

# MESSREFLEX ODER REFLEXIVES MESSEN ?

## Eine kritische Analyse von Messinstrumenten der Innovations- und Veränderungsfähigkeit

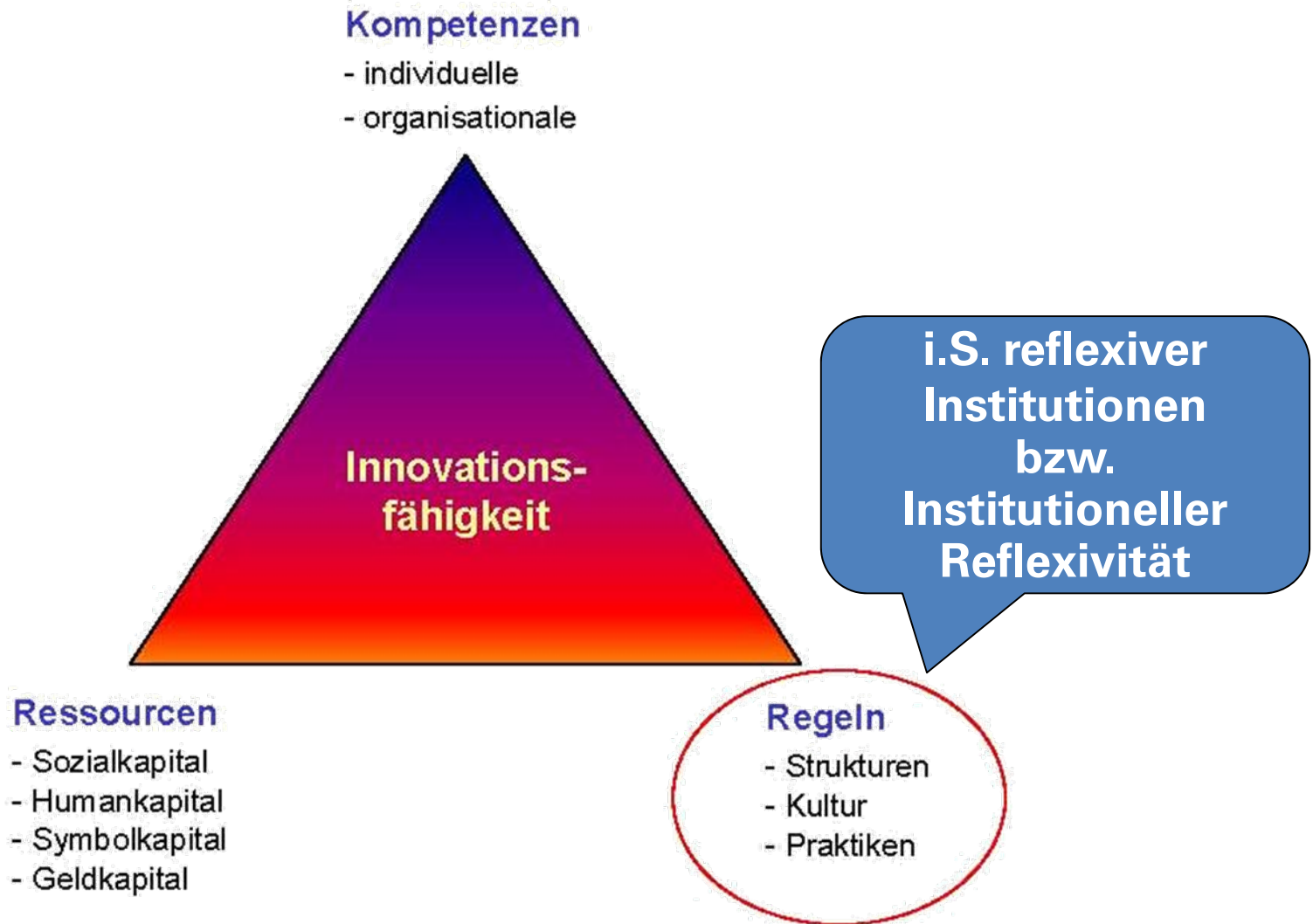
Daniel Knödler, Frank Schirmer, Michael Gühne

Fachtagung „Integriertes Kompetenzmanagement als Aufgabe der  
Organisations- und Personalentwicklung“  
Frankfurt am Main, 22.10.2010

# Messreflex oder (R)reflexives Messen?

- Audit Society und Controlling-Revolution (M. Power, 1997; M. Moldaschl 2005): Alles umfassende Tendenz zum Messen und Bewerten ...
  - Indikator reflexiven, auf Fakten gegründeten, rationalen *Lernens* in allen gesellschaftlichen Teilsystemen?
  - Indikator für das immer *geringere Urteilsvermögen* in allen gesellschaftlichen Teilsystemen? Tendenz zur um sich greifenden *Unbildung* (Konrad P. Liessmann, 2006)?
- Messung von Innovationsfähigkeit: Mehr als 100 Messinstrumente verfügbar – Indikator für besonderes Urteilsvermögen?
- Unsere Untersuchungsziele:
  - Theoretisches Fundament und Anschlussfähigkeit an Institutionelle Reflexivität ergründen
  - Fördern die Instrumente reflexives Messen und Lernen?

