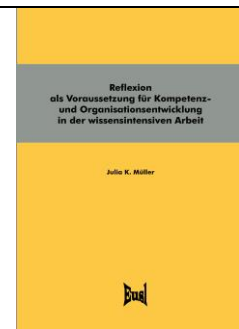

MÜLLER, Julia K.:

Reflexion als Voraussetzung für Kompetenz- und Organisationsentwicklung in der wissensintensiven Arbeit.

Detmold: Eusl 2015.

ISBN 978-3-940625-51-9; 224 S.; 35,00 €



Rezension von Susanne Heubischl, Helmut-Schmidt-Universität Hamburg

In ihrer Dissertation „Reflexion als Voraussetzung für Kompetenz- und Organisationsentwicklung in der wissensintensiven Arbeit“ geht Müller der Frage nach, „wie individuelle Kompetenz- und betriebliche Organisationsentwicklung in der wissensintensiven Arbeit miteinander verknüpft sind und welche Faktoren dabei wirksam werden“. Über Reflexion als Metakriterium arbeitet Müller sowohl auf analytischer Ebene als auch über empirische Befunde ihrer qualitativen Untersuchung die wechselseitige Beziehung zwischen individueller Selbstreflexion und kollektiver Reflexion heraus. Verstanden als Teil von Lernprozessen stellt sie Reflexion dabei als interaktiven Prozess zwischen individueller und organisationaler Ebene dar, der durch Ressourcen und Restriktionen moderiert wird.

Eingebettet in eine abduktive Forschungslogik arbeitet Müller auf der Folie der Theorie organisationalen Lernens nach Argyris & Schön (1996) und theoriebasierter Reflexionsmodelle nach Lash (1996) und Meueler (1993) stringent drei Thesen heraus: In der ersten These nimmt Müller das Zusammenwirken von individueller Kompetenzentwicklung und Organisationsentwicklung in den Blick. Dabei geht sie davon aus, dass Reflexion das Zusammenwirken von Kompetenz- und Organisationsentwicklung moderiert (4). Im Nachdenken und Bewusstmachen als „wesentliche Funktionen von Reflexion“, die sich in der bewussten „Betrachtung der eigenen Gedanken“, in der Erfahrung, im eigenen Wissen und im „Zueinander-in-Beziehung-Setzen“ widerspiegeln, sieht sie das „Zusammenwirken von Prozessen der Kompetenz- und Organisationsentwicklung“ befördert (4). Über eine Analyse der unterschiedlichen Reflexionsformen zeigt Müller, dass sowohl individuelle Kompetenz als auch organisationale Entwicklung über Reflexion stattfinden und beide Ebenen miteinander verknüpft sind. Die zweite These leitet Müller aus der ersten These ab. Hier nimmt sie die Kompetenzentwicklung in den Blick: „Reflexionsförderliche Arbeitsstrukturen und -prozesse können die individuelle Reflexion der Beschäftigten fördern und deren Kompetenzentwicklung unterstützen“ (4). Dies begründet Müller damit, dass die Reflexion der „Stellung und Positionierung der eigenen Person in Bezug auf die eigene Arbeit, das eigene Leben und [die] darin befindliche[n] Strukturen und ablaufenden Prozesse“ Voraussetzung für die individuelle Kompetenzentwicklung sind (4). In ihrer dritten These geht Müller davon aus, dass individuelle und kollektive Reflexion zu Veränderungen von Handlungsmustern führen und damit zur Organisationsentwicklung beitragen (4). Über „organisationale Lern- und Arbeitsstrukturen sowie -prozesse“ wird individuelle Reflexion im Unternehmen ermöglicht (4). Darüber hinaus

kann beispielsweise im Rahmen von „Arbeitsgruppentreffen“ kollektive Reflexion entstehen. Diese beeinflusst das Zusammenspiel von Kompetenz- und Organisationsentwicklung.

