv in einem offenen Interaktionsverlauf jene Verfahrensstruktur, die heute konzernweit obligatorisch ist. Eben darin bestand der reflexive Beitrag des Instruments. Doch war damit zugleich die Saat gesät für jene retrograde Funktionalität, Scheinhaftigkeit und Legendenbildungen, die später folgen sollte und erstmals von Meyer und Rowan (1977), March (1978), Starbuck (1982) und Brunsson (1989) beschrieben wurde.

Doch zurück zur Geschichte des Verfahrens: Denn was die Entscheidungskriterien für die Bewilligung eines Vorschlags betrifft, so wurden diese erst in ihrer Anwendung bzw. durch die Entscheidung für oder gegen einen Vorschlag vollends konstituiert (ausführlich zu Kontingenz und Entscheidung vgl. Ortmann 2004a; 2004b; 2001). Präferenzen, Normen und Ziele blieben bis zuletzt offen, wurden häufig sogar erst im Nachhinein definiert. Rekursiv auftretende Nebenfolgen von Problemlösungen ließen sich so korrigieren, noch bevor die ihnen implizite Norm verfestigt war. Weit gefehlt zu glauben, dies sei von den Ingenieuren als normative Entfremdung zwischen den ökonomischen Interessen der Entscheidungsebene und ihrem professionellen Anspruch an fachlich profunde Arbeit emp-

funden worden. Das Gegenteil ist der Fall, auch weil die Entscheidungen im Pilotprojekt noch keiner Prozessleitung oblagen, die ihre Existenz im Rekurs auf den „Return on Investment“ eines jeden Vorschlags legitimieren musste. Die Suche nach Gewissheit durch einschlägige Präferenzordnungen war vielmehr den Entwicklern überlassen und fand im Schutz eines auf „trial and error“ ausgerichteten Rahmens statt. Die Verdrängung der Kontingenz mittels vermeintlich elaborierter Effizienz- und Effektivitätskalküle war (noch) nicht nötig, der Zugriff des Controllings über umfassende Kosten-Wirkungs-Analysen stand erst noch bevor. Erst dadurch war möglich, was später als Erfolgsfaktor Karriere machte: eine sich selbsterzeugende Ereigniskette nahm ihren Lauf, nicht-intendierte Effekte inbegriffen.

Denn was zunächst noch Identifikation zu stiften und Integration zu sichern vermochte, nämlich das Gefühl, „was Großes aufzubauen, indem sich jeder ein Stück einbringt“ (Umsetzungskordinator), geht indes mit der konzernweiten Institutionalisierung und der einhergehenden Standardisierung des Verfahrens verloren. Das im Pilot noch flexible Verhältnis von Regel und Anwendung kippt nun zugunsten der Ordnung. Nichts liegt uns ferner, als dies pauschal zu denunzieren, denn erst vor dem Hintergrund des scheinbar Gesicherten macht die Abweichung überhaupt erst einen Sinn (vgl. Ortmann 2009, 215). Doch verstellt der grassierende Diskurs von Einheit und Konsens im Veränderungsprozess den Blick dafür, „dass soziale Ordnungen nicht allein über die *Einhaltung* der Form, sondern über ihre *Einhaltung und Verletzung* an Stabilität gewinnen“ (ebd., 215, Hervorh. im Orig.). Zwar wird im vorliegenden Fall gezielt die Subjektivität der Mitarbeiter angesprochen und damit Perspektivenvielfalt als Verfahrensmaxime zu suggerieren versucht. Zugleich aber bleiben für jeden im Unternehmen die geltenden Normalitäts- und Problemdefinitionen bindend. Um den Erfolg des Verfahrens nicht zu gefährden, werden in dessen Namen ambivalente Perspektiven zu einer konsistenten und widerspruchsfreien Einheit geglättet. Themen die nicht ins Programm passen, bleiben tabu. So rechtfertigt der Erfolg im Pilotprojekt, dass man sich gegen falsifizierende Sichtweisen immunisiert und damit die Auflösung jener (Un-)Ordnung einleitet, die selbigen erst ermöglicht hat. Das Verfahren richtet sich gegen seinen proklamierten Sinn und schafft dadurch paradoxerweise jene Legitimationsgrundlage, die Kraft seines reflexiven Potentials *allein* nicht gesichert wäre (vgl. dazu auch Kühl 2001, 106).