# Unsere Perspektive



# Idee der *institutionellen* Reflexivität

- Reflexivität als Element betrieblicher Innovationsfähigkeit
- Reflexives Handeln...
  - ist selbst-bezüglich, beobachtet sich selbst
    - Reflexivität 1. Ordnung: z.B. Einsatz von Kennzahlensystemen, Standards etc.
    - Reflexivität 2. Ordnung: wie wirken KZS etc. auf die (Beobachtungs-)Praxis?
  - bedenkt die Möglichkeit von nicht intendierten Nebenfolgen, etwa Kompetenzfallen
  - knüpft an vorhandenes Wissen an
- Reflexivität ist Teil der betrieblichen Regeln, auch der ungeschriebenen
  - Institutionell: Reflexivität bleibt nicht dem Zufall oder Einzelnen überlassen

# Kriterienliste

... für eine quantitative Messung potentiell reflexiver Verfahren

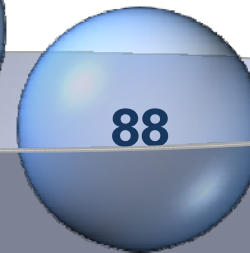
Dimension	Exemplarische Verfahren
Institutionalisierung von Selbstbeobachtung und Selbstkritik	■ Einbindung des Controlling in das strategische Monitoring (z.B. via BSC)
Systematischer Rückgriff auf Fremdbeobachtung	■ Einsatz externer Berater, Einrichtung von Beiräten
Kommunikativer Bezug auf Fremdreferenz	■ Reputationsstudien
Offene Evaluierung von Handlungsfolgen	■ Maßnahmen-Evaluierung (z.B. After Action Reviews)
Akzentuierung von Nichtwissen und Entwurf alternativer Gegenwart und Zukünfte	■ Think Tanks

vgl. Moldaschl 2006

# Review & Datengrundlage

- wissenschaftliche Periodika
- wissenschaftliche und praktische Monographien
- WWW

Instrumente und Konzepte  
zur Messung von  
Innovationsfähigkeit



davon zur Messung im  
Organisationskontext

davon mit  
Informationsmaterial  
verfügbar



davon mit ausreichend  
inhaltlichen Informationen zu  
Messbereichen/Items

# Analysedesign

## I. Transparenz

- theoretisches Fundament
- empirisches Fundament
- Methodik



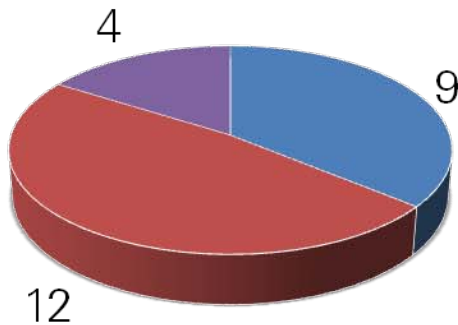
## II. Erfassung potentiell reflexiver Verfahren