In der reflexionstheoretischen Rahmung erweitert Müller ihr Modell unter der Annahme, dass Kollektivität einen der Reflexion förderlichen Strukturfaktor darstellt (91). Erst durch „den bewussten Abgleich mit der bereits vorhandenen Struktur vor kollektivem Hintergrund“ (91) können individuelle Wissensbestände organisational wirksam werden. Über die Ergänzung des Modells durch kollektive Reflexion, so Müllers Prämisse, kann eine Verknüpfung von Kompetenz- und Organisationsentwicklung erklärt werden. Aus der analytischen, theoretisch fundierten Beschreibung der Bedeutung von Reflexion für Kompetenz- und Organisationsentwicklung leitet Müller für den empirischen Teil ihrer Arbeit die Frage ab, „welche Bedingungsfaktoren für Reflexion sich bei intendierten Organisationsentwicklungsprozessen in der wissensintensiven Arbeit finden lassen“ (96). Mithilfe der Bedingungsfaktoren, so das Ziel, sollen (restringierende und fördernde) Einflüsse auf die im revidierten Modell dargestellten Reflexionsformen beschrieben werden.

In der Interpretation der empirischen Daten kommt Müller zu dem Ergebnis, dass grundsätzlich ein Einfluss von individueller auf kollektive Reflexion besteht (sechstes Kapitel). Werden Reflexionen von Individuen innerhalb einer Gruppe geäußert und diese von anderen Individuen wahrgenommen und reflektiert, werden individuelle Reflexionen zu kollektiven Reflexionen (169). In der differenzierten Betrachtung stellt sie für die funktionale Reflexion keinen direkten Einfluss auf kollektive Reflexion fest (168). Emanzipatorische Reflexion hingegen, liefert Anstöße für kollektive Reflexion. Werden Erfahrungen über die eigenen Handlungen und „Interaktionen mit Bezug auf dahinterstehende Regelsysteme“ anderen Individuen mitgeteilt, bieten sie Anlass, dass auch andere Individuen ihre Erfahrungen daraufhin reflektieren (93). Diese Form der kommunikativen Validierung ermöglicht es den Individuen, „das zu bearbeitende Problem aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten und verschiedene Lösungen zu entwickeln“ (169). Auf diese Weise werden Probleme und Lösungsansätze „als kollektives Bewusstsein gespeichert, welches dadurch organisational wirksam werden kann“ (169). Daraus schließt Müller, dass „vor allem Prozesse der kollektiven Reflexion für die Wirkungsbeziehung von Kompetenz- und Organisationsentwicklung von Bedeutung sind“ und arbeitet Rahmenbedingungen für kollektive Reflexion heraus, zu denen sie eine organisationale Sinnschärfung und Arbeitsformen zählt (172). In einem weiteren Schritt betrachtet Müller die Beziehung zwischen kollektiver und struktureller Reflexion im Konkreten. Auf Basis der erhobenen Daten stellt sie heraus, dass über „die Bereitstellung von Arbeits- und Lernstrukturen, welche Ressourcen für kollektives und strukturelles Reflektieren mobilisieren, [...] die Handlungsfähigkeit der Beschäftigten aufrechterhalten [wird]“ (177). Auf diese Weise entsteht ein rekursives Gefüge zwischen Individuum und Organisation in dem einerseits organisationale Ressourcen Handlungen für die Individuen und andererseits die Handlungen der Individuen die (Weiter)Entwicklung der Organisation ermöglicht (177). Damit bestätigt sie ihre These, „dass auch kollektive Reflexionsprozesse für die Interdependenz von Kompetenz- und Organisationsentwicklung von Bedeutung sind“ und zeigt in der weitergehenden Analyse, dass strukturelle Reflexion für die Interdependenz von Kompetenz- und Organisationsentwicklung nicht nur bedeutsam, sondern auch eine Voraussetzung ist.