Mit der positiven Resonanz auf der ersten Ebene des Verfahrens (wer erachtet die Vermeidung von Verschwendung nicht für sinnvoll), sichert man „Kaizen“ jenes Commitment, dass man für die Durchsetzung der politisch brisanten Problemdefinitionen auf den nächst höheren Ebenen des Verfahrens braucht. Doch wird die Prüfung von Problemdefinition und erarbeiteter Lösung zur Achillesverse des Verfahrens, sobald komplexere Prozesse auf höherer Ebene, z.B. Abläufe zwischen verschiedenen Abteilungen, zur Disposition stehen. Denn was als verbesserungswürdig gilt und wessen Problemdefinition Anerkennung im zuständigen Entscheidungsgremium findet, bleibt nun an unverrückbare Standards – etwa die Vorgabe von Outputgrößen – gebunden. In der sozialen Praxis des

Pilotprojekts typisiert und zu objektiver Wirklichkeit geronnen, wird die Regel zum Dogma – um der Berechenbarkeit willen. Denn entschieden werden muss, auch und gerade dann, wenn der Mangel an schlüssigen Begründungen (hier: für oder wider einen Verbesserungsvorschlag) einen konzernweiten „One best way“ abverlangt (vgl. Ortman 2004b, 37).

Dieser Zwischenbefund erinnert an die These Niklas Luhmanns, Organisationen seien „soziale Systeme, die sich erlauben, menschliches Verhalten so zu behandeln, als ob es ein Entscheiden wäre“ (Luhmann 1981, 354). So wird der „Wandel zum Besseren“ qua partizipativer Problemdefinition und rekursiver Lösungsversuche – tentativ tastend, die Nebenfolgen von Problemlösungen aufgreifend – seit der konzernweiten Einführung des Verfahrens nur noch retrospektiv konstruiert. „Das hat zur Folge, dass es bei der Darstellung von Entscheidungen typisch zu Mystifikationen kommt“ (Luhmann 2000, 135). Sie deuten sich im folgenden Zitat eines Teamleiters nur an, zeitigen aber im weiteren Problemlösungsprozess weitreichende Konsequenzen:

*„Ich seh´ die Aufgabe beim Herrn x, der der übergreifende Koordinator ist, der aber seine Aufgabe viel zu sehr im Ausarbeiten sieht, also ich seh´ seine Aufgabe mehr im Koordinieren, also Suchen, dass sich nichts parallel entwickelt. Er tut aber noch sehr viel selber mit ausarbeiten.“* (Teamleiter)

Diese Aussage eines Teamleiters steht exemplarisch für den zweiten der oben angesprochenen Diskursstränge. Innovation, genauer: die betriebswirtschaftlich rationale Entscheidung über das Neue im Verbesserungsprozess, tritt hier als spezifisches Darstellungsproblem zutage. Dessen Zweck ist, die Last der Kontingenz zu reduzieren und das weitere Handeln im Rekurs auf Effizienz- und Effektivitätskriterien zu legitimieren. Die Prozesskoordination liefert im wahrsten Sinne des Wortes eine „berechenbare“ Entscheidungsgrundlage. Was folgt, sind abteilungsübergreifende Best-Practice-Rezepte, die zwar verbindliche Handlungsprogramme liefern und insofern von allfälligen Diskussionen befreien, jedoch quer zu den komplexen Problemdefinitionen der Ingenieure stehen. Die Prozessebene hält hier qua Standardisierung die Entwicklungsebene auf Distanz zu deren ureigener Domäne. Anders als vorgesehen, beschränkt sich das Handlungsfeld des Managements nicht mehr auf die Kategorisierung, Priorisierung und Quantifizierung der eingegangenen Verbesserungsvorschläge. Nunmehr werden ihm sukzessive die Ausarbeitung von Vorschlägen und die zugrundeliegende Problembeschreibung zu eigen. Dies zeitigt zwei weitreichende Konsequenzen. Zum einen führt es zu einer (im wahrsten Sinne des Wortes) „überarbeiteten“ Wahrheit im Verbesserungsprozess. Die Prozesskoordination wird für die Ingenieure damit zur Black-Box, in der multiple, einander widersprechende Diagnosen kohärent gearbeitet, d.h. zu einer Art „Metaerzählung“ (Lyotard 1986 [1979]) geglättet werden. Problemdefinitionen, die sich nicht in den grassierenden Diskurs von der Accountability des Entwicklungsgeschehens einordnen lassen, verlieren ihren Anspruch auf Gültigkeit. Auf der Suche nach Berechenbarkeit durch Komplexitätsreduktion wird ausgeschlossen, was sich nicht durch beschleunigte Entwicklungszyklen, Standardi-

