Reflexivität in Organisationen

In wissensbasierten Gesellschaften müssen Organisationen laufend ihre Strukturen und Ablaufprozesse reflektieren und aktualisieren – so zumindest wollen es die normativen Aussagen aus der Beraterszene. Für drei Bereiche untersucht das vorliegende Heft, wie es um die Bedingungen und Wirkungen der Reflexivität in Organisationen steht.

Diese Selbstvergewisserung muss in den meisten Feldern von Menschen angestoßen werden, da es kaum Ansätze zur automatischen professionellen Selbstkontrolle gibt. Da trifft es sich gut, dass Berner mit Ausdauer, Erfindungsreichtum und Geschick Topmanager von deutschen international operierenden Unternehmen für narrative biographische Interviews gewinnen konnte. Sie wollte eruieren, wie diese die Herausforderungen der Globalisierung erleben und meistern. In einer umfangreich ausgelegten Arbeit hat sie zu diesem Zweck das Erscheinungsbild von Topmanagern in überregionalen Tageszeitungen über 4 Jahre erhoben und die normativen Anforderungen an sie für die letzten 250 Jahre nachgezeichnet. Vor dem Hintergrund dieser Befunde wurden die narrativ biographisch angelegten Interviews ausgewertet. Sie münden nachvollziehbar in die Typen "vorbildliche Autorität, Gestalter in Mimikry, Gratwanderer, Erneuerer". Wie ein roter Faden zieht sich durch die biographische Selbstdarstellung der Topmanager das Thema ihrer (fehlenden) Vaterbeziehung. Zu früh in die Erwachsenenrolle gedrängt, können sie diesen Verlust kaum thematisieren, verarbeiten ihn kompensatorisch. Bedenkt man, dass Reflexivität immer an Fehlerfreundlichkeit gebunden ist (der Fehler, der Mangel, das Versagen, der Kummer als Indikatoren für das noch nicht Gelungene) dann ist dieser Befund für Beratung von unmittelbarer Relevanz. Es ist die Neigung zum voreiligen (Weg) managen zu erwarten.

Der von Driller gewählte Titel verrät das ungewöhnliche seines Beitrages. Sollte es doch die vom Bürger sehnlichst erwartete Bewegung in der öffentlichen Verwaltung ausgerechnet bei der Polizei doch geben? Aber nicht nur das: es tut sich etwas in der Polizeilandschaft – und das im doppelten Sinn. Die Förderung personalentwicklerischer Kompetenz gilt als eine der wichtigsten Aufgaben der Verwaltungsreform in Niedersachsen. Das wurde in eine Qualifizierung für "Führungskräfte als Personalentwickler" umgesetzt. Darüber hinaus geschah aber noch weiteres: man entschloss sich dazu, diesen Prozess umfassend zu dokumentieren und auszuwerten. Die dazu bereitgestellten personellen Ressourcen gehen über das hinaus, was "aufgeschlossenere, modernere" Organisationen sich leisten, trauen. Der Leser erhält ein plastisches Bild über die Projektarchitektur, die erfolgskritischen Rahmenbedingungen und die unmittelbar Betroffenen kommen in ungewöhnlichem Maße selbst zu Wort.

Für die Umwandlung eines psychiatrischen Krankenhauses in eine sozialtherapeutische Anstalt setzt man 25 Jahre an. Der Ausblick des vorliegen-

den Artikels lässt vermuten, daß bei der Polizei mit ähnlichen Zeiträumen zu rechnen ist.

Handelten die beiden vorangehenden Artikel von Organisationen bzw. Arbeitsfelder, in denen die reflexive Dimension zur instrumentellen hinzukommt, so verhält es sich beim folgenden umgekehrt. Es geht um die Analyse eines Berufsverbandes, der sich Reflexivität auf seine Fahnen geschrieben hat, die DGSv, die Deutsche Gesellschaft für Supervision. Es ist ein Verband mit einer enormen Entwicklungsdynamik. Das gilt gleichermaßen für die Zahl der Mitglieder (ca. 2.500 in 10 Jahren), die Zahl der Ausbildungsinstitute (um 35) und die Leistungsangebote seiner privaten und institutionellen Mitglieder. Böhnisch gibt die Ergebnisse einer gemeinsamen mit Bernadette Timmer-Nickel angefertigten Diplomarbeit wieder (Die anderen Beiträge entstammen von mir betreuten Promotionen). Die relevanten Fachzeitschriften und die Verbandszeitschrift "DGSv aktuell" wurden daraufhin untersucht, wie zentrale Aspekte der Tätigkeit und Tätigkeitserweiterung von Supervisoren dargestellt werden. Es geht – wie immer bei solchen Weiterentwicklungen – um die "reine" Form der Verfahren, Kontrolle des Marktes und der Kollegen, innerberufliche Konkurrenz, Arbeitsethos, Marktchancen.

Supervisoren hält der Artikel einen Spiegel vor, in dem sich mancher Repräsentant – ertappt – erschreckt, verärgert, belustigt im Kreis wohlvertrauter Kollegen, Kombartanten oder auch Gegner wieder erkennen kann. Zweifelsfrei hat er auch für Nichtsupervisoren hohen Wiedererkennungswert, denn der Kampf um Geld und Macht, Markt bringt uns den unreflektierten Machtstrategien unseres umworbenen Klientel manchmal näher als es uns lieb sein wird.

Lothar Nellessen