- 5 Dimensionen anhand Kriterienliste

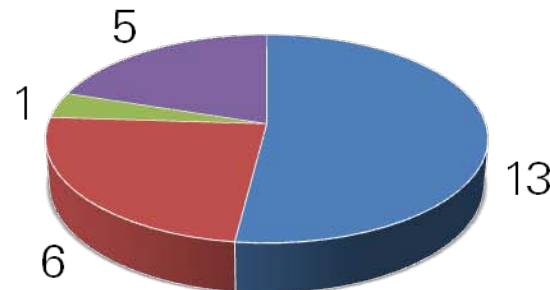
**(R)reflexives  
Messen**

# Analyse – I. Transparenz

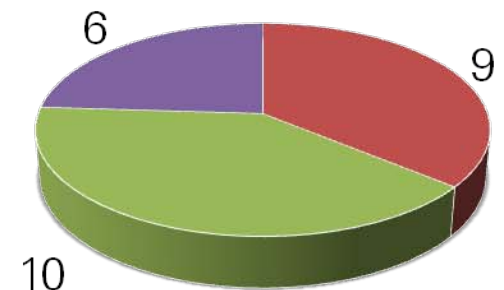
**theoretisches  
Fundament**



**empirisches  
Fundament**



**Mess-/  
Auswertungsmethodik**



- keine Angaben
- Verweise/Hinweise
- teilw. Erklärungen
- Begründungen

Angaben: Anzahl Instrumente aus insg. 25

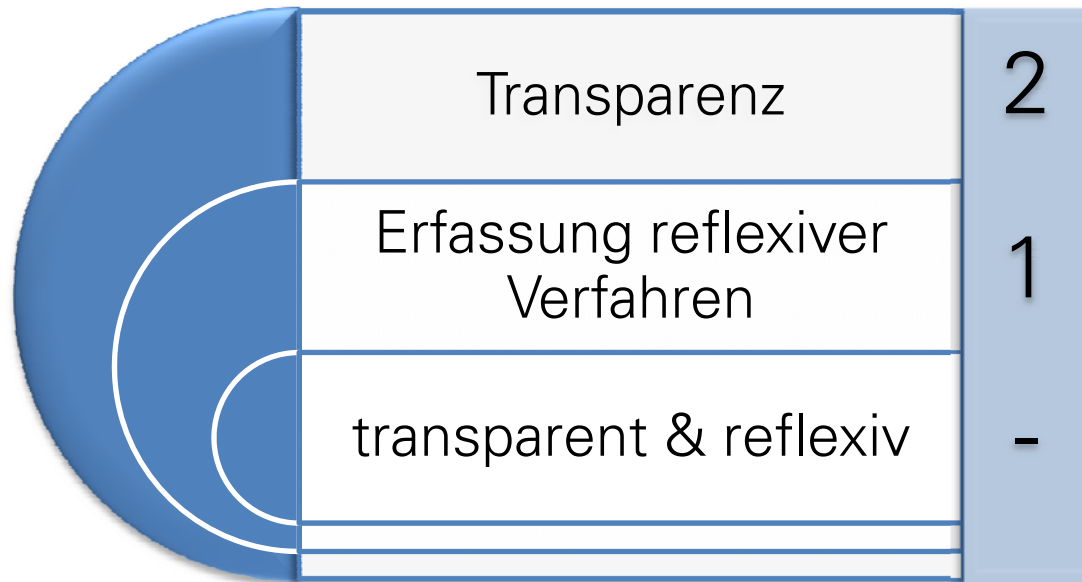
**Nur 2 Instrumente, die in allen 3 Dimensionen ausgeprägt transparent sind**



# Analyse – II. Reflexive Verfahren

Dimension	Messbereiche	☑ von 25	Σ
Institutionalisierung von Selbstbeobachtung und Selbstkritik	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Innovationsprojekte systematisch bewerten</li> <li>■ systematische Produktüberprüfung</li> <li>■ wie regelmäßig bestimmte Ideenquellen eine Reaktion auf ihre Vorschläge erhalten</li> </ul>	(22) 5	1
Systematischer Rückgriff auf Fremdbeobachtung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ systematische Nutzung von Informationen von Kunden, Wettbewerbern, Lieferanten etc.</li> <li>■ Gedankenaustausch mit externen Know-how-Trägern</li> </ul>	(23) 6	
Kommunikativer Bezug auf Fremdreferenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ (neue Erkenntnisse aus Weiterbildungen etc. werden systematisch weitergegeben)</li> </ul>	(1) 0	
Offene Evaluierung von Handlungsfolgen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ systematisch aus Fehlern lernen (z. B. Projekt-Review oder Lessons-Learned)</li> <li>■ Rückmeldung über Arbeit, Betrachtung von Fehlern in Innovationsprojekten als Lern-Chance</li> </ul>	(14) 6	
Akzentuierung von Nichtwissen und Entwurf alternativer Gegenwarten und Zukünfte	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ systematische Kreativ-Methoden, um Ideen für Erneuerung von Produkten und DL zu entwickeln</li> <li>■ Szenario-Workshops um Gefahren und Chancen der definierten Produktstrategie zu untersuchen</li> <li>■ regelmäßige Innovationszirkel</li> </ul>	(8) 4	

# Fazit – Wohl mehr Reflex als reflexives Messen



- verschenktes Potential vs. pragmatische Zielstellung?
  - Unterschiedliche Intention und Innovationsverständnis von Verfasser und Anbieter aus Wissenschaft, Dienstleistung und Industrie
- Hilfe zur Selbsthilfe in der Organisationsentwicklung bei weniger reflexiven Instrumenten möglich?

# **MESSREFLEX ODER REFLEXIVES MESSEN ?**

## **Eine kritische Analyse von Messinstrumenten der Innovations- und Veränderungsfähigkeit**

**Gerne stehen wir für weitere Informationen zur  
Verfügung**

WWW: <http://www.bwl-organisation.de>

Telefon: +49 351 463 36020

Email: [sekretariat.orga@mailbox.tu-dresden.de](mailto:sekretariat.orga@mailbox.tu-dresden.de)

**Daniel Knödler, Frank Schirmer, Michael Gühne**