sierung und konsequente Kostenreduktion legitimieren lässt. Jenseits solcher eher latenten „Prozeduren der Ausschließung“ (Foucault 1974, 72) treten zum anderen ganz praktische Konsequenzen für die Entwickler zutage:

*„Man merkt einfach zu wenig, dass sich was ändert. Ab einem bestimmten Punkt müssen die Mitarbeiter ein Feedback erwarten können. Aber unsere Vorschläge bleiben irgendwo im System hängen.“* (Teamleiter)

„Die Leute fühlen sich mit ihren Ideen allein gelassen“, berichtet ein anderer Teamleiter. Die eingerichtete Ordnung wird sich hier selbst zum Verhängnis. Mit Durchlaufzeiten von bis zu einem Jahr (vom Vorschlag bis zur Bewilligung der dafür notwendigen Ressourcen) scheitert das Verfahren an den eigens auferlegten Regeln. Entgegen aller Intentionen verselbständigen sie sich, gewinnen an Macht und beschneiden das Verfahren seines reflexiven Potentials.

Sowohl das o.g. Darstellungsproblem als auch dessen Konsequenzen sind nicht neu. Doch während man im Pilotprojekt in der Lage war, die Regeln des Verfahrens je nach Kontext flexibel zu halten, ist man mit der konzernweiten Einführung von „Kaizen“ an unwiderrufliche Standards gebunden. Wurden zuvor mit jedem Entwicklungsschritt die geltenden Maßstäbe neu zur Disposition gestellt, oder um mit Waldenfels zu sprechen: „Das Neuartige [...] wird nicht an anderem gemessen, sondern nur an sich selbst“ (Waldenfels 1985, 140), werden mit der Institutionalisierung die definierten Prozessstandards zum Maß aller Dinge.

*„Es gibt bei uns keine Ausreden mehr, sondern man muss sich dran halten. Die Prozesse sind ja beschrieben. Und was wir konzernweit abgesprochen haben, gilt.“* (Prozessmanager)

Noch bevor sie sich entfalten kann, droht die Kreation des „Neuartigen“ durch die herrschenden Regeln in seine Schranken gewiesen zu werden. Zugleich aber sind die Verantwortlichen versucht, eine Kontinuität zwischen Vergangenheit und Gegenwart, den Erfahrungen im Pilotprojekt und den aktuellen Ereignissen im Veränderungsprozess herzustellen. Und man tut dies derart, dass es zu dem Bild, wie das Unternehmen heute sein will, passt. Es ist, als ob man jedem Schritt im Veränderungsprozess im Interesse des aktuellen Status quo einen Sinn gäbe, um die stets prekäre Konsistenz zwischen Pilotprojekt und der konzernweiten Institutionalisierung von „Kaizen“ zu retten. Dabei wird nicht nur die Gegenwart im Verweis auf Vergangenes stabilisiert und der Vergangenheit unbesehen ihrer Mehrdeutigkeit eine kohärente Geschichte zugeschrieben. Vielmehr wird der Boden bereitet, um das komplexe Wirkungsgefüge von Managementverfahren, Kontextbedingungen und Sinngebung durch vermeintlich tragfähige Best-Practice-Strategien zu ersetzen.