Individuen selektieren „Zwecke und Handlungen“ über ihre Reflexion (178). Das Ergebnis dieser Selektion ist wiederum Bestandteil eines Reflexionsprozesses, welcher unter organisationalen Gesichtspunkten erfolgt (180). Die Reflexion von organisationalen Strukturen und Prozessen rahmt und konstituiert die Organisation (182).

Zusammenfassend hält Müller fest, dass wissensintensive Arbeit durch reflexive Prozesse geprägt ist. Damit sich Unternehmen im Wettbewerb behaupten können, bedarf es „des Zusammenwirkens von Kompetenz- und Organisationsentwicklung“. Das Zusammenwirken dieser beiden Ebenen erfolgt über individuelle und organisationale Reflexion. Dabei stehen sowohl individuelle und organisationale Reflexionsprozesse als auch individuelle und organisationale Bedingungen für Reflexion in einem rekursiven Gefüge. Die kollektive Reflexion nimmt in diesem Zusammenhang einen hohen Stellenwert ein: „Durch sie kann ein gemeinsamer Arbeits- und Lernprozess etabliert werden und die Erzeugung organisationalen Wissens wird möglich“ (187). Das Gefüge von Kompetenz- und Organisationsentwicklung wird durch Ressourcen befördert und durch Restriktionen behindert. Als zentrales Ergebnis hält Müller schließlich fest, „dass sowohl das Zusammenwirken von Kompetenz- und Organisationsentwicklung als auch jegliche Reflexionsprozesse in dem Spannungsfeld von betrieblich-ökonomischen und individuellen bzw. subjektorientierten Erwartungen und Interessen stattfinden“ (188).

Im Hinblick auf berufs- und wirtschaftspädagogische Themenentwicklungen liefert Müller einen Beitrag zur bisher kaum erforschten Beziehung zwischen individuellem Lernen und organisationaler Entwicklung und positioniert sich damit im Kontext des organisationalen Lernens. Dabei stellt sie heraus, dass in der Praxis von Unternehmen das Bewusstsein über das Beziehungsgefüge Voraussetzung ist, individuelle Kompetenzentwicklung zu befördern und zugleich über diesen Weg die Entwicklung der Organisation zu gewährleisten. Denkbare Szenarien der Kompetenz- und Organisationsentwicklung im Unternehmenskontext sind Arbeitsgruppen beispielsweise im Rahmen von Innovationsprozessen oder von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen. Auf der Folie theoriefundierter Ansätze trägt die Autorin zur Weiterentwicklung bestehender Reflexionsmodelle bei, indem sie über eine abduktive Forschungsstrategie die von Lash (1996) und Meueler (1993) entwickelte dreifache Reflexionsmatrix um die strukturelle Reflexion erweitert. Indem dieses Modell den Bezugsrahmen für ihre empirische Exploration und die theoretische Rekonstruktion ihrer reflexionstheoretischen Überlegungen bildet, ermöglicht es die Einordnung der empirischen Ergebnisse und die Analyse der Beziehung der Reflexionsformen untereinander und erhellt so den Einfluss von Reflexion auf das Gefüge von Kompetenz- und Organisationsentwicklung.

Literatur

Argyris, C./Schön, D. A. (1996): Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart.

Lash, S. (1996). Reflexivität und ihre Dopplungen: Struktur, Ästhetik und Gemeinschaft. In: Beck, U./Giddens, A./Lash, S. (Hrsg.): Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse. Frankfurt a. M., 195-286.

Meueler, E. (1993): Die Türen des Käfigs. Wege zum Subjekt in der Erwachsenenbildung. Stuttgart.

Müller, J. K. (2015): Reflexion als Voraussetzung für Kompetenz- und Organisationsentwicklung in der wissensintensiven Arbeit. Detmold.

Schürhoff, V. (2006): Vom individuellen zum organisationalen Lernen. Wiesbaden.

Diese Rezension ist seit dem 19.1.2017 online unter:

http://www.bwpat.de/rezensionen/rezension_1-2017_mueller.pdf