## 5.2 Das Baukastenteam

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. 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), sodass man sich durch ein intelligentes Baukastendesign bis zu 20% Kostenvorteile verspricht (vgl. z.B. Krepper 2011).

Im Kontext unseres Forschungsprojekts haben wir die Startphase einer neu eingerichteten Baukasten-Projektgruppe eines renommierten deutschen Automobilherstellers begleitet. Diese Gruppe verdankt ihre Gründung primär der Einsicht, dass es im Hinblick auf den hauseigenen Baukasten nötig sei, die interne Abstimmung zu verbessern – denn hier hatte es anscheinend bei einem ersten Anlauf in diese Richtung gehapert. Das aktuelle Team besteht aus ca. 30 (bis auf eine Ausnahme männlichen) Personen, die sich – sofern sie nicht verhindert sind – im wöchentlichen Rhythmus treffen. Daneben finden, teils ebenso regelmäßig, teils auch spontan (sofern Bedarf), 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 Interviews 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 interne (Zusammen-)Arbeiten. 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. Dabei stellten wir fest, dass die Kommunikationen und Handlungen im Team im Wesentlichen von vier (über-)mächtigen Diskursen bestimmt werden: den Diskursen des Erfolgs, der Innovation, der individuellen Mobilität und der heroischen Gemeinschaft.

Die Erfolgsozentrierung, 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 untersuchte 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 Erfolgsozientendiskurs 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 eine gewisse Angst. Denn was passiert, so fragt man sich, wenn man tatsächlich ganz oben angelangt 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.

Dies drückt sich auch in den Zukunftsprojektionen aus: „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. derselbe 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.

Dem Erfolgsgedankens und seinem Paradox (der sich ergebenden Fixierung, die letztlich ins Scheitern treibt) 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 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.<sup>2</sup> 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

---

<sup>2</sup> Diese Angaben stammen aus einer Unternehmenschronik, die den Namen des Konzerns im Titel trägt. Um eine vollständige Anonymisierung zu gewährleisten, wurde daher auf einen entsprechenden Literaturverweis verzichtet.

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: „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 [...].“

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, so ist in dem aktuellen Band davon kaum noch etwas wahrzunehmen.<sup>3</sup> 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 (1973 [1969], 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 aufrechterhalten 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.“<sup>4</sup> In diesen Sätzen wird deutlich, wie

<sup>3</sup> Beide Bände liefern einen historischen Abriss zur Produkt- und Firmengeschichte. Auch hier lassen Herausgeberschaft, Titel und Erscheinungsort Rückschlüsse auf das Unternehmen zu, sodass von einschlägigen Literaturverweisen abgesehen wurde.

<sup>4</sup> Dieser Textauszug wurde aus dem firmeneigenen Jahrbuch zitiert. Aus Gründen der Anonymisierung musste an dieser Stelle auf eine Quellenangabe verzichtet werden, da sowohl Titel als auch Erscheinungsort der Literatur unmittelbar auf den Konzern schließen lassen.

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, 311 ff.). 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  $\text{Status} = \text{Größe und PS}$  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 Denkmustern. Und 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. In diesem Fall verstärken sich also die vorhandenen deflexiven Momente auf der Ebene des Diskurses und der (politisch-ökonomischen) Struktur.

## 6 Fazit

Die diskursanalytische Betrachtung liefert Ansatzpunkte für das genauere Verständnis jener Wissens- und Diskursformationen, auf denen Managementinstrumente gemeinhin aufbauen. Vor allem aber hilft sie Dynamiken zu rekonstruieren, die einen Raum unhinter-

fragter und unhinterfragbarer Selbstverständlichkeiten (re-)produzieren und damit die Entwicklung von Innovationsfähigkeit durch eine reflexive Selbsttransformation verhindern. Ein solcher Zugang aber liefert nicht nur Erklärungen für Veränderungsresistenz, sondern birgt seinerseits Potential für die Entwicklung von Innovationsfähigkeit, sofern man sich auf die resultierenden Beobachtungen einlässt, Ungewissheit aushält, Differenz zulässt, Perspektivenvielfalt fördert, vor allem aber Konsequenzen daraus zieht. In diesen Punkten greifen der diskursanalytische Ansatz und das Konzept der Institutionellen Reflexivität unmittelbar ineinander. Letzteres macht Aussagen über die Möglichkeit und Bereitschaft zur Distanzierung gegenüber eigenen Regeln, Praktiken, Annahmen und Gewissheiten. Auf dieser Basis wurden in zwei Fallstudien Aussagen über die Innovationsfähigkeit eines Engineering-Dienstleisters und eines Automobilherstellers entwickelt, die entgegen aller Erfolgsfaktorlogik auf die Verknüpfung von Verfahren, Kontext und Sinn abstellen.

Konsensfassaden avancieren in unserer ersten Fallstudie zur Schlüsselkategorie der Analyse. Sie scheinen unentbehrlich, um die Institutionalisierung des Verfahrens voranzutreiben. Doch bleiben die ihnen überordneten Diskursstränge nicht auf rhetorische Äußerungen reduziert, sondern implizieren Praktiken, die ein Eigenleben entwickeln und unter asymmetrischen Machtverhältnissen und hohem Anpassungsdruck einen Zustand dogmatischer Konformität (re-)produzieren. Doch wenn alle wollen, was sie wollen sollen, weil der Diskurs darauf abzielt, die blinden Flecken des Verfahrens dem Bereich des Strittigen zu entziehen (dazu auch Habscheid/Knobloch 2009, 9), wird Erfolg (hier im Pilotprojekt) zum „Sargnagel“ von Innovation. Dabei wurde herausgearbeitet, wie Erfahrungen im Umgang mit Wissen über Ausschließungen, Klassifizierungen und Tabus „kontrolliert, selektiert, organisiert und kanalisiert“ (Foucault 1974 [1970], 10f.) werden, um die Kontingenz des Entscheidens „zu bändigen“ und Wandel (jap. „Kai“) zum Besseren (jap. „Zen“) zu verstetigen. Dass die Prozessebene hierfür qua Standardisierung in ureigene Domänen der Entwicklungsarbeit eindringt, um das Verfahren im Rekurs auf den „Return on Investment“ eines jeden Vorschlags zu legitimieren, zeugt von der tiefen Kluft zwischen strategischen Zielsetzungen und operativen Praktiken, zwischen Selbstbeschreibung und handlungsleitender Orientierung und bleibt als einer der zentralen Befunde der Untersuchung festzuhalten.

Ähnlich und doch anders verhält es sich in unserem zweiten Fallbeispiel – dem Baukasten-Projektteam eines großen Automobilherstellers. Hier konnten wir zeigen, wie verschiedene (wirkungs-)mächtige Diskurse die Möglichkeit einer fundamentalen Neuorientierung konterkarieren. Der omnipräsente Erfolgdiskurs lässt die Möglichkeit des Scheiterns aus dem Blick geraten – und verleiht ihr möglicherweise so erst Wirkung. Zudem ist man selbst in der technischen Innovation stark von Diskursen der Vergangenheit dominiert und ignoriert die Chancen, die in aktuellen Entwicklungen wie der Elektromobilität liegen. Getragen vom Wissen um die heroische Gemeinschaft, wähnt man sich sicher – denn diese Gemeinschaft, so die Annahme, wird in Stunden der Not zusammenstehen und

jedes Unglück abwenden. Hierfür bedient man sich eines stark geglätteten Bildes von der eigenen Geschichte und blendet widersprüchliche Elemente aus. Dabei lässt sich an mächtige gesellschaftliche Diskurse – etwa der „individuellen Mobilität“ oder der „Freiheit“ – anknüpfen. Auf diesem Wege manifestieren sich schließlich beide Diskursstränge im Artefakt des konventionellen, in privater Hand befindlichen Automobils, wodurch „die andere Seite, das nicht wegzudenkende Gegenüber“ (Foucault 1983, 117) ausgeblendet wird. Doch könnte dieser legitimierende Rekurs durch neue machtvolle Diskurse Konkurrenz bekommen, denn ökologische Themen wie Nachhaltigkeit gewinnen an gesellschaftlicher Relevanz und alternative Statussymbole unterminieren die symbolische Bedeutung des Automobils.

## Literatur

- Alvesson, M.; Kärreman, D. (2000): Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. In: *Human Relations*, Vol. 53, No. 9, S. 1125-1149.
- Angermüller, J. (2005): Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse in Deutschland – Zwischen Rekonstruktion und Dekonstruktion. In: Keller, R. u.a. (Hg.): *Die diskursive Konstruktion von Wirklichkeit*. Konstanz, S. 23–48.
- Audi AG (1993) (Hg.): *Rad der Zeit – Eine Unternehmensdokumentation der Audi AG*. Ingolstadt: Audi AG.
- Auto Union GmbH (2009) (Hg.): *Vier Ringe – Die Audi Geschichte*. Bielefeld.
- Bähnisch, S. (2011): So cool wie ein iPhone. In: *Autobild*, 29.03.2011.
- Barthes, R. (1996 [1957]): *Mythen des Alltags*. Frankfurt/Main.
- Bröckling, U. (2007): *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*. Frankfurt/Main.
- Brown, A. D. (1998): Narrative, politics and legitimacy in an IT implementation. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 35, No. 1, S. 40-57.
- Brunner, F. J.; Wagner, K.W. (2008): *Taschenbuch Qualitätsmanagement. Leitfaden für Studium und Praxis*. München.
- Brunsson, N. (1982): The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Action. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 19, No. 1, S. 29-44.
- Brunsson, N. (1989): *The organization of hypocrisy. Talk, decision, and actions in organizations*. Chichester.
- Bührmann, A.D. u.a. (Hg.) (2008): *Discourse Analysis in the Social Sciences*. Köln.
- Diaz-Bone, R. (2009): Qualitätskonvention als Diskursordnungen in Märkten. In: Diaz-Bone, R.; Krell, G. (Hg.), S. 267-292.
- Diaz-Bone, R.; Thévenot, L. (2010): Die Soziologie der Konventionen. Die Theorie der Konventionen als ein zentraler Bestandteil der neuen französischen Sozialwissenschaften. In: *Trivium*, Vol. 5, No. 1, Online Ressource: <http://trivium.revues.org/index3557.html>
- Diaz-Bone, R.; Krell, G. (2009): Einleitung: Diskursforschung und Ökonomie. In: ders. (Hg.), S. 9-34.
- Diaz-Bone, R.; Krell, G. (Hg.) (2009): *Diskurs und Ökonomie. Diskursanalytische Perspektiven auf Märkte und Organisationen*. Wiesbaden.
- Duckek, M. (2004): *Nachhaltigkeit in der Automobilindustrie – ein Mehrzielentscheidungsproblem*. München.

- Eymard-Duvernay, F. (2010): Konventionalistische Ansätze in der Unternehmensforschung. In: *Trivium*, Vol. 5, No. 4, Online Ressource: <http://trivium.revues.org/index3561.html>
- Frehr, H.-U. (1993): *Total Quality Management*. München/Wien.
- Foucault, M. (1973 [1969]): *Archäologie des Wissens*. Frankfurt/Main.
- Foucault, M. (1974 [1970]): *Die Ordnung des Diskurses*. München.
- Foucault, M. (1974): *Die Ordnung des Diskurses: Inauguralvorlesung am Collège de France – 2. Dezember 1970*. München/Wien.
- Foucault, M. (1983): *Der Wille zum Wissen. Sexualität und Wahrheit 1*. Frankfurt/Main.
- Foucault, M. (1987 [1971]): Nietzsche, die Genealogie, die Historie. In: ders. (Hg.): *Von der Subversion des Wissens*. Frankfurt/Main, S. 69-90.
- Froschauer, U.; Lueger, M. (2003): *Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. Wien.
- Gietl, G.; Knon, D.; Lobinger, W. (2010): *Gewinnsteigerung mit KVP. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess für mehr Umsatzrendite*. München/Wien.
- Grant, D. u.a. (Hg.) (2004). *The Sage handbook of organizational discourse*. London.
- Grant, D. u.a. (2004): Introduction – Organizational discourse: Exploring the field. In: ders. (Hg.), S. 1-36.
- Grant, D.; Iedema, R.; Oswick, C. (2009): *Discourse and Critical Management Studies*. In: Alvesson, M.; Bridgman, T.; Willmott, H. (Hg.): *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. New York, S. 213-231.
- Grant, D.; Marshak, R.J. (2011): Toward a Discourse-Centered Understanding of Organizational Change. In: *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 47, No. 2, S. 204-235.
- Grewer, H.-G.; Matthäi, I.; Reindl, J. (2007): *Der innovative Ältere. Warum die Entwickleruhr länger als sieben Jahre tickt*. Saarbrücken.
- Habscheid, S.; Knobloch, C. (2009): Zur Einführung in den Band. In: ders. (Hg.): *Einigkeitsdiskurse. Zur Inszenierung von Konsens in organisationaler und öffentlicher Kommunikation*. Wiesbaden, S. 7-17.
- Hall, S. (2001): Foucault: Power, knowledge and discourse. In: Wetherell, M.; Taylor, S.; Yates, S.J. (Hg.): *Discourse theory and practice: A reader*. London, S. 78-81.
- Hallensleben, Tobias u.a. (2011): *Innovationskompetenz und Performanz. Empirische Befunde zur Verbreitung und den Wirkungen reflexiver Verfahren*. Online Ressource: [http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl9/publikationen/lehrstuhlpapiere/WP\\_2011\\_03\\_Quanti.pdf](http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl9/publikationen/lehrstuhlpapiere/WP_2011_03_Quanti.pdf)
- Hardy, C.; Lawrence, T.B.; Grant, D. (2005): Discourse and collaboration: The role of conversations and collective identity. In: *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 1, S. 58-77.
- Hirschman, A. O. (1967): *Development Projects Observed*. Washington.
- Imai, M. (1992): *Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb*. München.
- Jain, A.K. (2010): Reflection and Deflection – Approaches to a Dialectical Concept of Reflexivity. Online-Ressource: [http://www.power-xs.de/jain/pub/reflection\\_deflection.pdf](http://www.power-xs.de/jain/pub/reflection_deflection.pdf)
- Jain, A.K. (2011): Spiegelungen der Reflexivität – Deflexive Gegenpole und die reflexive Methode der Organanalyse, Online Ressource: <http://www.power-xs.net/jain/pub/spiegelungen.pdf>
- Kaufmann, F.-X. (1973): *Sicherheit als soziologisches und sozialpolitisches Problem. Eine Untersuchung zu einer Wertidee hochdifferenzierter Gesellschaften*. Stuttgart.
- Klein, N. (2000): *No Logo – Taking Aim at the Brand Bullies*. Toronto.
- Kline, P.; Saunders, B. (1996): *Zehn Schritte zur lernenden Organisation. Das Praxisbuch*. Paderborn.
- Knight, F.H. (1921): *Risk, Uncertainty, and Profit*. Boston, New York.
- Knights, D. (2009): Power at work in organizations. In: Alvesson, M.; Bridgman, T.; Willmott, H. (Hg.): *The Oxford handbook of critical management studies*. Oxford, S. 144-165.
- Koschorke, A. (2003): *Wissenschaftsbetrieb als Wissenschaftsvernichtung. Einführung in die Paradoxologie des deutschen Hochschulwesens*. In: Kimmich, D.; Thumfart, A. (Hg.): *Universität ohne Zukunft? Frankfurt/Main*, S. 142-157.

- Krepper, D. (2011): Der Schlüssel zum Erfolg liegt im Baukasten. In: Stuttgarter Zeitung, 13.02.2011.
- Kühl, S. (2001): Paradoxe Effekte und ungewollte Nebenfolgen des Qualitätsmanagements. In: Wächter, H.; Vedder, G. (Hg.): Qualitätsmanagement in Organisationen – DIN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand. Wiesbaden, S. 75-114.
- Luhmann, N. (1981): Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation. Opladen.
- Luhmann, N. (1991): Soziologie des Risikos. Berlin.
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Wiesbaden.
- Lyotard, J.-F. (1986 [1979]): Das postmoderne Wissen: Ein Bericht. Wien.
- March, J.G. (1978): Bounded Rationality, Ambiguity and the Engineering of Choice. In: The Bell Journal of Economics, Vol. 9, No. 2, S. 266-294.
- Meyer, J.W.; Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology, Vol. 83, No. 2, S. 340-363.
- Myers, S.; Marquis, D.G. (1969): Successful Industrial Innovations – A Study of Factors Underlying Innovation in Selected Firms. Washington.
- Moldaschl, M. (2005): Audit-Explosion und Controlling-Revolution. Zur Verstetigung und Verselbständigung reflexiver Praktiken in der Wirtschaft. In: Soziale Welt, Vol. 56, No. 1, S. 163-190.
- Moldaschl, M. (2006): Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities. Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative. In: Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hg.): Managementforschung. Wiesbaden, S. 3-38
- Moldaschl, M. (2010): Reflexivität + Depistemologie = Supervision. In: Busse, S.; Ehmer, S. (Hg.): Wissen wir, was wir tun? Beraterisches Handeln in Supervision und Coaching. Göttingen, S. 133-165.
- Moldaschl, M. u.a. (2011): Innovationsfähigkeit - Empirische Befunde zur Rolle reflexiver Verfahren. In: Schallock, B.; Jacobsen, H. (Hg.): Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements. Wissenschaftliche und praktische Ergebnisse des Förderschwerpunkts. Stuttgart. (i.E.)
- Oess, A. (1994): Total Quality Management (TQM): Eine ganzheitliche Unternehmensphilosophie. In: Stauss, B. (Hg.): Qualitätsmanagement und Zertifizierung. Wiesbaden.
- Ortmann, G. (1995): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen.
- Ortmann, G. (2004a): Schmutzkinder der Logik. Paradoxien des Organisierens. In: Berliner Debatte Initial, Vol. 15, No. 1, S. 18-27.
- Ortmann, G. (2004b): Als Ob. Fiktionen und Organisationen. Wiesbaden.
- Ortmann, G. (2009): Nichtwissen und nachträgliche Sinnstiftung. In: Schmale, H.; Schuller, M.; Ortmann, G. (Hg.): Wissen/Nichtwissen. München, S. 205-235.
- Phillips, N.; Hardy, C. (1997): Managing multiple identities: Discourse, legitimacy and resources in the UK refugee system. In: Organization, Vol. 4, No. 2, S. 159-185.
- Phillips, N.; Hardy, C. (2002): Discourse analysis: Investigating processes of social construction. Thousand Oaks.
- Reckwitz, A. (2000): Die Transformation der Kulturtheorien. Zur Entwicklung eines Theorieprogramms. Weilerswist.
- Rorty, R. (1967): The Linguistic Turn – Recent Essays in Philosophical Method. Chicago.
- Sauer, D. (2005): Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen. Hamburg.
- Schmidt-Wellenburg, C. (2011): Rezension: Diaz-Bone, R.; Krell, G. (Hrsg.) (2009). Diskurs und Ökonomie. Diskursanalytische Perspektiven auf Märkte und Organisationen. In: Forum Qualitative Sozialforschung, Vol. 12, No. 1, Online Ressource: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1101265>.
- Schön, D. (1983): The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action. Aldershot.
- Schütze, F. (1983): Biographieforschung und narratives Interview. In: Neue Praxis, Vol. 13, No. 3, S. 283-293.

- Sieben, B. (2009): Der linguistic turn in der Managementforschung. In: Diaz-Bone, R.; Krell, G. (Hg.), S. 37-62.
- Starbuck, W.H. (1982): Congealing Oil: Inventing Ideologies to Justify Acting Ideologies Out. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 19, No. 1, S. 3-27.
- Waldenfels, B. (1985): *In den Netzen der Lebenswelt*. Frankfurt/Main.
- Wörten, M.; Moldaschl, M.; Breit, M. (2012): Controlling produktionsnaher Dienstleistungen als reflexive Praxis. Unveröffentlichtes Konferenzpapier der 3. Rostocker Dienstleistungstagung. Rostock.